

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

Štefan Majtán a kolektív

AKTUÁLNE PROBLÉMY PODNIKOVEJ SFÉRY 2015

Zborník vedeckých prác



Vydavateľstvo EKONÓM
Bratislava 2015

Štefan Majtán a kolektív: Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015
Zborník vedeckých prác

© **Autori**

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

Michal Baran	Dana Hrušovská	Ján Lichý	Michal Jirásek
Tomasz Sierotowicz	Lenka Hvolková	Rastislav Šulek	Rafał Rosiński
Ladislav Blažek	Miroslav Jakubec	Iveta Hajdúchová	Daniela Rybárová
Alena Šafrová	Lucia Jantošová	Helena Majdúchová	Mária Braunová
Drážilová	Vladimír Jóri	Diana Vasilenková	Markéta Sanalla
Sylvia Bukovová	Peter Kardoš	Štefan Majtán	Věra Plhoňová
Matej Černý	Josef Kašík	Peter Marinič	Marek Sedláček
Stanislava Deáková	Miroslav Hučka	Marta Markovičová	Simon Schmidt
Frank Dietz	Zuzana Čvančarová	Martin Matušovič	Veronika Soosová
Alexandra Divincová	Jakub Kintler	Grzegorz Michalski	Erika Hančovská
Gabriela Dubcová	Dominik Bilik	Zdeněk Mikoláš	Tatiana Soroková
Krzysztof Dziekoński	Jozef Kirchmayer	Petr Mikuš	Daniela Petriková
Luboš Elexa	Jana Kissová	Ivana Mišúnová-	Anna Štefančíková
Dana Maková	Ladislav Klement	Hudáková	Ľubomír Strieška
Ivana Faltová	Zdeněk Kopecký	Monika Mynarzová	Alona Kurotova
Leitmanová	Andrej Kovalev	Hana Štverková	Petr Suchánek
Filip Petrách	Martin Križan	Renáta Myšková	Maria Králová
Eleonora Fendeková	Martina Křivánková	Iveta Oborilová	Slavka Šagátova
Denisa Gajdová	Pavel Žiaran	Anna Neumannová	Peter Štetka
Anna Saniuk	Jiří Duda	Martin Hudák	Kristína Vrtíková
Grzegorz Głód	Daniela Hrehová	Martina Novotná	Róbert Šlosár
Wojciech Głód	Milan Kubica	Tomáš Volek	Hana Štverková
Marcela Göttlichová	Iveta Kufelová	Jana Jungbauerová	Vlasta Humlová
Petra Koudelková	Branislav Lajoš	Jaroslav Novotný	Elena Šubertová
Katarína Grančíčová	Anna Lašáková	Jiří Novotný	Rastislav Šulek
Nora Grisáková	Anna Remišová	Josef Novotný	Ján Lichý
Michael Gschwandtner	Zuzana Búciová	František Sejkora	Nikola Švejdomá
Erika Hančovská	Anna Lemaňska-	Małgorzata Okręglicka	Miroslav Tóth
Veronika Soosová	Majdzik	Monika Mynarzová	Alena Tóthová
Ján Havier	Monika Šipa	František Okruhlica	Miroslav Uhliar
Jana Hlaváčiková	Ľubica Lesáková	Katarzyna Olejniczak	Lucia Vilčeková
Jana Kissová	Vladimíra Klementová	Ewa Kempa	Karl Werdich
Daniela Hrehová	Ľuboš Elexa	Jakub Procházka	Marián Zajko
Pavel Žiaran	Ladislav Klement	Viktor Kulhavý	Viliam Záthurecký

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 2015 ako recenzovaný zborník vedeckých prác.

Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava 2015

Náklad 100 kusov

Počet strán 791

ISBN 978-80-225-4077-3

Obsah Contents

DYNAMICS OF PATENT ACTIVITY AS AN EFFECT OF ENTREPRENEURSHIP IN FORMER COMMUNIST COUNTRIES Michał Baran, Tomasz Sierotowicz	13
COMPARISON OF LABOR PRODUCTIVITY BETWEEN ENTERPRISES UNDER LOCAL AND FOREIGN CONTROL Ladislav Blažek, Alena Šafrová Drášilová	21
PODPORA KONKURENCIESCHOPNOSTI MSP Z PROSTRIEDKOV EÚ SUPPORT FOR THE COMPETITIVENESS OF THE SMEs FROM THE EU FUNDS Sylvia Bukovová	27
PROCESY VYUŽÍVANÉ PRI OBSTARÁVANÍ ŠTANDARDIZOVANÉHO APLIKAČNÉHO SOFTVÉRU PROCESSES USED BY ACQUISITION OF STANDARDIZED APPLICATION SOFTWARE Matej Černý	37
DIAGNOSTIKA STAVEBNÉHO PRIEMYSLU DIAGNOSTICS OF CONSTRUCTION INDUSTRY Stanislava Deáková	44
MANAGEMENT OF INSTITUTIONALIZED COOPERATIONS AND NETWORKS Frank Dietz	51
RIADENIE POHLÁDÁVOK V PODNIKoch NA SLOVENSKU RECEIVABLES MANAGEMENT IN THE SLOVAK COMPANIES Alexandra Divincová	65
AKTUÁLNE TRENDY HODNOTENIA INTEGROVANÉHO MANAŽMENTU UDRŽATEĽNÉHO ROZVOJA PODNIKU CURRENT TRENDS IN THE EVALUATION OF INTEGRATED MANAGEMENT OF ENTERPRISE SUSTAINABLE DEVELOPMENT Gabriela Dubcová	71
MANAGING CONSTRUCTION PROJECTS: A COMPARATIVE ANALYSIS OF SUCCESS FACTORS IN POLAND AND MALAYSIA Krzysztof Dziekoński	80
PLÁNOVANIE V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKoch V BANSKOBYSSTRICKOM KRAJI PLANNING PROCESS OF SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES IN BANSKÁ BYSTRICA REGION Ľuboš Elexa, Dana Maková	88

WASTE MANAGEMENT BUSINESS AIMED AT MUNICIPAL SOLID WASTE Ivana Faltová Leitmanová, Filip Petrách	98
MIKROEKONOMICKÝ MODEL ROVNOVÁHY SPOTREBITEĽA NA TRHOCH SIEŤOVÝCH ODVETVÍ MICROECONOMIC MODEL OF CONSUMER `S EQUILIBRIUM IN NETWORK INDUSTRIES MARKETS Eleonora Fendeková	106
PREDPOKLADY VZNIKU KLASTROV A KLASTROVÝCH INICIATÍV NA SLOVENSKU PREREQUISITIES OF CLUSTER AND CLUSTER INITIATIVES CREATION IN SLOVAKIA Denisa Gajdová, Anna Saniuk	113
DETERMINANTS OF ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN THE PUBLIC HEALTH CARE UNITS IN POLAND Grzegorz Glód	122
THE RELATIONSHIPS BETWEEN MANAGEMENT INNOVATION AND TECHNOLOGICAL INNOVATION IN POLISH ENTERPRISES Wojciech Glód	132
SOCIAL INNOVATION AS AN APPROPRIATE TOOL FOR SOCIAL INNOVATION Marcela Göttlichová, Petra Koudelková	142
NOVÉ FORMY V MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCIÍ PODNIKOV NA SLOVENSKU NEW FORMS IN MARKETING COMMUNICATION OF COMPANIES IN SLOVAKIA Katarína Grančičová	151
BINOMICKÉ STROMOVÉ MODELY AKO NÁSTOJ NA RIEŠENIE REÁLNYCH OPCIÍ BINOMIAL MODELS AS A TOOL FOR SOLVING REAL OPTION MODELS Nora Grisáková	158
QUALITY MANAGEMENT AS SUPPORTIVE SYSTEM FOR CORPORATE MANAGEMENT OF MEDICAL DEVICE ENTERPRISES Michael Gschwandtner	167
PRACOVNÝ VÝKON MANAŽÉRA A STRES WORK PERFORMANCE OF MANAGER AND STRESS Erika Hančovská, Veronika Soósová	174
KLASTER AKO NÁSTROJ KONKURENCIESCHOPNOSTI CLUSTER AS A TOOL OF COMPETITIVENESS Ján Havier	184

ŽIVOTNÝ CYKLUS PODNIKU - FÁZA RASTU LIFE CYCLE OF A COMPANY – GROWTH STAGE Jana Hlaváčiková	195
MODELOVANIE ZMENY DPH A PROGNÓZOVANIE SPOTREBITEĽSKEJ CENY MODELLING THE CHANGE OF VAT AND FORECASTING CONSUMER PRICES Jana Hlaváčiková, Jana Kissová	202
STIMULOVANIE PODNIKATEĽSKÉHO DUCHA A ODBORNÉ VZDELÁVANIE ŠTUDENTOV SMEROM K POTREBÁM TRHU PRÁCE STIMULATING THE ENTREPRENEURIAL SPIRIT AND TRAINING OF STUDENTS FOR THE NEEDS OF THE LABOR MARKET Daniela Hrehová, Pavel Žiaran	208
MARKETINGOVÝ AUDIT A JEHO VPLYV NA VÝKONNOSŤ PODNIKU MARKETING AUDIT AND ITS IMPACT ON BUSINESS PERFORMANCE Dana Hrušovská	219
HODNOTENIE EFEKTÍVNOSTI POSKYTOVANEJ INVESTIČNEJ POMOCI V SLOVENSKEJ REPUBLIKE EVALUATION OF INVESTMENT AID EFFECTIVENESS IN THE SLOVAK REPUBLIC Lenka Hvolková	224
BEZRIZIKOVÁ ÚROKOVÁ SADZBA A JEJ VPLYV NA HODNOTU PODNIKU RISK-FREE RATE AND ITS IPACT ON ENTERPRISE VALUE Miroslav Jakubec	230
METODIKA KALKULOVANIA NÁKLADOV NA HOSPITALIZAČNÝ PRÍPAD METHODOLOGY OF COST CALCULATION ON HOSPITALIZED CASES Lucia Jantošová	240
GLOBALIZÁCIA A INFORMAČNÉ TECHNOLOGIE GLOBALIZATION AND INFORMATION TECHNOLOGIES Vladimír Jóri	250
STANOVENIE VÝŠKY ODMENY PŮVODCOVI VYNÁLEZU V ZAMESTNANECKOM POMERE SETTING THE REMUNERATION OF THE INVENTOR IN EMPLOYMENT Peter Kardoš	256
SPRÁVA SPOLEČNOSTÍ VE SVĚTĚ A V TRANZITIVNÍCH EKONOMIKÁCH CORPORATE GOVERNANCE IN THE WORLD AND IN TRANSITION ECONOMIES Josef Kašík, Miroslav Hučka, Zuzana Čvančarová	264
ANALÝZA FAKTOROV OVPLYVNÚJÚCICH DOPYT PO LIEKOCCH NA SLOVENSKU DEMAND FACTOR ANALYSIS ON DRUGS IN THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY OF SLOVAKIA Jakub Kintler, Dominik Bilik	275

AKTUÁLNE VÝZVY A TRENDRY V RIADENÍ ĽUDSKÝCH ZDROJOV CURRENT CHALLENGES AND TRENDS IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT Jozef Kirchmayer	282
PROBLEMATIKA MARŽÍ V OBCHODE THE ISSUE OF MARGIN IN TRADE Jana Kissová	292
FINANCING OF INNOVATIONS IN SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES IN THE SLOVAK REPUBLIC FINANCOVANIE INOVÁCIÍ V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV V SLOVENSKEJ REPUBLIKE Ladislav Klement	298
PODNIKOVÁ SFÉRA V HOSPODÁŘSKÝCH OPATŘENÍCH PRO KRIZOVÉ STAVY ČESKÉ REPUBLIKY BUSINESS SPHERE IN ECONOMIC MEASURES FOR EMERGENCIES OF THE CZECH REPUBLIC Zdeněk Kopecký	306
VYBRANÉ ASPEKTY FINANCOVANIA MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV Andrej Kovalev	312
KONKURENCIESCHOPNOSTĚ PODNIKU ZALOŽENÁ NA NEHMOTNOM MAJETKU COMPETITIVENESS ENTERPRISE BASED ON INTANGIBLE ASSETS Martin Križan	317
OSOBNOSTNÉ ČRTY AKO PREDIKTOR SPRÁVANIA V ETICKY SENZITÍVNYCH SITUÁCIÁCH V MANAŽMENTE PERSONALITY TRAITS AS PREDICTORS OF BEHAVIOR IN THE ETHICALLY SENSITIVE SITUATIONS Martina Křivánková, Pavel Žiaran, Jiří Duda, Daniela Hrehová	322
INDEX PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA NA SLOVENSKU BUSINESS ENVIRONMENT INDEX IN SLOVAK REPUBLIC Milan Kubica	327
OPTIMALIZÁCIA DANÍ PROSTREDNÍCTVOM DAŇOVÝCH RAJOV TAX OPTIMIZATION THROUGH TAX HAVEN Iveta Kufelová	336
CONTROLLING PODNIKU V KONTEXTE BIG DATA ENTERPRISE CONTROLLING IN THE CONTEXT OF BIG DATA Branislav Lajoš	341
TEORETICKÁ REFLEXIA ETICKÉHO VEDENIA ĽUDÍ THEORETICAL REFLECTION OF THE ETHICAL LEADERSHIP Anna Lašáková, Anna Remišová, Zuzana Búciová	348

SELECTED ASPECTS OF FAMILY COMPANY MANAGEMENT IN EMPLOYEES VIEW IN POLAND Anna Lemańska-Majdzik, Monika Sipa	358
SKÚSENOSTI S BUDOVANÍM TECHNOLOGICKÝCH KLASTROV V SLOVENSKEJ REPUBLIKE EXPERIENCES WITH CREATION OF TECHNOLOGICAL CLUSTERS IN THE SLOVAK REPUBLIC Ľubica Lesáková, Vladimíra Klementová, Ľuboš Elexa, Ladislav Klement	367
METODOLOGICKÉ ASPEKTY MARKETINGOVÉHO RIADENIA PODNIKATEĽSKÝCH AKTIVÍT LESNÝCH PODNIKOV METHODOLOGICAL ASPECTS OF MARKETING MANAGEMENT OF THE FOREST ENTERPRISES BUSINESS ACTIVITIES Ján Lichý, Rastislav Šulek, Iveta Hajdúchová	373
PARTNERSTVO NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÍ A PODNIKATEĽSKÝCH SUBJEKTOV AKO PREDPOKLAD FINANČNEJ UDRŽATEĽNOSTI NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÍ PARTNERSHIP BETWEEN THE NON-PROFIT ORGANISATIONS AND ENTERPRISES AS A PRESUMPTION OF THE FINANCIAL SUSTAINABILITY OF THE NON-PROFIT ORGANISATIONS Helena Majdúchová, Diana Vasilenková	381
NEUROMARKETING, MIESTO KDE SA STRETÁVA NEUROVEDA A MARKETING NEUROMARKETING, WHERE MARKETING AND NEUROSCIENCE MEET Štefan Majtán, Robert Šlosár	389
ANALYSIS OF THE MOTIVATION FOR BUSINESS ACTIVITIES Peter Marinič	396
LEGISLATÍVA – VÝZNAMNÝ FAKTOR PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA LEGISLATION – IMPORTANT FACTOR OF BUSINESS ENVIRONMENT QUALITY Marta Markovičová	404
INTELEKTUÁLNY A SOCIÁLNY KAPITÁL V PODNIKOVEJ SFÉRE INTELLECTUAL AND SOCIAL CAPITAL IN THE CORPORATE SECTOR Martin Matušovič	409
WEATHER RISK REDUCTION AS KEY FOR FINANCIAL PERFORMANCE OF THE ENTERPRISE - SUSTAINABLE BUSINESS FRAMEWORK Grzegorz Michalski	416
TEORIE A PRAXE EVOLUCE PRODUKTIVNÍCH SYSTÉMŮ EVOLUTION THEORY AND PRACTICE PRODUCTION SYSTEMS Zdeněk Mikoláš	428

VZTAH CORPORATE GOVERNANCE A VÝKONNOSTI V ČESKÝCH DRUŽSTVECH RELATIONSHIP OF CORPORATE GOVERNANCE AND PERFORMANCE IN THE CZECH COOPERATIVES Petr Mikuš	438
ARTIKULÁCIA VÍZIE V ODVETVÍ POTRAVINÁRSTVA ARTICULATION OF VISIONS IN THE FOOD INDUSTRY Ivana Mišúnová Hudáková	444
VEŘEJNÁ PODPORA JAKO VÝZNAMNÝ FAKTOR KONKURENCESCHOPNOSTI MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ V EVROPSKÉ UNII PUBLIC SUPPORT AS AN IMPORTANT FACTOR FOR COMPETITIVENESS OF SMES IN THE EUROPEAN UNION Monika Mynarzová, Hana Štverková	452
SOCIÁLNÍ ASPEKTY SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI A JEJICH HODNOCENÍ V DOPRAVNÍCH PODNICÍCH SOCIAL ASPECTS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ITS EVALUATION IN TRANSPORT COMPANIES Renáta Myšková, Iveta Oborilová	462
ANALÝZA MOTÍVOV PARTICIPÁCIE JEDNOTLIVÝCH SUBJEKTOV NA ŠEDEJ EKONOMIKE PARTICIPATION'S ANALYSIS OF MOTIVES ON INDIVIDUAL ENTITIES IN THE GRAY ECONOMY Anna Neumannová	473
METÓDY OHODNOCOVANIA BANKOVÝCH INŠTITÚCIÍ A ŠPECIFIKÁ PODNIKOV POSKYTUJÚCICH FINANČNÉ SLUŽBY THE VALUATION METHODS OF BANKING INSTITUTIONS AND SPECIFICS OF BUSINESSES PROVIDING FINANCIAL SERVICES Anna Neumannová, Martin Hudák	482
ŽIVOTNÍ CYKLUS PODNIKŮ V POTRAVINÁŘSKÉM PRŮMYSLU LIFE CYCLE OF ENTERPRISES IN THE FOOD INDUSTRY Martina Novotná, Tomáš Volek, Jana Jungbauerová	490
KONCEPT CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT V PODNIKÁNÍ CONCEPT OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN BUSINESS Jaroslav Novotný	496
VYUŽITÍ MARKETINGOVÉHO PARADIGMATU V PERSONÁLNÍ POLITICE PODNIKU UTILISATION OF THE MARKETING PARADIGM IN PERSONAL POLITICS OF THE COMPANY Jiří Novotný	503

<p>IVESTIČNÍ MOŽNOSTI PODNIKŮ V SOUČASNÉM PODNIKATELSKÉM PROSTŘEDÍ INVESTMENT POSSIBILITIES OF ENTERPRICES IN TODAY'S BUSINESS ENVIRONMENT</p> <p>Josef Novotný, František Sejkora</p>	512
<p>REASONABLENESS AND RESTRICTIONS OF THE USE OF LEAN MANAGEMENT IN SMALL BUSINESS</p> <p>Małgorzata Okręglicka, Monika Mynarzová</p>	519
<p>AKTUÁLNE ÚLOHY SPRAVODAJSTVA O FINANCIÁCH V RÁMCI COMPETITIVE INTELLIGENCE CURRENT TASKS OF FINANCIAL INTELLIGENCE IN COMPETITIVE INTELLIGENCE</p> <p>František Okruhlica</p>	521
<p>SPOŁECZNO-ETYCZNE POSTAWY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI BASICS OF THE SOCIAL AND ETHICAL ENTREPRENEURSHIP</p> <p>Katarzyna Olejniczak, Ewa Kempa</p>	537
<p>PŘEKLAD A ADAPTACE DOTAZNÍKU POSTOJŮ K ETICE PODNIKÁNÍ (ATBEQ) DO ČEŠTINY TRANSLATION AND ADAPTATION OF THE ATTITUDES TOWARDS BUSINESS ETHICS QUESTIONNAIRE (ATBEQ) INTO CZECH LANGUAGE</p> <p>Jakub Procházka, Viktor Kulhavý, Michal Jirásek</p>	544
<p>AN ANALYSIS OF TOBACCO TAXATION IN THE EUROPEAN UNION</p> <p>Rafał Rosiński</p>	558
<p>KOMPARÁCIA VÝVOJA INSOLVENCÍ V SLOVENSKEJ A ČESKEJ REPUBLIKE THE DEVELOPMENT COMPARISON OF INSOLVENCIES IN THE SLOVAK AND CZECH REPUBLICS</p> <p>Daniela Rybárová, Mária Braunová</p>	564
<p>SUPPLY AND DEMAND SERVICES IN THE REGION ZNOJMO: SPECIFIC REQUIREMENTS FOR FOOD PREPARATION AS A DEFICIENCY IN THE PROVIDED SERVICES</p> <p>Markéta Sanalla, Věra Plhoňová</p>	573
<p>REALIZACJA STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRODUKCYJNYCH CORPORATE STRATEGY REALIZATION IN INDUSTRIAL ENTERPRISES</p> <p>Anna Saniuk, Denisa Gajdova</p>	580
<p>VÝKONNOST PODNIKŮ AUTOMOBILOVÉHO PRŮMYSLU ČESKÉ REPUBLIKY V KRIZOVÉM A POSTKRIZOVÉM OBDOBÍ 2007 - 2013 PERFORMANCE OF THE CZECH AUTOMOTIVE INDUSTRY COMPANIES DURING THE CRISIS AND POST CRISIS PERIOD 2007 - 2013</p> <p>Marek Sedláček</p>	590

INSTRUMENTS FOR SELECTION DECISION PROCEDURE FOR THE PRODUCING OF HYBRID VALUE-ADDED PROCESSES Simon Schmidt	600
SLOBODNÉ POVOLANIA AKO EKONOMICKÝ FAKTOR FREELANCES AS AN ECONOMIC FACTOR Veronika Soósová, Erika Hančovská	611
PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY NÁKUPNÉHO SPRÁVANIA A IMAGE FIRMY AKO IDENTIFIKÁTOR ÚSPECHU PSYCHOLOGICAL ASPECTS BUYING BEHAVIOR AND THE COMPANY'S IMAGE AS AN IDENTIFIER FOR SUCCESS Tatiana Soroková, Daniela Petříková	620
VPLYV MANAŽÉRSKÝCH INFORMAČNÝCH SYSTÉMOV A ORGANIZAČNÝCH POVINNOSTÍ NA VÝKONNOSŤ MANAŽMENTU THE EFFECTS OF MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON MANAGERIAL PERFORMANCE Anna Štefančíková	627
ANALÝZA ZÁVISLOSTI MEDZI EKONOMICKÝM RASTOM, KONEČNOU SPOTREBOU A PRÍJMAMI DANE Z PRIDANEJ HODNOTY ANALYSIS OF RELATIONSHIP BETWEEN ECONOMIC GROWTH, FINAL CONSUMPTION AND VALUED ADDED TAX REVENUES Ľubomír Strieška, Alona Kurotova	635
SPOKOJENOSŤ ZÁKAZNÍKŮ, JEJÍ HODNOCENÍ PODNIKY A VÝKONNOSŤ POTRAVINÁŘSKÝCH PODNIKŮ CUSTOMER SATISFACTION, ITS EVALUATION BY ENTERPRISES AND PERFORMANCE OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES Petr Suchánek, Maria Králová	645
VÝVOJ ŠEDEJ EKONOMIKY V PODMIENKACH TRANSFORMUJÚCICH SA KRAJÍN EÚ THE DEVELOPMENT OF SHADOW ECONOMY IN EU TRANSFORMING COUNTRIES Slavka Šagátova	654
EURÓPSKE INOVAČNO-DIFÚZNE TRHOVÉ SEGMENTY EUROPEAN INNOVATION-DIFFUSION MARKET SEGMENTS Peter Štetka, Kristína Vrtíková, Róbert Šlosár	663
INFORMAČNÝ MECHANIZMUS DIFÚZIE PRODUKTOVÝCH INOVÁCIÍ NAPRIEČ EURÓPSKYM TRHMI INFORMATIONAL MECHANISM OF PRODUCTS INNOVATION DIFFUSION ACROSS EUROPEAN MARKETS Peter Štetka, Róbert Šlosár, Kristína Vrtíková	671

NORMATÍVNY MECHANIZMUS DIFÚZIE PRODUKTOVÝCH INOVÁCIÍ NAPRIEČ EURÓPSKYM TRHMI NORMATIVE MECHANISM OF PRODUCTS INNOVATION DIFFUSION ACROSS EUROPEAN MARKETS Peter Štetka, Kristína Vrtíková, Róbert Šlosár	679
ANALÝZA VÄZIEB FAKTOROV PODNIKOVEJ KONKURENCIESCHOPNOSTI ANALYSIS OF BUSINESS COMPETITIVENESS FACTORS' INTERRELATIONS Peter Štetka, Štefan Majtán	687
HLEDÁNÍ NOVÝCH TRHŮ VE VZTAHU K BLUE OCEAN STRATEGII SEARCHING FOR NEW MARKETS IN RELATION TO THE BLUE OCEAN STRATEGY Hana Štverková, Vlasta Humlová	696
CHARAKTERISTIKA ODVETVOVEJ ŠTRUKTÚRY SLOVENSKÝCH DRUŽSTIEV BRANCH STRUCTURE CHARACTERISTIC OF THE SLOVAK CO- OPERATIVES Elena Šúbertová	704
SPRÁVANIE LESNÝCH PODNIKOV NA TRHU S DREVOM V PROSTREDÍ INFORMAČNEJ ASYMETRIE BEHAVIOUR OF FOREST ENTERPRISES ON TIMBER MARKET UNDER CONDITIONS OF INFORMATION ASYMMETRY Rastislav Šulek, Ján Lichý	711
SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉ PODNIKANIE A OCHRANA ŽIVOTNÉHO PROSTREDIA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ENVIRONMENTAL PROTECTION Nikola Švejdová	717
PODIEL POĽNOHOSPODÁRSTVA NA HDP SLOVENSKEJ REPUBLIKY THE SHARE OF AGRICULTURE IN GDP OF THE SLOVAKIA Miroslav Tóth	725
ZOBRAZENIE ÚROVNE RIADENIA VO FINANČNÝCH VÝSLEDKOV PODNIKOV THE LEVEL OF MANAGEMENT IN THE FINANCIAL RESULTS OF ENTERPRISES Alena Tóthová	735
DUŠEVNÉ VLASTNÍCTVO A JEHO APLIKÁCIA V STAVEBNÍCTVE INTELLECTUAL PROPERTY AND ITS APPLICATION IN CONSTRUCTION INDUSTRY Miroslav Uhliar	743

<p>VYUŽÍVANIE DATA MININGU PRE MARKETINGOVÉ ÚČELY V STREDNÝCH A VEĽKÝCH PODNIKOV NA SLOVENSKU USE OF DATA MINING FOR MARKETING PURPOSES IN LARGE AND MIDDLE-SIZED BUSINESSES IN SLOVAKIA</p> <p>Lucia Vilčeková</p>	749
<p>TRENDS IN AUTOMOTIVE BUSINESS – ROLE OF SCENARIOS AND BUSINESS MODELS FOR PASSENGER CAR MAINTENANCE COMPANIES</p> <p>Karl Werdich</p>	755
<p>VZDELÁVANIE V INOVAČNOM PODNIKANÍ EDUCATION IN INNOVATION-DRIVEN ENTREPRENEURSHIP</p> <p>Marián Zajko</p>	769
<p>START UP A JEJICH VYUŽITÍ PRO PRAXI START UP AND THEIR USE FOR PRACTICE</p> <p>Viliam Záthurecký</p>	780

DYNAMICS OF PATENT ACTIVITY AS AN EFFECT OF ENTREPRENEURSHIP IN FORMER COMMUNIST COUNTRIES

Michał Baran, Tomasz Sierotowicz

ABSTRACT

The patent activity of enterprises, which is the result of R&D activities, is also an important effect of the entrepreneurship of these entities. Expenditure on R&D activities and patent activity, account for the input and output volumes of R&D conducted by the entities of the business enterprise sector. Thus, the following research questions were formulated: does the increase in expenditure on R&D result, in the long-term, in the growth of the patent activity of the business enterprise sector? This article presents the results of research, which included the identification of entities belonging to the business enterprise sector of the countries under examination. As a result of the research, it was confirmed that the increase in expenditure on R&D activities results, in the long-term, in the growth of the patent activity of the business enterprise sector.

KEY WORDS

intellectual property, comparative studies of countries, patents, entrepreneurship

JEL Classification

O34, O39, O57

INTRODUCTION

Entrepreneurship is one of the main determinants of economic development in the context of both micro- and macroeconomics (Florida, 2010; Dyer, Gregersen, Christensen, 2013). Entrepreneurship activities include the innovative activity of entities carrying out scientific research, and social and economic activities (Burke, Reitzig, 2007; Drucker, 2007). In particular, the innovative activities of entities belonging to the business enterprise sector, comprise all activities aimed at obtaining new industrial solutions, which are protected by law and commercialised in different ways. Hence, the allocation of resources for the research and development (R&D) activities of the business enterprise sector, plays an important role. As a part of this activity, the innovations, mentioned in the literature as one of the main tools of entrepreneurship, are created (Drucker, 2007). Expenditures are the input value of the R&D activities of enterprises. It is the value that is often quoted in the context of R&D activities; however, it is insufficient. It is necessary to measure, analyse and evaluate the results achieved by enterprises, as a result of expenditure on R&D activities (Davila et al., 2012). Patent activity is one of the most frequently specified long-term effects of R&D activities

* **Michał Baran** is an assistant professor at the Jagiellonian University in Krakow, Poland, co-author share 50%. He received his MS degree in management from the Economics University in Krakow in 1997, and his PhD degree also in management from Jagiellonian University in 2003. He is the author of more than 40 journal papers and book chapters. His current research interests include information management and knowledge systems.

** **Tomasz Sierotowicz**, PhD, Eng., is an assistant professor at the Department of Economics and Innovation, the Institute of Economics, Finance and Management of the Jagiellonian University in Krakow (Poland), co-author share 50%. Selected international experience: ICS–Scranton, PA, (USA); Cleveland Institute of Electronics, Cleveland, OH, (USA); ESL, Princeton, NJ, (USA). His interest areas include the development of strategies and innovation, strategic management, the theory and practice of innovation development from the macro and micro perspective, the economics of the ICT change.

(Doloreux and Parto, 2005; Wisła, 2014). Entrepreneurship and patent activity are thus intertwined. Firstly, they relate to innovations that are manifested in the business enterprise sector by, inter alia, new industrial solutions, for which legal protection is obtained. Secondly, since the beginning of innovation is an idea, creativity is essential to the development of patent activity, which in turn is the result of entrepreneurship. Thirdly, actions in the field of entrepreneurship and patent activity are focused on the future. This raises the problem of the proper allocation of resources for the R&D activities of enterprises, and measurement of outcomes achieved as a result of this activity. This problem is the basis for the formulation of the following research question: does the increase in expenditure on R&D result, in the long-term, in the growth of the patent activity of the business enterprise sector? The research goal of this paper is to determine the relationship between the dynamics of changes in expenditure on the R&D activities of the business enterprise sector, and the dynamics of changes in the number of entities in this sector, which are assignees of patents granted by the European Patent Office (EPO), over a long-term perspective. The research included the business enterprise sectors of nine former communist countries belonging to the European Union, in the period 1999-2013. Achieving the research goal and answering the question required research that consisted of the identification of the number of entities in the business enterprise sector of each country under examination, which were the assignees of patents granted by the EPO in a given research period. On the empirical layer of the research, the primary statistics of assignees of patents granted by the EPO were used as the input data, due to a uniform procedure for obtaining patent protection for each assignee, regardless of the country where the business is run. However, the amount of total intramural expenditure on the R&D activities of the business enterprise sector, was obtained on the basis of data received from the Eurostat database. In the course of the research, a group of countries was identified as leading, in terms of the number of patents obtained by the EPO in a given research period. Therefore, these countries were chosen as the leading ones, where the following two factors were subjected to comparative assessment: the dynamics of changes in the amount of total intramural expenditure on the R&D activities of the business enterprise sector; and the dynamics of changes in the number of entities in this sector, which have received patents from the EPO over a long-term perspective. Adoption of the 1999-2013 research period was determined by the completeness of available raw data, which implied the adoption of the annual observation interval. The weakness of the research is that the use of EPO patent protection is not mandatory. Hence, it can be concluded that the inventive activity is a phenomenon with a greater intensity than the patent activity of the business enterprise sector under examination. Nevertheless, to obtain patent protection for essential inventions is now a major component of the intangible assets of any large company, despite the costs of maintaining patents. Obtaining the value of the dynamics of changes, required the appropriate selection of methods and computational tools.

Research method

The research was carried out in three stages. The first stage of the research required the identification of the number of entities included in the business enterprise sector, of the 28 European Union countries that have reported patents granted by the EPO, in a given research period. This step allowed identifying, out of nine former communist countries belonging to the EU, the group of leading countries in terms of the patent activity of the business enterprise sector. These countries are: Bulgaria, the Czech Republic, Estonia, Latvia, Lithuania, Poland, Romania, Slovakia, and Hungary. Thus, the subsequent stages of the research focus on the group of leading countries. The second phase of the research consisted in calculating, for each country belonging to the newly appointed group, the dynamics of changes of expenditure on

the R&D activities of the business enterprise sector, and the dynamics of changes in the number of entities in this sector, which reported patents granted by the EPO in the given research period. The third step consisted of calculating, using the raw data received from the Eurostat database, the dynamics of changes of the amount of total intramural expenditure of the R&D activities of the business enterprise sector, for each country covered by the research.

The specified indicators allowed for the calculation of a time series of annual variables (Table 1) in the given research period. The fourth stage of the work consisted of calculating the average change rate of variables, listed in Table 1.

Table 1 Variables calculated using the adopted method

Average change rate	Description
R_{V1}	Average change rate of the number of business enterprises that are assignees of patents granted by the EPO, and that belong to the business enterprise sector of each country covered by the research.
R_{V2}	Average change rate of total intramural R&D expenditure (GERD) of the business enterprise sector of each country covered by the research.

Source: author's own work.

Calculations were made using the average change rate over time, using the following equations (Freedman, Pisani, Purves, 2007):

$$\log \bar{y}_{Va} = \frac{1}{n-1} \sum_{i=2}^n \log \frac{y_{vai}}{y_{vai-1}} \quad (\text{Equation 1})$$

$$R_{Va} = (\bar{y}_{Va} - 1) \times 100 \quad (\text{Equation 2})$$

where:

\bar{y}_{Va} - the geometric mean of chain indices, calculated separately of specified variables for each country covered by the research throughout the research period,

a - another of the specified variables, for which calculations were made in each country covered by the research,

n - the number of observations in time series (corresponding to the number of years of the research period),

i - another observation in time series,

v - another country covered by the research,

$\frac{y_{vai}}{y_{vai-1}}$ - value of the next chain index,

R_{Va} - the average change rate in the value of another specified variable, in each country covered by the research.

The results of calculations made it possible to carry out a comparative analysis of the dynamics of changes in expenditure on the R&D activities of the business enterprise sector, and the dynamics of changes in the patent activity of entities belonging to the business enterprise sector, of the countries covered by the analysis, and then draw conclusions and recommendations.

Leading former communist countries in terms of patent activity

Patent descriptions available in the EPO database contain the names of assignees and developers, their contact details, and details of new solutions. In the first stage of the research, it was necessary to identify all assignees of patents that belong to the business enterprise sector. Table 2 shows the total number of patents granted by the EPO, in the entire research period, for all patent assignees belonging to the business enterprise sector, from EU countries. It also presents the calculation results of the percentage share of patent assignees.

Table 2 The total number and percentage share of assignees of patents, belonging to the business enterprise sector, and granted by the EPO, between 1999-2013

Country	Total	Share of assignees belonging to the business enterprise sector [%]
Malta	1	0.00%
Cyprus	6	0.00%
Lithuania	13	0.00%
Latvia	13	0.00%
Estonia	16	0.01%
Romania	16	0.01%
Bulgaria	20	0.01%
Slovakia	51	0.02%
Croatia	57	0.02%
Greece	86	0.03%
Portugal	94	0.03%
Slovenia	112	0.04%
Poland	250	0.08%
Luxembourg	298	0.09%
Czech Republic	319	0.10%
Hungary	427	0.13%
Ireland	672	0.21%
Belgium	1 664	0.52%
Spain	2 979	0.94%
Denmark	5 333	1.68%
Austria	5 525	1.74%
Finland	6 710	2.11%
Netherlands	7 836	2.46%
Sweden	14 887	4.68%
Italy	20 364	6.40%
United Kingdom	41 760	13.12%
France	46 644	14.65%
Germany	162 194	50.95%
Total	318 347	100%

Source: author's own work.

As it results from the calculations, the total number of assignees of patents granted by the EPO, who belong to the business enterprise sector, is 318,347, throughout the entire research period. For Germany, France, the United Kingdom, Italy and Sweden, the total share is 89.80%. The total share of nine former communist countries in the group of former communist countries, is 0.35%. The share of assignees of patents granted by the EPO, who belong to the business enterprise sector of former communist countries, is shown in Table 3.

Table 3 The total number and percentage share of assignees of patents, belonging to the business enterprise sector, and granted by the EPO between 1999-2013, of former communist countries

Country	Total	Share of assignees of patents granted by the EPO belonging to the business enterprise sector of former communist countries [%]
Hungary	427	37.96%
Czech Republic	319	28.36%
Poland	250	22.22%
Slovakia	51	4.53%
Bulgaria	20	1.78%
Estonia	16	1.42%
Romania	16	1.42%
Lithuania	13	1.16%
Latvia	13	1.16%
Total	1 125	100%

Source: author's own work.

The conducted calculations show that Hungary, the Czech Republic, Poland and Slovakia constitute a total of 93.07%. The countries listed in Table 3 were examined in terms of the relationship between the dynamics of changes in expenditure on the R&D activities of the business enterprise sector, and the patent activity of the entities of this sector.

Dynamics of changes in the patent activity of entities of the business enterprise sector, of countries covered by the research.

The dynamics of changes of the patent activity of entities belonging to the business enterprise sector (Table 1), was calculated by applying Equation 1 and 2. The results are shown in Table 4.

Table 4 The average change rate of assignees belonging to the business enterprise sector, of patents granted by the EPO between 1999-2013, to the leading former communist countries

Country	R_{v1} [%]
Poland	18.08%
Czech Republic	12.70%
Hungary	1.54%
Slovakia	-2.03%

Source: author's own work.

The conducted calculations show that in Poland, the Czech Republic and Hungary, the average change rate in the number of assignees of patents granted by the EPO, is increasing across the entire research period. The largest increase was recorded in Poland, where the number of assignees of patents granted by the EPO, increased throughout the research period, to an average of 18.08%. The smallest increase was recorded in Hungary, where the number of assignees of patents granted by the EPO increased throughout the research period, to an average of 1.54%. In Slovakia, the number of assignees of patents granted by the EPO decreased throughout the research period, to an average of 2.03%.

In order to answer the research question, it was necessary to calculate the average change rate of expenditure on the R&D of the business enterprise sector, of the countries covered by the research.

Dynamics of changes in expenditure on R&D activities, of the business enterprise sector of countries covered by the research

Based on data from the Eurostat database, a comparison was made of the annual value of the expenditure on the R&D of the business enterprise sector, of the countries covered by the research, which accounted for the input values used in the calculations. The dynamics of changes in the amount of expenditure on the R&D activities of the business enterprise sector (Table 1), was calculated by applying Equations 1 and 2 are shown in Table 5.

Table 5 The average change rate of the intramural R&D expenditure of the business enterprise sector, of the former communist leading countries, between 1999-2013

Country	R_{v2} [%]
Hungary	15.90%
Czech Republic	10.46%
Slovakia	9.56%
Poland	8.99%

Source: author's own work.

The conducted calculations show that in all leading former communist countries, the average change rate of the expenditure on R&D of the business enterprise sector, increased throughout the research period. The largest increase was registered in Hungary, where the amount of expenditure on R&D increased throughout the research period, to an average of 15.90%. The smallest increase was recorded in Poland, where the amount of expenditure on R&D increased throughout the research period, to an average of 8.99%. The results of this research also indicate that in Poland and the Czech Republic, the growth rate of the patent activity of enterprises is higher than the growth rate of expenditure on R&D activities, of the business enterprise sector (Tables 4 and 5). In contrast, the opposite was observed in Hungary, where the growth rate of expenditure on R&D activities of the business enterprise sector, is significantly higher than the growth rate of the patent activity of entities belonging to this sector.

CONCLUSION

The research question was as follows: does the increase in expenditure on R&D result, in the long-term, in the growth of the patent activity of the business enterprise sector? The research covered leading former communist countries of the EU, in terms of patent activity: Poland, the Czech Republic, Slovakia and Hungary. Based on the research, it was found that in all of the countries covered by the research, the average change rate in the expenditure on

R&D activities of the business enterprise sector is positive, which means that the amount of these expenditures increased throughout the research period, 1999-2013. On the basis of the calculations, it was also found that the number of entities belonging to the business enterprise sector of the countries covered by the research, which are assignees of patents granted by the EPO, increased in the same period in Poland, the Czech Republic and Hungary. In addition, it was found that in Poland and the Czech Republic, the growth rate of the patent activity of enterprises is higher than the growth rate of expenditure on the R&D activities of the business enterprise sector. The opposite situation was observed in Hungary, where the growth rate of expenditure on the R&D activities of the business enterprise sector is significantly higher than the growth rate of the patent activity of entities belonging to this sector. However, the opposite situation was recorded in Slovakia. Patent activity of enterprises in Slovakia underwent a reduction, despite the increase in expenditure on the R&D activities of the business enterprise sector. The obtained results indicate that the increase in expenditure on the R&D activities of the business enterprise sector, promotes the growth of the patent activity of enterprises. However, the growth in expenditure alone does not guarantee the growth of patent activity, as evidenced by the example of Slovakia. An important issue in the field of entrepreneurship, which is expressed through the patent activity of business entities, is an efficient and effective management of the allocation of resources for R&D, which, in turn, is an important component of innovative business activity. Proper management of R&D activity, including the allocation of resources, may lead to obtaining increased dynamics of patent activity growth.

LITERATURE

- [1] DRUCKER, P. Innovation and Entrepreneurship. Burlington, USA: Elsevier, 2007. 176 p. ISBN 978-0-7506-8508-5.
- [2] FLORIDA, R. The Flight of the Creative Class, The New Global Competition for Talent. New York: HarperCollins, 2010. 336 p. ISBN 0-06-075691-8.
- [3] DYER, J., GREGERSEN, H., CHRISTENSEN, C. of The Innovator's DNA. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 2011. 304 p. ISBN 978-1-4221-3481-8.
- [4] BURKE, P., REITZING, M. Measuring Patent Quality Assessment - Analysing the Degree and Kind of (In) consistency in Patent Offices' Decision Making. "Research Policy ", 2007.Vol. 36. pp. 1052 - 1076.ISSN 0048-7333.
- [5] DAVILA, T., EPSTEIN, M., SHELTON, R. Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It. Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2012. 368 p. ISBN 978-0-13-309258-5.
- [6] WISLA, R. Regional patterns of technical knowledge accumulation in the countries of Central and Eastern Europe. Warsaw: Polish Scientific Publishers PWN, 2014. 223 p. ISBN 978-8-30-117896-3.
- [7] DOLOREUX, D., PARTO, S. Regional innovation systems: Current discourse and challenges for future research. "Technology in Society", 2005.Vol. 27. pp. 1052 - 1076.ISSN 0160-791X.
- [8] SCHMOOKLER, J. Invention and economic development. Boston, MA: Harvard University Press, 1966. 348 p. ISBN 978-0674464001.
- [9] GRILICHES, Z. Patent Statistics as Economic Indicators: A Survey. "Journal of Economic Literature", 1990.Vol. 28, pp. 1052 - 1076.ISSN 0022-0515.
- [10] FREEDMAN, D., PISANI, R., PURVES, R. Statistics. New York: WW Norton & Company, 2007. 760 p. ISBN 978-0393929720.

CONTACT

Michał Baran, PhD.
Institute of Economics, Finance and
Management
Jagiellonian University
Poland, Kraków 30-348,
ul. Prof. Stanisława Łojasiewicza 4
phone: +48 12 6645785
E-mail: michal.baran@uj.edu.pl

Tomasz Sierotowicz, PhD., Eng.
Institute of Economics, Finance and
Management
Jagiellonian University
Poland, Kraków 30-348,
ul. Prof. Stanisława Łojasiewicza 4
phone: +48 12 6645812
E-mail: tomasz.sierotowicz@uj.edu.pl

COMPARISON OF LABOR PRODUCTIVITY BETWEEN ENTERPRISES UNDER LOCAL AND FOREIGN CONTROL

Ladislav Blažek, Alena Šafrová Dražilová

ABSTRACT

The article presents a comparison of labour productivity between enterprises under domestic and foreign control in the Czech economy. Based on a statistical analysis of financial data for nearly 5,400 enterprises the hypothesis that enterprises under domestic control evinced lower labour productivity measured by value added per employee than companies under foreign control was unambiguously confirmed.

KEY WORDS

Foreign direct investment, enterprises under domestic control, foreign-controlled enterprises, labor productivity, value added.

JEL Classification

M16

INTRODUCTION

Since the beginning of the transformation process, i.e. for twenty five years, massive inflow of foreign direct investment goes to the Czech economy, as well as to the economies of other Central European countries (Michalek, JJ, Brzozowski, M., Cieslik, A., 2013).

Many originally Czech companies were purchased by foreign owners. Also many new businesses in the form of subsidiaries of multinational companies owned by foreign capital were established.

Participation of foreign-controlled enterprises on the Czech economy is very high. According to recent analyzes of the Czech Statistical Office every third Czech employee works in the company, which is controlled by foreign capital. Foreign-controlled enterprises produce 42% of value added produced by companies based in the Czech Republic. This is significantly above the EU average, which is 22.6%. (Economist 14/2015, p. 5)

In the company under foreign control, the share of the foreign investor is higher than 50%. Statistics show that the vast majority of foreign capital, which is allocated in the Czech Republic, is located right in the foreign-controlled enterprises, i.e. where a foreign owner has a majority. The data of the Czech National Bank show that when a foreign owner owns a company, three of the four enterprises are wholly-owned and another 20% are co-owned by more than 50% (CNB 2012).

With such a high share of foreign capital and at such high concentrations it can be assumed that the role of foreign direct investment (and with them the status of foreign-controlled companies) in the environment of the Czech economy is significant. Trying to further analyze this situation led us to conduct the research focused on comparing the productivity of enterprises under foreign and domestic control. The results of are presented in this article.

¹ Prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc., Masaryk University, Faculty of Economics and Administration, Department of Corporate Economy

² Ing. Alena Šafrová Dražilová, Ph.D., Masaryk University, Faculty of Economics and Administration, Department of Corporate Economy

Research Methodology

The research followed up our monograph about the activities of multinational companies in the Czech economic environment (Blazek, Šafrová Drážilová, 2013) and extend also some already published partial results of the comparison of companies under foreign and domestic control (Blazek, 2014). Presented research also takes into consideration an older time series comparing foreign and domestic sector of the Czech economy (CES VŠEM 2013). With regard to these resources, we have formulated the following hypothesis:

"Foreign-controlled enterprises have higher productivity than enterprises under domestic control."

Evaluate the productivity of enterprises under domestic and foreign control was necessary to choose a suitable indicator. The aim was to reflect as accurately as possible the nature of the task and at the same time build on sufficiently numerous and credible information. Due to the risk of distortion arising from the possible transfer of profits from the country of its origin into the countries with lower taxes, which is in multinationals relatively common (Sato, 2012), all profitability ratios were excluded. In accordance with the methodology of the Czech Statistical Office indicator of labour productivity was chosen. It was determined as value added per employee (VA/E). This indicator allows us to assess the contribution of the individual employee to the performance of the enterprise, and at the same time reflects the quality and skills of human capital and capital-labour ratio.

In accordance with the nature of the task a basic set was defined with:

- Size: enterprises with 50 or more employees.
- Legal form: joint-stock companies and limited liability companies.

Required data were obtained from the database Bisnode, which is one of the most comprehensive sources of economic data about enterprises in the Czech Republic.

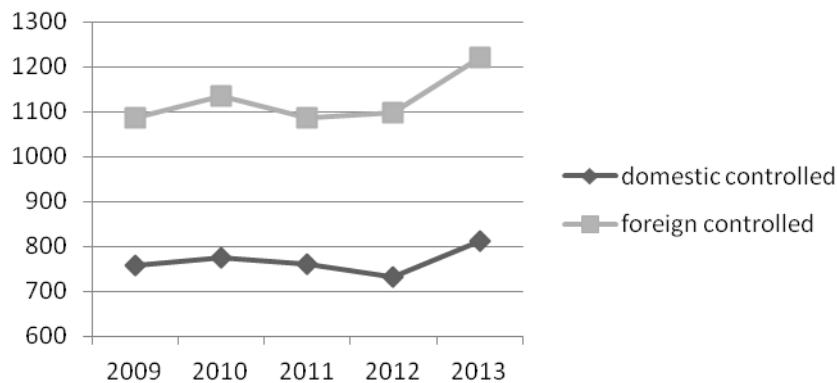
We made a selection of the enterprises for which the necessary accounting data for the five-year period from 2009 to 2013 were available. From the total number of 6,337 enterprises that satisfied both the criteria mentioned above, with regard to the availability of financial data 5,383 enterprises were selected (ca. 85%). A comparison of the quota characteristics of those two sets showed that the structure of the selected set is almost identical to the original set, which supports its representativeness.

The selected set was divided into two parts – enterprises under domestic control, i.e. those that are owned wholly or in majority by the Czech owner and foreign owned enterprises, i.e. those that are foreign-owned wholly or in more than 50%. Although it was not possible to identify in detail the enterprises that are related to foreign owners as "sub-subsidiaries" and are therefore owned by the Czech company only formally, this division can be considered sufficient.

Results

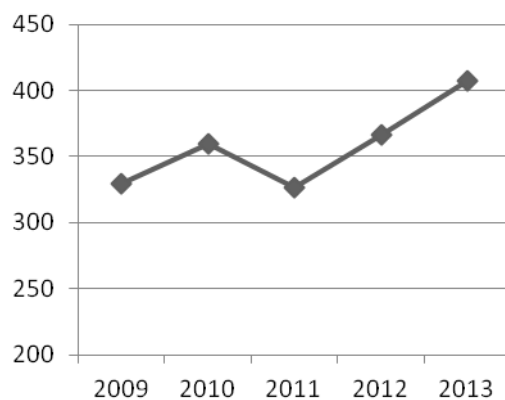
The statistic analysis showed that enterprises under domestic control consistently evince a lower value added per employee than foreign-controlled enterprises (Graph. 1). From the average for the specified period is also clear that the difference between the value added per employee (VA/ E) for enterprises under domestic and foreign control gradually increases. The only exception was in 2011, when this difference temporarily reduced. The trend, however, is quite clear (Graph. 2).

Graph 1: VA/E indicator between years 2009 and 2013 (thousands CZK)



Source: Authors

Graph 2: Difference between VA/E indicators of enterprises under domestic and foreign control (thousand CZK)



Source: Authors

For a comprehensive comparison of enterprises under foreign and domestic control an aggregate indicator of the average value added per employee for the years 2009 to 2013 was created. For each enterprise the indicator was calculated from all the years of the reporting period or from those for which the data were available. Using this average value we compare enterprises under domestic and foreign control according to their

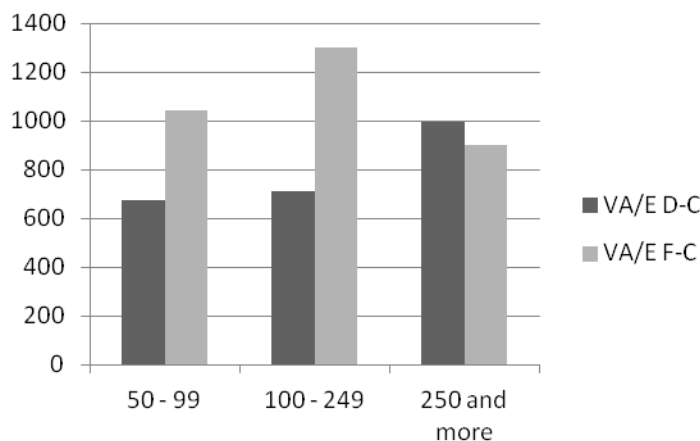
- Industry,
- Size,
- Legal forms of business.

In analyzing the results from the point of view of industry the significant differences among enterprises under domestic and foreign control were found. Domestic enterprises dominate especially in sectors that are traditionally associated with excellent knowledge of a local market and local customers. They are therefore more productive in the accommodation and catering, agriculture and construction. Culture and entertainment is a specific sector, because the indicator VA/E of the enterprises under the domestic control is compared to foreign-controlled enterprises fourteen times higher. The reason is the domestic control of the enterprises that operate gambling houses and casinos. Foreign-controlled enterprises are on

the other hand extremely dominant in the sector of finance and insurance and in the production and distribution of energy. In these industries, the enterprises achieve approximately twice higher value added per employee. In the case of banking has the highest added value per employee provision of financial leasing with a value of 17,808 thousand CZK for domestic enterprises and 27,005 thousand CZK for foreign-controlled enterprises. The main reason is the character of the services provided based on the ownership of a large volume of assets rented by the enterprise. High values of the indicator in the production and distribution of energy have the same cause.

Interesting results follow from an analysis of the value added per employee by company size (Graph 3). There is a direct proportion between the size and value added for the enterprises under domestic control. The large companies with over 250 employees are the most productive in this group. On the contrary, for foreign-controlled enterprises the situation is different. In this group the midsize enterprises between 100 and 249 employees are the most productive and they exceed their domestic equivalents significantly. Conversely, large companies with 250 employees or more evinced the value of the indicator somewhat lower than domestic enterprises.

Graph 3: Average of VA/E by company size (thousand CZK)

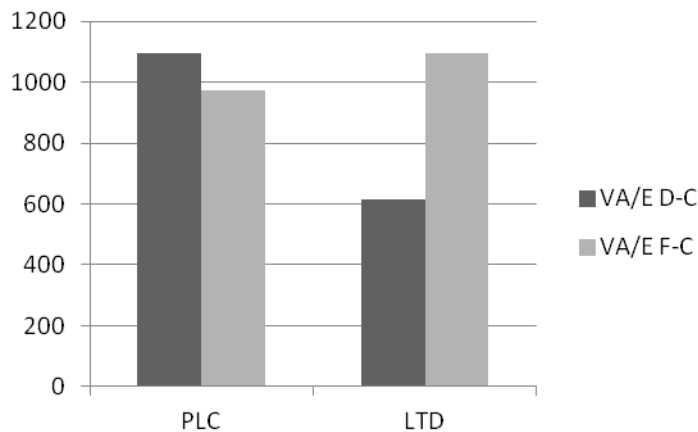


Source: Authors

In the analysis from the point of view of the legal forms of business, it was found that the difference in VA/E between limited liability companies and joint-stock companies under foreign control is quite small. On the contrary, in the group of enterprises under domestic control this difference is significant (Graph 4). The explanation can be found in the relation to the size structure and the character of the owners. In the group of enterprises under the domestic control rather smaller enterprises belong to the limited liability companies. Their productivity, as we have mentioned above, is relatively lower. They are usually owned by one or a few individuals and often there is a personal union between ownership and management. The situation for joint-stock companies is slightly different. These are mostly large corporations that have a relatively high productivity and their ownership and management are clearly separated. In the limited liability company the entrepreneur is basically responsible only to himself or his partners. Joint stock companies are focused on performance because the shareholders are interested in increasing the value of invested capital.

On the other hand, in the group of foreign-controlled rather medium-sized enterprises which have higher labour productivity belong to the limited companies. These are usually subsidiaries of multinational companies, where only one legal entity is the owner. The difference between limited liability companies and joint-stock companies here, as opposed to corporations under domestic control, is largely blurred.

Graph 4: Average of VA/E according to legal forms of business (thousand CZK)



Source: Authors

CONCLUSION

From the primary appraisal, foreign controlled enterprises with more than 50 employees have a significantly higher value added per employee than their counterparts under domestic control. And what is even more important, the difference in the indicator is constantly increasing. Thus foreign-controlled enterprises are receding from the local enterprises in productivity. The hypothesis set out at the beginning of the contribution was thus unambiguously proved.

At this point it is necessary to progress in the research and start to look for the detailed reasons why this is so. There is a whole range of factors that should be analyzed. However, the focus of the following research, which should be analysed in depth, consists in the exploration of relationships between enterprises under domestic and foreign control. Is the tough competition the prevailing attribute of that relationship in which domestic enterprises gradually lag behind foreign controlled in their development, or is there also applied cooperation that is beneficial for both sides? We asked ourselves this question earlier and during the last year we have prepared and implemented a survey, which was attended by ca. 100 foreign-controlled enterprises. The object of the research is supply-demand relations, and the main aim is to find out in that companies cooperate with enterprises under domestic control and to what extent. Currently, a statistical analysis of the data obtained and their interpretation are performed.

REFERENCES

- [1] BENÁČEK, V. Přímé zahraniční investice v české ekonomice: praxe, teorie a aplikace. *Politická ekonomie*. 1/2000, s. 7–24.
- [2] BLAŽEK, L. Podniky pod zahraniční kontrolou v prostředí české ekonomiky. In kolektiv. *Ekonomický rozvoj a management regionů*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2014. s. 71 - 78, 8 s. ISBN 978-80-7435-366-6.

- [3] BLAŽEK, L., ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, A. *Nadnárodní společnosti v České republice : vývojové trendy, organizace a řízení, kultura a odpovědnost*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2013. 211 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-478-0.
- [4] CES VŠEM *Konkurenční schopnost České republiky 2011-2012*. Praha: Linde 2013. 168 s. ISBN 978-80-7201-910-6.
- [5] Česká ekonomika v cizích rukou. *Ekonom* 14/2015. s. 5.
- [6] ČNB. *Přímé zahraniční investice za rok 2012*. ČNB [online]. [cit.: 2012-10-12]. Dostupné na: www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_bilance_stat/publikace_pb/pzi/.
- [7] MICHALEK, J. J., BRZOZOWSKI, M., CIESLIK, A. (eds.) *The Relationship between Human Development, Exports and Foreign Direct Investments in Emerging Europe*. Oxford : 2013. 145 s. ISBN 978-3-631-62566-8.
- [8] RUGRAFF, E., HANSEN, M. W. *Multinational corporations and local firms in emerging economies*. Amsterdam : Amsterdam University Press, 2011, 275 p.
- [9] SATO, A. Transfer Prices in International Business, *Ekonomika a Management*, University of Economics, Prague, vol. 2012(4), pages 25-34.

CONTACT

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.,
Masaryk University
Faculty of Economics and Administration
Lipová 41a
602 00 Brno
Česká republika
e-mail: blazek@econ.muni.cz

Ing. Alena Šafrová Drášilová, Ph.D.
Masaryk University
Faculty of Economics and Administration
Lipová 41a
602 00 Brno
Česká republika
e-mail: 136922@mail.muni.cz

PODPORA KONKURENCIESCHOPNOSTI MSP Z PROSTRIEDKOV EÚ

SUPPORT FOR THE COMPETITIVENESS OF THE SMEs FROM THE EU FUNDS

Sylvia Bukovová

ABSTRACT

Small and medium-sized enterprises are the creators of jobs around the world and, at the same time, key actors in the prosperity of individual national economies. The paper characterizes the economic potential of small and medium-sized enterprises in the European Union and offers an overview of the promotion of SMEs from the EU funds. It describes the Small Business Act, the program Horizon 2020 and COSME, the initiative "an industrial policy for the globalisation era", the EU's investment plan 2015-2017 and cohesion policy, which, through the expanded menu of funds pursue the fulfillment of the objectives of the support goals.

KEY WORDS

small and medium-sized enterprises (SMEs), Small Business Act, program Horizon 2020 and COSME, an industrial policy for the globalisation era" , cohesion policy, the EU's investment plan 2015-2017

JEL Classification

M31, G24

ÚVOD

Malé a stredné podniky sú na celom svete tvorcami pracovných príležitostí a zároveň kľúčovými aktérmi prosperity jednotlivých národných ekonomík. V krajinách OECD predstavujú viac ako 95 % z celkového počtu všetkých podnikov a v EÚ až 99 %. Výraznou mierou prispievajú k ekonomickému rastu, tvoria až 2/3 všetkých pracovných miest v súkromnom sektore a prispievajú viac ako polovicou k celkovej pridanej hodnote vytvorenej podnikmi v Európskej únii.²

Vybrané ekonomické charakteristiky podnikov v EÚ v roku 2013 dokumentuje nasledujúca tabuľka č.1.

PhDr. Ing. Sylvia Bukovová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska. Príspevok je výstupom z projektu VEGA 1/0709/15 „Zhodnotenie efektívnosti financovania projektov na podporu rozvoja podnikania novozałożených i etablovaných aktívnych malých a stredných podnikov v SR“ v rozsahu 100%, autorský podiel 100%.

² STRIČÍK, M. – MEHEŠ, M. 2012. *Vybrané kapitoly z podnikania v malých a stredných podnikoch*. Bratislava: Ekonóm, 2012. s. 27. ISBN 978-80-225-3403-1

Tabuľka č.1: **Podniky v EU 28 v roku 2013**

	Mikro	Malé	Stredné	MSP spolu	Veľké	Spolu
Počet podnikov	19 969 338	1 378 374	223 648	21 571 360	43 517	21 614 908
%	92,4	6,4	1,0	99,8	0,2	100
Počet zamestnancov	38 629 012	27 353 660	22 860 792	88 843 464	44 053 576	132 897 040
%	29,1	20,6	17,2	66,9	33,1	100
Pridaná hodnota v mil. €	1 362 336	1 147 885	1 156 558	366 779	2 643 795	6 310 557
%	21,6	18,2	18,3	58,1	41,9	100

Zdroj: Spracované podľa Eurostatu

Deväť z desiatich MSP v EÚ sú mikropodniky, ktoré zamestnávajú menej ako desať zamestnancov. Rastúci význam MSP vyplýva aj zo skutočnosti, že práve prostredníctvom MSP majú občania možnosť uplatniť sa a realizovať vlastné plány. Označujú sa za protipól ekonomickej a politickej moci, nakoľko nemôžu dosiahnuť monopolné postavenie. Je pre ne typické, že sú vlastnené tuzemským podnikateľom, z čoho vyplýva, že reprezentujú miestny kapitál a miestne vlastnícke vzťahy. Efekty z tohto podnikania zostávajú v danom regióne resp. štáte.

Spôsob rýchleho ekonomického oživenia daného regiónu predstavuje práve podpora rozvoja malých a stredných firiem v danej oblasti. Vo väčšine prípadov samotný podnikateľ má svoje trvalé bydlisko v mieste podnikania a je tesnejšie naviazaný na daný región, ktorému poskytuje zamestnanosť a ekonomické prínosy.³

Podpora MSP v EÚ

Európa v súčasnosti čelí množstvu problémov v oblasti vytvárania nových pracovných miest a zvyšovania konkurencieschopnosti podnikov. Jedným z najpálčivejších je problém starnúceho obyvateľstva. Stúpajúci počet obyvateľstva má za následok zvyšujúci tlak na suroviny a dodávky energií, na potrebu boja proti klimatickým zmenám a zachovanie ekosystémov. Dosahovanie týchto cieľov je možné zabezpečiť prostredníctvom nových technológií, ktoré môžu mať za následok smerovanie k novej priemyselnej revolúcii.⁴

Zmyslom Európskej únie je dosahovať prostredníctvom priemyselnej politiky EÚ zvyšovanie konkurencieschopnosti európskeho priemyslu, pomocou ktorej by si mohol udržať úlohu hnacej sily udržateľného rastu a zamestnanosti v Európe. Legislatívnym základom pre priemyselnú politiku EÚ je článok 173 Zmluvy o fungovaní Európskej únie. S cieľom zabezpečiť lepšie rámcové podmienky pre priemysel EÚ sa prijali rozličné stratégie na zabezpečenie lepších rámcových podmienok pre priemysel EÚ. Najnovšou je hlavná

³ VEBER, J. – SRPOVÁ, J. a kol. 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 20. ISBN 978-80-247-2409-6.

⁴ TAJANI, A. 2013 *Podnikanie – nová priemyselná revolúcia*, Luxemburg: Úrad pre publikácie, 2013. s. 3. ISBN 978-92-79-24437-7

iniciatíva pod názvom Priemyselná politika vo veku globalizácie, ktorá sa zahrnula do stratégie Európa 2020.⁵

Nástroje priemyselnej politiky EÚ, ktoré sú tiež nástrojmi podnikateľskej politiky, smerujú k vytvoreniu všeobecných podmienok, v rámci ktorých môžu podnikatelia a podniky prevziať iniciatívu a využívať svoje nápady a príležitosti. Priemyselná politika by však mala zohľadňovať špecifické potreby a charakteristiky jednotlivých odvetví.

Jednou z hlavných iniciatív stratégie Európa 2020 je iniciatíva „**Priemyselná politika vo veku globalizácie**“, ktorá sa sústreďuje na podporu konkurencieschopnosti európskeho priemyslu s dôrazom na rast malých a stredných podnikov.

Ide predovšetkým o:⁶

- podporu vzniku a rastu MSP uľahčením prístupu k úverom a pomoc pri ich internacionalizácii,
- zlepšenie európskej dopravnej, energetickej a komunikačnej infraštruktúry a súvisiacich služieb pre jeho účinnejšie využívanie v priemyselnej výrobe,
- novú stratégiu v oblasti nerastných surovín, zameranú na tvorbu podmienok trvalo udržateľného dodávania a riadenie primárnych surovín z domácich zdrojov,
- zvýšenie výkonnosti inovácií v jednotlivých odvetviach s cieľom zvyšovať efektívnosť zdrojov,
- riešenie problémov energeticky náročných priemyselných odvetví prostredníctvom opatrení na zlepšenie rámcových podmienok a podporu inovácií.

Small business act

Pre zvýšenie podpory MSP v EÚ boli prijaté viaceré akčné programy a nová stratégia – iniciatíva na úrovni EÚ s názvom "**Small Business Act**" (SBA), ktorá zahŕňa všetky tieto programy a zameriava sa na vytvorenie komplexného rámca politiky EÚ voči MSP. Zmyslom iniciatívy je dostať do popredia záujmy MSP pri všetkých rozhodovacích procesoch a zároveň zamerať politiku tvorby pracovných miest na menšie podniky namiesto veľkých firiem. Cieľom rámca je dosiahnuť vylepšenie celkového prístupu k podnikaniu na základe zásady „**najskôr myslieť v malom**“ a podporovať rast MSP pomocou odstraňovania pretrvávajúcich problémov, ktoré zabraňujú ich rozvoju.

Iniciatíva obsahuje súbor 10 zásad, pomocou ktorých by sa mala riadiť príprava a realizácia politik, a to nielen na úrovni EÚ, ale aj na národnej úrovni, čo je nevyhnutné pre vytvorenie rovnakých podmienok pre MSP v celej EÚ, na zlepšovanie administratívneho a právneho prostredia, čím sa podnikom umožní lepšie využiť ich celkový potenciál na tvorbu pracovných príležitostí a zabezpečovanie rastu. Ide o cieľavedomý balík opatrení vrátane štyroch legislatívnych návrhov, ktoré prenášajú tieto zásady do praxe na úrovni EÚ ako aj na úrovni členských štátov.⁷

⁵ GOUARDÉRES, F. 2013. *Všeobecné zásady priemyselnej politiky EÚ*. [Online]. Európsky parlament, 2013. http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/sk/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.9.1.html

⁶ Tamtiež

⁷ EURÓPSKA KOMISIA. 2008. *Malé a stredné podniky na prvom mieste*. Brusel: Úrad pre publikácie, 2008. s. 6. ISBN 978-92-11444-1

Nástroje podpory MSP z prostriedkov EÚ

Zalozenie či prípadné rozšírenie podniku si vyžaduje finančné prostriedky. MSP majú možnosť získať potrebné prostriedky od EÚ v rôznych podobách z grantov, pôžičiek a záruk. V období rokov 2014 – 2020 by mala táto podpora dosiahnuť približne 140 mld. €.

Uvedené prostriedky by mali podporiť MSP v nasledovných oblastiach:

- zlepšiť prístup k financovaniu prostredníctvom grantov, pôžičiek, záruk na pôžičky, rizikového kapitálu atď.,
- využívanie podnikateľského know-how, poradenstva, informácií a prostredníctvom sietí vrátane cezhraničných partnerstiev,
- zlepšiť prístup MSP na svetové trhy a zmierniť podnikateľské riziko,
- umožniť využívanie nových zdrojov rastu - ekologické hospodárstvo, udržateľný turizmus, zdravotnícke a sociálne služby, kultúrne a kreatívne odvetvia,
- zvýšiť investície do ľudského kapitálu a organizácií, ktoré poskytujú odborné vzdelanie a výučbu orientovanú na prax,
- vypracovať väzby s výskumnými centrami a univerzitami s cieľom podpory inovácií.

Na naplnenie uvedených cieľov boli prijaté finančné programy **Horizont 2020** a **COSME**, ktorých cieľom je zvýšiť konkurencieschopnosť MSP prostredníctvom výskumu a inovácií a zlepšiť prístup MSP k financovaniu. Viacročný finančný rámec EÚ na roky 2014 – 2020 predstavuje 960 miliárd € na financovanie projektov, ktoré sú zamerané na trvalo udržateľný inkluzívny rast, vysokú zamestnanosť a konkurencieschopnosť európskych podnikov.

Finančné prostriedky smerujú do 3 hlavných oblastí - výskumu, vývoja a inovácií, rastu zamestnanosti a sociálnej súdržnosti, ako aj do oblasti rozvoja infraštruktúry.

Tabuľka č.2: Podpora MSP v EÚ v rokoch 2014 – 2020 podľa programov

Programy	Centrálne riadené Komisiou	
Výskum, rozvoj a inovácie	Horizont 2020, 3,5 mld. €	
Rast, zamestnanosť a sociálna súdržnosť	COSME 1,4 mld. €	Tvorivá Európa 210 mil. €
	Sociálne zmeny a inovácie Mikrofinancovanie 192 mil. €	Erasmus 881 mil. €
Infraštruktúra	Spájame Európu 30 mil. €	

Zdroj: Spracované podľa Príručky Európskej komisie o finančných nástrojoch pre MSP

Program COSME

Európsky program pre konkurencieschopnosť malých a stredných podnikov je hlavným nástrojom EÚ na podporu MSP v programovom období 2014 – 2020. V rámci programu COSME sa poskytuje pomoc podnikateľom - MSP vo fáze zakladania podniku pri prístupe k financiám alebo prieniku na zahraničné trhy. Podpora sa poskytuje aj iným subjektom na zlepšenie podnikateľského prostredia a hospodársky rast EÚ.⁸

Medzinárodná podnikateľská spolupráca má pomôcť znížiť rozdiely v regulačnom prostredí pre firmy na trhu EÚ a na trhoch tretích krajín a to poskytovaním špecializovaných služieb pre MSP (projektovým financovaním) a podporovaním medzinárodnej priemyselnej spolupráce. Nový program podporuje medzinárodnú sieť podnikov Enterprise Europe Network. O podporu sa bude možné uchádzať na projektovej báze.⁹

Celkovo je na program COSME v novom rozpočtovom období 2014-2020 určená suma 2,5 mld. €, z čoho 1,4 mld. € predstavujú finančné nástroje. Nástroje programu COSME uvádza tabuľka č.3.

Vďaka dohode uzavretej 22. 7. 2014 medzi Komisiou a Európskym investičným fondom, ktorá vytvára predpoklady pre kapitálové a dlhové nástroje financovania MSP, budú mať malé a stredné podniky v Európe prístup až k 25 mld. € dodatočného financovania.

Tabuľka č.3: Nástroje programu COSME

Nástroj	Obsah
zlepšenie prístupu MSP k financiám.	kapitálový nástroj – investície do MSP vo fáze rastu, úverový nástroj – poskytovanie záruk finančným sprostredkovateľom, ponuky úverov pre MSP, analytické nástroje, výmeny osvedčených postupov.
zlepšenie prístupu MSP na trhy.	Enterprise Europe Network – poradenstvo a podpora v oblasti podnikania, inovácií a výskumu analytické nástroje – mapovanie podporných služieb pre podniky mimo EÚ, web-portály.
podpora podnikania.	propagačné akcie, výmeny osvedčených postupov, školenia.
zlepšenie rámcových podmienok pre konkurencieschopnosť podnikov.	štatistické analýzy, benchmarking, monitoring, workshopy a výmeny osvedčených postupov.

Zdroj: Spracované podľa JASTRZEMBSKÁ, K. 2012. Cosme 2014-2020. [Online]. Bratislava: Generálne riaditeľstvo pre podnikanie a priemysel, 2012. <http://www.economy.gov.sk/ext_dok-cosme.../139461c?ext...%E2%80%8E>

⁸ EURÓPSKA KOMISIA. *Získanie financovania*. [online]. <http://ec.europa.eu/small-business/funding-partners-public/finance/index_sk.htm>.

⁹ TUČEKOVÁ, Z. – GEIST, R. 2013. *Európske nástroje na podporu podnikania v nečlenských krajinách EÚ*. [Online]. Bratislava: Europolicy, 2013. <http://www.euractiv.sk/fileadmin/user_upload/Europske_nastroje_studia_final.pdf>.

Program COSME bude fungovať na základe financovania záruk pre banky tak, aby boli schopné poskytnúť viac úverového a pôžičkového kapitálu MSP. V dôsledku pákového efektu tak každé 1 euro z programu COSME na záruky môže priniesť na financovanie MSP z ďalších zdrojov sumu až do výšky 30 eur. Očakáva sa, že úvery kryté zárukami financovanými z programu COSME dostane až 330 000 MSP, pričom celková výška zdrojov na účely pôžičiek môže dosiahnuť až 21 mld. €. ¹⁰

Program HORIZONT 2020

V novembri 2011 Komisia predložila balík legislatívnych návrhov týkajúcich sa rámcového programu na obdobie 2014 – 2020 s názvom **Horizont 2020**, ktorý spojí do jedného programu všetky finančné prostriedky určené na výskum a inovácie zo siedmeho rámcového programu v oblasti výskumu, rámcového programu pre konkurencieschopnosť a inovácie a Európskeho inovačného a technologického inštitútu. Cieľom programu Horizont 2020 prepojiť výskum a trh. Súčasťou tohto trhovo orientovaného prístupu bude vytváranie partnerstiev so súkromným sektorom v jednotlivých členských štátoch s cieľom využiť potrebné zdroje. Pozornosť bude venovať aj rozšíreniu možností účasti MSP na programoch EÚ.

Program Horizont 2020 sa zameriava na tri hlavné piliere:

Excelentná veda: podpora vedúceho svetového postavenie EÚ v oblasti vedy s vyčleneným rozpočtom vo výške 24,4 mld. € (spolu so zvýšením rozpočtu Európskej rady pre výskum o 77 %).

Vedúce postavenie priemyslu: podpora vedúceho postavenia priemyslu v oblasti inovácií s rozpočtom vo výške 17,01 mld. € (patria sem investície do kľúčových technológií vo výške 13,5 mld. €, ako aj investície na podporu MSP).

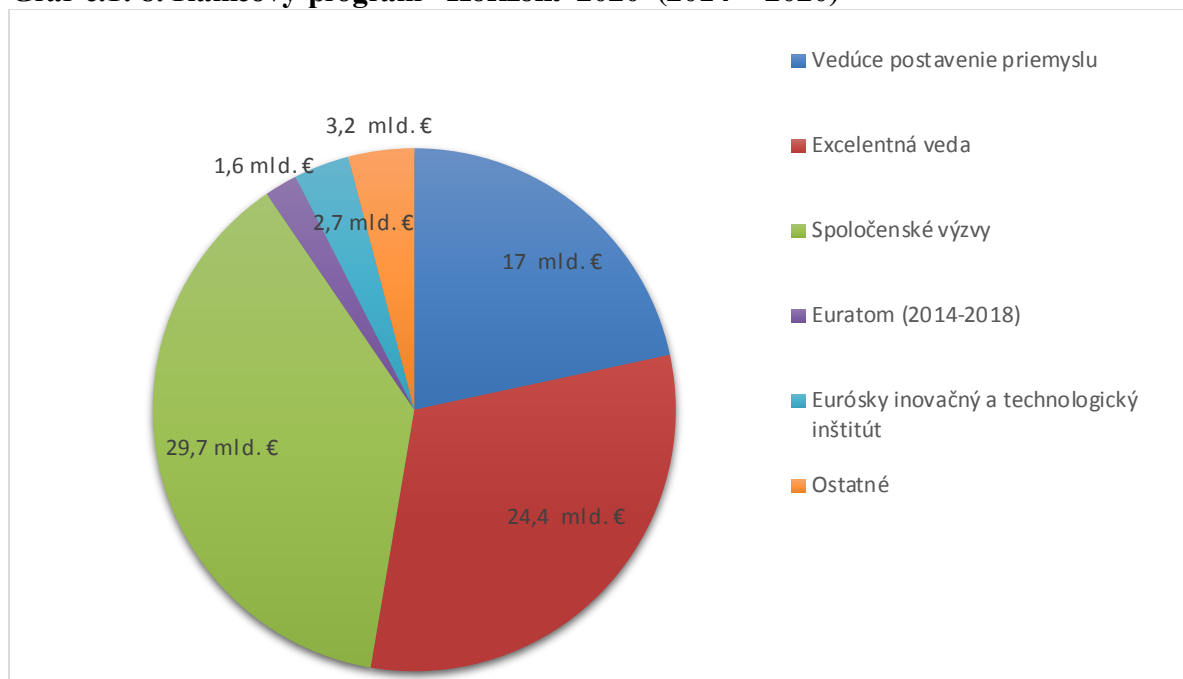
Spoločenské výzvy: suma 29,68 mld. € je určená na riešenie šiestich európskych spoločenských výziev: zdravie, demografické zmeny a zdravé prostredie., potravinová bezpečnosť a udržateľné poľnohospodárstvo., morský a námorný výskum a bioekonomika., bezpečná, čistá a efektívne využívaná energia; inteligentná a integrovaná doprava šetrná k životnému prostrediu; opatrenia na ochranu klímy, účinné využívanie zdrojov a suroviny.

S cieľom motivovať MSP k účasti navrhla Komisia špecializovaný finančný nástroj na poskytovanie grantov pre oblasť výskumu a vývoja a pomoc s komercializáciou, a to prostredníctvom prístupu k vlastnému kapitálu (financovanie investícií v počiatkovej fáze a vo fáze rastu) a dlhových nástrojov (napr. pôžičiek a záruk).

V novembri 2013 prijal Európsky parlament viacročný finančný rámec, v ktorom sa na program Horizont 2020 vyčlenili rozpočtové prostriedky vo výške 77 mld. €.

¹⁰ COSME: Ďalších 25 miliárd eur pre malé a stredné podniky. [www. Euractiv.sk](http://www.Euractiv.sk)

Graf č.1: 8. Rámcový program Horizont 2020 (2014 – 2020)



Zdroj: Spracované podľa EURÓPSKA KOMISA. 2013. Horizont 2020 – The EU's new research and innovation programme.

V priebehu programu Horizont 2020, najmenej 3 mld. € bude pridelených malým a stredným podnikom. Aktuálne výzvy na roky 2014 – 2015 zahŕňajú 500 mil. € v priebehu dvoch rokov určených na inováciu malých a stredných podnikov prostredníctvom tohto úplne nového nástroja pre MSP.¹¹

Nové zdroje na podporu financovania MSP

Globalizácia v pozoruhodne krátkom čase zmenila svetový hospodársky poriadok a spolu s tým priniesla nové výzvy a možnosti. Európa v tomto novom prostredí nemôže obstať v konkurencii, pokiaľ sa nestane inovatívnejšou a nebude efektívnejšie reagovať na potreby a priority spotrebiteľov. Európska komisia preto v tejto súvislosti na podporu konkurencieschopnosti podnikov na svetových trhoch zavádza politiky a programy na zvýšenie európskej inovatívnosti.

Novou významnou iniciatívou na obnovenie hospodárskeho rastu Európy je **Investičný plán EÚ 2015 – 2017**. Jeho cieľom je obnoviť ekonomický rast a zabezpečiť v Európe vysokú zamestnanosť.

Plán vychádza z troch základných prvkov:

- zriadenie nového Európskeho fondu pre strategické investície (EFSD), ktorý bude zaručený verejnými finančnými prostriedkami, na mobilizáciu dodatočných investícií vo výške najmenej 315 mld. EUR počas nasledujúcich troch rokov (2015 až 2017),
- vytvorenie spoľahlivej databázy projektov v kombinácii s programom pomoci na nasmerovanie investícií tam, kde sú najviac potrebné,

¹¹ SEKCIA PODPORY PODNIKANIA V EÚ. 2013. *Prijaté programy COSME a Horizont 2020*. [Online]. Prešov: RPICPO, 2013
<http://www.rpicpo.sk/clanok/2048/prijate_programy_cosme_a_horizont_2020.html>.

- plán na zvýšenie atraktívnosti Európy pre investície a na odstránenie regulačných nedostatkov.

Podľa odhadov Európskej komisie by navrhované opatrenia mohli zvýšiť HDP EÚ v nasledujúcich troch rokoch o 330 až 410 mld. EUR a vytvoriť až 1,3 milióna nových pracovných miest.

Nový fond bude podporovať strategické investície do infraštruktúry, ako sú najmä širokopásmové a energetické siete, doprava v priemyselných centrách, ako aj vzdelávanie, výskum a vývoj, energia z obnoviteľných zdrojov a energetická efektívnosť. Takisto bude podporovať rizikové financovanie pre MSP a spoločnosti so strednou trhovou kapitalizáciou v celej Európe. To im pomôže vyriešiť problém nedostatočného kapitálu prostredníctvom zabezpečenia vyššieho objemu priameho kapitálu a dodatočných záruk za úvery MSP.

Súčasťou investičného plánu bude plán na odstránenie sektorových prekážok, ktoré bránia investíciám. S cieľom zlepšiť podnikateľské prostredie a podmienky financovania sa investičný plán zameria na opatrenia vo finančnom sektore. Pôjde napr. o vytvorenie únie kapitálových trhov, aby sa pre MSP a najmä pre ich dlhodobé projekty zvýšila ponuka kapitálu. Prioritou bude odstránenie prekážok, ktoré pretrvávajú vo všetkých dôležitých oblastiach infraštruktúry vrátane energetiky, telekomunikácií, digitálneho obsahu a dopravy, ako aj prekážok na trhu tovarov a služieb

Politika súdržnosti

Politika súdržnosti medzi rokmi 2014-2020 predstavuje hlavný zdroj verejného financovania EÚ. Politika súdržnosti a jej nový rámec kladú dôraz na to, aby sa podpora investícií na regionálnej aj miestnej úrovni sústreďovala do dôležitých oblastí, ako sú napríklad tvorba nových pracovných miest, MSP, zamestnanosť zameraná hlavne na mladých ľudí, mobilita pracovnej sily, odborná príprava a vzdelávanie, výskum a inovácie, IKT, udržateľná doprava a odstránenie prekážok, udržateľná energetika, životné prostredie, podpora inštitucionálnej kapacity orgánov verejnej moci a efektívnej verejnej správy, rozvoj miest a obcí.

Politika súdržnosti zahŕňa niekoľko druhov politík: regionálnu politiku, politiku zamestnanosti a sociálnu politiku EÚ na obdobie rokov 2014 – 2020.

Pri navrhovaní a vypracovávaní cieľov politiky sa kladol dôraz na zosúladovanie regionálnych investícií EÚ a jej dlhodobých cieľov. Zameriava sa na MSP - harmonizovali sa pravidlá oprávnenosti v jednotlivých fondoch s cieľom zabezpečiť lepší prístup MSP k financiám a k využívaniu rôznych grantov. Nové zjednodušené a spoločné pravidlá a opatrenia uľahčujú prístup malým a stredným podnikom k fondom politiky súdržnosti v rokoch 2014 – 2020. V tomto období bude politika súdržnosti prostredníctvom svojich fondov podporovať podnikavosť a rast MSP riešením problémov brzdiacich ich rozvoj a to prostredníctvom rozšírenej ponuky finančných nástrojov.

Podpora podnikania zo strany EÚ na tzv. Reformovanú politiku súdržnosti poskytuje investície pre naplnenie cieľov Stratégie Európa 2020. Spolu bolo vyčlenených do roku 2020 celkovo 351,8 miliárd Eur, s predpokladaným účinkom až 500 miliárd Eur.¹²

¹² ŠÚBERTOVÁ, E.: *Podnikateľské prostredie v Európskej únii*. Bratislava: KARTPRINT, 2014, s. 64. ISBN 978 – 80 – 89553 – 24 - 2

ZÁVER

Európska únia s cieľom zvýšiť zamestnanosť, ekonomický rast a konkurencieschopnosť EÚ 28 prostredníctvom Európskej komisie neustále vypracúva nové politiky, stratégie iniciatívy na podporu MSP, ich rast, rozvoj a využívanie inovačného potenciálu. Medzi ne patrí "Small Business Act", program Horizont 2020 a COSME, iniciatíva „Priemyselná politika vo veku globalizácie“, Investičný plán EÚ 2015 – 2017 a Politika súdržnosti, ktoré prostredníctvom rozšírenej ponuky finančných prostriedkov a nástrojov sledujú naplnenie týchto cieľov. Každý členský štát by však mal pomôcť realizovať tieto snahy vytvorením „strategického politického rámca najmä pre začínajúce a inovačné podniky“, ktorý by predstavoval komplexnú víziu podpory podnikania. Zahŕňal by činnosti na zvýšenie povedomia o podnikateľských schopnostiach a ich rozvíjaní, ako aj opatrenia na pomoc začínajúcim podnikom pri založení a financovaní s dôrazom na prístup k mikrofinancovaniu.“¹³

LITERATÚRA

- [1] EURÓPSKA KOMISIA. 2008. *Malé a stredné podniky na prvom mieste*. Brusel: Úrad pre publikácie, 2008. s. 6. ISBN 978-92-11444-1
- [2] EURÓPSKA KOMISIA. *Získanie financovania*. [online]. <http://ec.europa.eu/small-business/funding-partners-public/finance/index_sk.htm>.
- [3] EURÓPSKA KOMISIA. *Politika súdržnosti EÚ 2014 – 2020*. <http://www.telecom.gov.sk/index/open_file.php?file=regrozvoj/dokumenty/Politika_s_udrznosti_2014_2020.pdf>.
- [4] GOUARDÉRES, F. 2013. *Všeobecné zásady priemyselnej politiky EÚ*. [Online]. Európsky parlament, 2013. http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/sk/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.9.1.html
- [5] SEKCIA PODPORY PODNIKANIA V EÚ. 2013. *Prijaté programy COSME a Horizont 2020*. [Online]. Prešov: RPICPO, 2013 <http://www.rpicpo.sk/clanok/2048/prijate_programy_cosme_a_horizont_2020.html>.
- [6] STRIČÍK, M. – MEHEŠ, M. 2012. *Vybrané kapitoly z podnikania v malých a stredných podnikoch*. Bratislava: Ekonóm, 2012. s. 27. ISBN 978-80-225-3403-1
- [7] ŠÚBERTOVÁ, E.: *Podnikateľské prostredie v Európskej únii*. Bratislava: KARTPRINT, 2014, s. 64. ISBN 978 – 80 – 89553 – 24 - 2
- [8] TAJANI, A. 2013 *Podnikanie – nová priemyselná revolúcia*, Luxemburg: Úrad pre publikácie, 2013. s. 3. ISBN 978-92-79-24437-7
- [9] TUČEKOVÁ, Z. – GEIST, R. 2013. *Európske nástroje na podporu podnikania v nečlenských krajinách EÚ*. <http://www.euractiv.sk/fileadmin/user_upload/Europske_nastroje_studia_final.pdf>.
- [10] VEBER, J. – SRPOVÁ, J. a kol. 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 20. ISBN 978-80-247-2409-6.

¹³ EURÓPSKA KOMISIA. *Politika súdržnosti EÚ 2014 – 2020*. <http://www.telecom.gov.sk/index/open_file.php?file=regrozvoj/dokumenty/Politika_sudrznosti_2014_2020.pdf>.

KONTAKT:

PhDr. Ing. Sylvia Bukovová, PhD.
Katedra podnikovohospodárska
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická Univerzita v Bratislave
Dolnozemska 1
Bratislava
SR
sylvia.bukovova@euba.sk

PROCESY VYUŽÍVANÉ PRI OBSTARÁVANÍ ŠTANDARDIZOVANÉHO APLIKAČNÉHO SOFTVÉRU

PROCESSES USED BY ACQUISITION OF STANDARDIZED APPLICATION SOFTWARE

Matej Černý

ABSTRACT

The aim of this work is to define which processes are used by the acquisition of standardized application software in enterprise. In first part of this work we define the processes, which stand at the beginning of the planning of software acquisition. From these processes we acquire necessary documentation to the choice of acquisition strategy. These strategies are described in second part of this work. In the last chapter we describe the acquisition process of standardized application software, which the companies acquire mostly.

KEY WORDS

standardized software, acquisition process, application software, processes, planning process of information systems

JEL Classification

M10 - General

ÚVOD

Obstaranie správneho programového vybavenia je pre organizácie kritickou úlohou. Môžeme ho prirovnať k stavbe základov domu. Od správneho výberu a realizácie bude závisieť efektívnosť fungovania firemných informačných technológií v budúcnosti a aj existencia celej firmy, keďže väčšina aktuálnych firiem sa bez informačných technológií nezaobíde.

Pre získanie čo najväčšieho prínosu z investície do informačných technológií (IT), je dôležité, aby všetky zakúpené aplikácie pracovali spoločne. Napríklad ak sa kupuje aplikačný softvér, ktorý zdieľa dáta s ostatnými aplikáciami, treba zabezpečiť, aby používal univerzálne dátové formáty a aby sa dal nainštalovať na firmou zvolený hardvér a operačný systém. V prípade nákupu nekompatibilného systému bude táto skutočnosť pre firmu znamenať vynakladanie pracovného času na zdvojenú prácu.

V tejto práci sa budeme zaoberať obstarávaním softvéru od východiskových procesov, cez stratégie obstarania, až po obstarávací proces štandardizovaného aplikačného softvéru.

Východiskové procesy

Organizácie musia analyzovať svoje potreby nových aplikácií. Tieto potreby by mali byť oprávnené z hľadiska nákladov a prínosov. Potreba informačných systémov (IS) je spätá zvyčajne s plánovaním v podniku a s analýzou výkonnosti voči svojim konkurentom. Oprávnenosť nákladov a výnosov na aplikačný softvér by mala obstať v porovnaní s alternatívnymi projektmi. Keď firma skúma svoje potreby a výkonnosť, mala by si

* Ing. Matej Černý, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra informačného manažmentu, podiel na projekte VEGA č. 1/0336/14 100%

vygenerovať zoznam priorit existujúcich a potenciálnych systémov. Tento zoznam sa nazýva aplikačné portfólio. Obsahuje aplikácie, ktorý by mali byť pridané alebo upravené.

Proces plánovania novej aplikácie sa začína analýzou podnikového strategického plánu. Tento plán stanovuje podnikové poslanie, ciele, ktoré vychádzajú z tohto poslania a kroky potrebné na dosiahnutie týchto cieľov.

Podnikový strategický plán a existujúca infraštruktúra IT poskytujú vstupy pre stanovenie strategického plánu IS. Infraštruktúra IT zobrazuje cesty, ako by mali byť podnikové informačné zdroje využívané na dosiahnutie cieľov. Obsahuje technické aj manažérske aspekty informačných zdrojov. Technické aspekty sú hardvér, operačné systémy, systém na správu dát a aplikačný softvér. Manažérsky aspekt obsahuje oblasti riadenia IT oddelenia, spôsoby akými budú manažéri funkčných oblastí zapojení a ako budú prijímané rozhodnutia o IT.



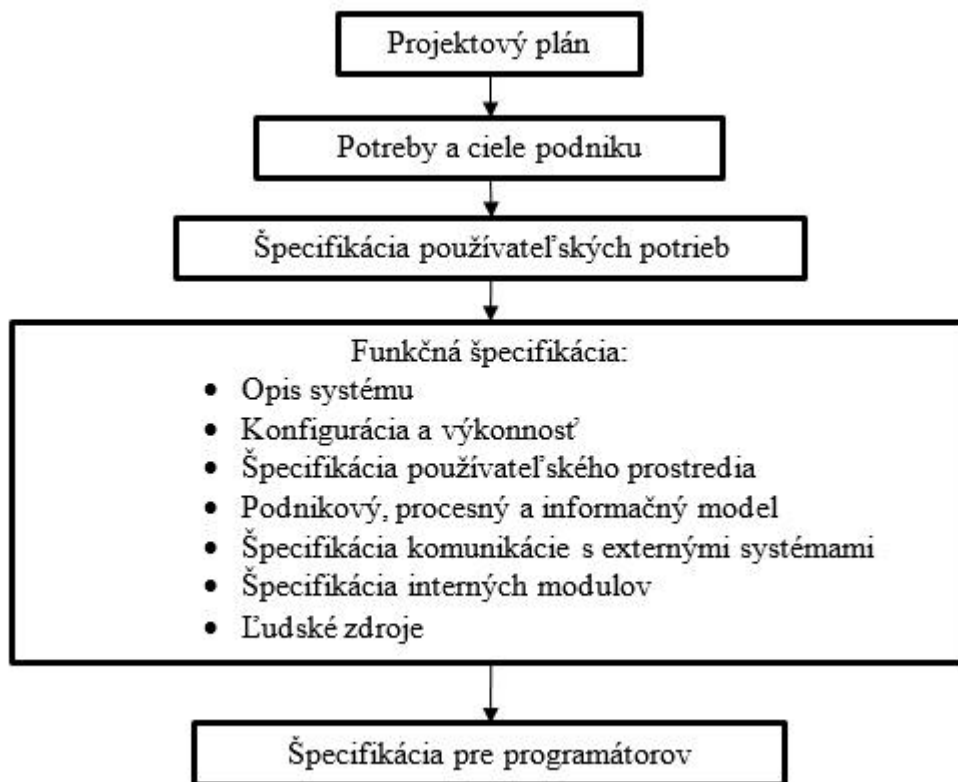
Obrázok 1 Plánovací proces informačných systémov

Zdroj: R. K. Rainer - E. Turban. 2009. *Introduction to Information Systems: Supporting and Transforming Business*. 2. vyd. USA : John Wiley & Sons, Inc. 2009. 317 s. ISBN 978-0470-169001.

Strategický plán IS obsahuje dlhodobé ciele, ktoré opisujú infraštruktúru IT a identifikujú hlavné oblasti IT potrebné na dosiahnutie cieľov organizácie. Z tohto plánu vychádza operačný plán IS. Pozostáva z projektov, ktoré budú manažéri realizovať, aby splnili strategický plán. Bežný operačný plán IS by sa mal skladať z týchto častí:

- Poslanie – odvodené z informačnej stratégie
- Sumár informačných potrieb funkčných oblastí podniku
- Ciele
- Obmedzenia – technologické, finančné, ľudské atď.
- Aplikačné portfólio – zoznam existujúcich aplikácií a detailný plán ich vývoja
- Alokácia zdrojov a projektový manažment

Ako východisko pre realizáciu projektu je nutné zostaviť špecifikáciu softvéru. Táto špecifikácia zabezpečí základňu pre rozhodnutia o spôsobe obstarania informačného systému. Je tiež dôležitá v prípade fluktuácie pracovníkov na projekte, aby sa zabezpečil kontinuálny vývoj.



Obrázok 2 Proces tvorby špecifikácie

Zdroj: VAN STEENIS, H. 1992. *Informations systeme - wie man sie plant, entwickelt und nutzt*. München : Carl Hansen Verlag, 1992. 94 s. ISBN 3-446-16240-2.

Stratégie pre obstaranie aplikačného softvéru

Podniky majú viacero možností ako si obstarat' nový softvér. Medzi tieto možnosti patrí zakúpenie alebo získanie typového softvéru, vývoj softvéru vnútri podniku, využit' outsourcing vývoja softvéru, využitie open-source riešenia, prenájom softvéru, poskytovatelia aplikačných služieb alebo softvér ako služba (Software as a Service – SaaS). Prvé tri možnosti sú podrobnejšie popísané v kapitole typový a individuálny aplikačný softvér.

Nákup alebo iné nadobudnutie štandardizovaného typového softvéru je pre firmy asi najčastejšie využívanou voľbou, najmä pre pokrytie širokého spektra podnikových oblastí. Vývoj softvéru vnútri podniku si ako voľbu väčšinou zvolia väčšie spoločnosti, ktoré majú silné interné finančné a personálne zázemie a nenájdu žiaden typový softvér, ktorý by spĺňal ich predstavy.

Pre malé a stredné firmy s nízkym počtom IT zamestnancov a limitovaným rozpočtom je vhodnejšie, ak si zabezpečia externých dodávateľov softvéru, čiže obstaranie softvéru outsourcingujú. Veľké spoločnosti sa pre takúto stratégiu môžu rozhodnúť za určitých okolností. Napríklad, ak by chceli experimentovať s novými technológiami, bez nutnosti vysokých vstupných nákladov. Externých dodávateľov môžu použiť len na niektoré aplikácie, prípadne aj na dodanie všetkých firemných softvérov.

Spolu s trendom outsourcingu stúpa aj trend premiestnenia operácií v oblasti outsourcingu do krajín ako Čína a India. Tento trend sa nazýva offshoring. Môžeme ho definovať ako presunutie IT služieb na poskytovateľa so sídlom v krajine s nízkymi

personálnymi nákladmi¹. Tento proces môže usporiť financie, ale tiež zahŕňa riziko presunu dôverných dát spoločnosti do inej krajiny.

Využitie open-source softvéru môže pre firmu znamenať úsporu hlavne v oblasti platieb za licencie, keďže takýto softvér je voľne dostupný bez licenčných obmedzení na úpravy, použitie a ďalšiu distribúciu. Na druhej strane by si firma mala preveriť zázemie a budúci vývoj takéhoto softvéru. Takisto treba zohľadniť možné vyššie náklady na prispôbenie a implementáciu open-source softvéru.

V porovnaní s nákupom a vývojom softvéru možnosť lízingu môže firme ušetriť čas a peniaze. Samozrejme, lízovaný softvér tiež nemusí presne spĺňať potreby organizácie. Lízing môže byť špeciálne atraktívny pre malé a stredné firmy, ktoré si nemôžu dovoliť rozsiahle investície do aplikácií. Väčšie firmy budú túto možnosť využívať z dôvodu testovania nového softvéru, pred tým ako ho zakúpia.

Niektoré spoločnosti sa rozhodnú pre lízing, ako formu obstarania softvéru, z dôvodu nedostatku IT odborníkov na pracovnom trhu, prípadne preto, že nemôžu dlho čakať na strategické aplikácie vyvíjané vlastnými prostriedkami pri rýchlo sa meniacom prostredí.

Lízing aplikácií môže prebiehať tromi spôsobmi:

- Inštalácia softvéru výrobcom na hardvér obstarávateľskej firmy. Dodávateľ pomáha s inštaláciou a často sa uzatvorí aj zmluva o podpore a správe systému.
- Poskytovateľ aplikačných služieb (Application Service Provider – ASP).
- Softvér ako služba (SaaS).

Jedným z nedávnych trendov je využívanie poskytovateľov aplikačných služieb (ASP). Takýto poskytovateľ zostaví softvér požadovaný zákazníkom z príslušných komponentov. K aplikácii dodá služby ako vývoj, správa a používateľská podpora. Zákazník potom prístupuje k aplikácii cez internet pomocou rozhrania webového prehliadača.

Spoločnosti dnes využívajú dodávateľov hlavne pre hostované služby na získanie aplikácie. Pri hardvérových zdrojoch dodávateľ poskytuje tzv. utility computing. (Jeho podstata je poskytovať výpočtové zdroje balíkovým spôsobom podobne ako elektrickú energiu, plyn alebo vodu, pričom používateľ platí iba za to, čo spotrebuje.)

Pri softvérových zdrojoch dodávateľ poskytuje softvér ako službu. Tento typ služby v súčasnosti patrí k trendu nazývaného cloud computing, pričom predstavuje jeho najvyššiu vrstvu. Je reprezentovaná ako aplikácia poskytovateľa fungujúca v cloud infraštruktúre. Aplikácia je prístupná z rozličných zariadení klienta cez tenký interfejs ako webový prehliadač. Zákazník neriadi cloud infraštruktúru ako server, operačné systémy, úložiská a ani samotnú aplikáciu s výnimkou obmedzených možností používateľských nastavení tejto aplikácie. Predpokladom implementácie takéhoto riešenia je vysokorýchlostné prepojenie dodávateľa s klientom. Tento druh prenájmu poskytuje firmám veľa výhod. Ušetrí náklady na vývoj v úvodnej fáze. Znižujú sa náklady na správu aplikácie a jej vylepšenia. Takisto je pomerne jednoduché pre podnik zmeniť poskytovateľa takýchto služieb, ak sa zmenia požiadavky firmy na softvér, napríklad pre rýchlo sa meniace trhovú prostredie.

Proces obstarania štandardizovaného (typového) aplikačného softvéru

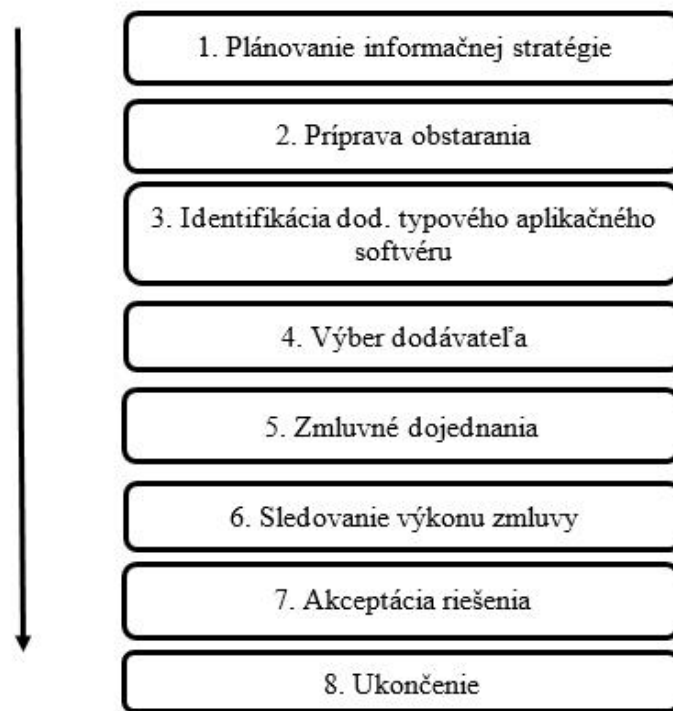
Štandardizované alebo inak typové aplikačné softvéry bývajú v dnešnej dobe pre podniky najvýhodnejšou voľbou, a to hlavne z pohľadu nákladov na obstaranie softvéru a rizika s tým spojeného. Typový aplikačný softvér je navrhnutý tak, aby vyhovoval veľkému počtu zákazníkov. Môže byť predávaný cez internet alebo predajne bez priameho kontaktu s

¹ WIENER, M. – AMBERG, M. 2006. *IT-Offshoring: Management internationaler IT-Outsourcing-Projekte*. Heidelberg : Physica-Verlag, 2006. 3 s. ISBN 978-3-7908-1732-4.

výrobcom softvéru. Používateľ nemá možnosť meniť jeho funkcionalitu. Môže sa označovať aj ako štandardizovaný softvér.

Pri prezentácii procesu obstarania aplikačného softvéru budeme abstrahovať od možnosti vytvorenia počítačového softvéru presne podľa požiadaviek organizácii, keďže nepredpokladáme, že spoločnosti využívajú túto voľbu často.

Obstarávací proces aplikačného softvéru je uvedený na obr. 3. Vychádza z normy ISO 12207:2008 a štandardu IEEE 1062, pričom bol zjednodušený na základe vyššie uvedeného zjednodušenia.



Obrázok 3 Obstarávací proces typového aplikačného softvéru

Zdroj: Na základe vlastného spracovania podľa ČERNÝ, M. *Obstarávacie procesy aplikačného softvéru*. Bratislava : Ekonóm. 2014. 102 s. ISBN 978-80-225-3922-7

Jednotlivé fázy v procese obstarania typového aplikačného softvéru obsahujú tieto kroky:

1. **Plánovanie informačnej stratégie**² pri obstaraní softvéru. Táto činnosť obsahuje tieto čiastkové kroky:
 - Začiatok plánovacieho procesu.
 - Určenie podnikovej informačnej stratégie v oblasti obstarania softvéru.
 - Stanovenie všeobecných postupov pri jednaní s dodávateľmi.
2. **Implementácia obstarávacieho procesu** – v tejto fáze sa určia základné východiská obstarávacieho procesu softvéru, ktoré sú prispôbené internej firemnej politike a postupom, a sú tiež v súlade s informačnou stratégiou organizácie.
3. **Príprava obstarania** sa skladá z nasledujúcich čiastkových fáz:
 - Určenie požiadaviek na softvér.
 - Akvizičný plán – príprava a realizácia.

² IEEE 1062. *IEEE Recommended Practice for Software Acquisition*. [online]. The Institute of Electrical and Electronics Engineers, Inc. : New York, 1998. [cit. 07.04.2015] Dostupné na internete: <<http://igs.nigc.ir/IGS/IEEE/1062.PDF>>.

- Dokumentácia akvizície – Organizácia by mala zdokumentovať požiadavky na softvér a vytvoriť žiadosť o ponuku (RFP – Request For Proposal).
 - Kontrola a delegovanie.
4. **Identifikácia potenciálnych dodávateľov** aplikačného softvéru sa skladá z týchto bodov³:
- Zostavenie prehľadu dostupných riešení na trhu.
 - Identifikácia softvérového riešenia na základe požiadaviek na softvér.
 - Eliminácia nevhodných riešení.
 - Rozposlanie RFP a zozbieranie odpovedí.
 - Na základe zozbieraných ponúk sa hodnotia parametre riešení jednotlivých dodávateľov voči požiadavkám organizácie.
 - Zostavenie stredného zoznamu maximálne 5 – 10 potenciálnych dodávateľov.
5. **Výber dodávateľa** sa skladá z týchto častí:
- Realizácia rozhovorov s dodávateľmi s cieľom do hĺbky prejsť všetky diferenciálne kritériá.
 - Zostavenie krátkeho zoznamu dodávateľov v počte 2 až 3.
 - Realizácia workshopov a inštalácia demo verzií programov.
 - Konečný výber dodávateľa.
6. **Zmluvné dojednania** – Príprava a dojednanie zmluvných podmienok s dodávateľom.
7. **Sledovanie výkonu zmluvy (implementácia riešenia)** – Firma by mala kontinuálne kontrolovať aktivity dodávateľa s cieľom zabezpečiť dohodnutú úroveň kvality výsledného riešenia.
8. **Akceptácia riešenia** obsahuje:
- Základom akceptácie riešenia je akceptačný postup a kritériá.
 - Nadobúdateľ vykoná preberacie testovanie a preskúma riešenie, či spĺňa zmluvne dohodnuté vlastnosti. Ak sú podmienky splnené, riešenie preberie od dodávateľa.
9. **Ukončenie** – Nadobúdateľ zrealizuje platbu za dodané softvérové riešenie dodávateľovi. Dohodnutie prípadnej spolupráce na správe a rozvoji systému do budúcnosti.

Výsledkom dodržania navrhovaného procesu obstarania typového aplikačného softvéru je zabezpečenie obstarania požadovaného aplikačného softvéru pri čo najlepšom pomere cena / výkon.

ZÁVER

V prvej časti tejto práce sa venujeme východiskovým procesom, ktoré majú predchádzať samotnému obstaraniu štandardizovaného softvéru do podniku. Tieto procesy poskytujú vhodné podklady pre správny výber stratégie obstarania. V poslednej kapitole ilustrujeme proces obstarania štandardizovaného aplikačného softvéru, ktorý firmy využívajú v najväčšej miere.

Práca má za cieľ priniesť základné teoretické východiská v problematike procesov používaných pri obstaraní štandardizovaného aplikačného softvéru v podnikoch.

³ *Software Selection Checklist* [online]. Enterprise Software Selection, [cit. 07.04.2015] <<http://softwareselection.technologyevaluation.com/DOC-Software-Selection-Process/Software-Selection-Process.html#articles>>.

Táto práca bola podporená Vedeckou agentúrou VEGA prostredníctvom finančnej podpory projektu č. 1/0336/14.

LITERATÚRA

- [1] R. K. RAINER - E. TURBAN. 2009. Introduction to Information Systems: Supporting and Transforming Business. 2. vyd. USA : John Wiley & Sons, Inc. 2009. 433 s. ISBN 978-0470-169001
- [2] VAN STEENIS, H. 1992. Informations systeme - wie man sie plant, entwickelt und nutzt. München : Carl Hansen Verlag, 1992. 132 s. ISBN 3-446-16240-2.
- [3] WIENER, M. – AMBERG, M. 2006. IT-Offshoring: Management internationaler IT-Outsourcing-Projekte. Heidelberg : Physica-Verlag, 2006. 217 s. ISBN 978-3-7908-1732-4.
- [4] ČERNÝ, M. Obstarávacie procesy aplikačného softvéru. Bratislava : Ekonóm. 2014. 124 s. ISBN 978-80-225-3922-7
- [5] IEEE 1062. IEEE Recommended Practice for Software Acquisition. [online]. The Institute of Electrical and Electronics Engineers, Inc. : New York, 1998. [cit. 07.04.2015] Dostupné na internete: <<http://igs.nigc.ir/IGS/IEEE/1062.PDF>>.
- [6] Software Selection Checklist [online]. Enterprise Software Selection, [cit. 07.04.2015] <<http://softwareselection.technologyevaluation.com/DOC-Software-Selection-Process/Software-Selection-Process.html#articles>>.

KONTAKT

Ing. Matej Černý, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra informačného manažmentu
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: matej.cerny@euba.sk

DIAGNOSTIKA STAVEBNÉHO PRIEMYSLU

DIAGNOSTICS OF CONSTRUCTION INDUSTRY

Stanislava Deáková

ABSTRACT

The aim of this paper is to carry out the diagnosis of the construction industry as one of the main drivers of economic development. Emphasis will be placed on the use of diagnostic methods in particular Passport and statistical processing of data from the industry. In conclusion point to the facts that have been outbreaks of crisis. Highlight new directions and possible outbreaks, that could slow down the growth of the industry.

KEY WORDS

method of passport, environment of the business, sector diagnostics, construction industry

JEL Classification

D41, E00

ÚVOD

Odvetvie stavebného priemyslu a s tým súvisiaci trh s nehnuteľnosťami boli prvými odvetviami, v ktorých sa prejavila svetová hospodárska kríza. Následne boli v druhom rade postihnuté neúspechom aj podniky spolupracujúce so stavebnými spoločnosťami. Od vypuknutia krízy ubehlo už viac ako šesť rokov. Jednoznačne možno konštatovať, že kríza bola v jednotlivých odvetviach národného hospodárstva hlboko zakorenená. V súčasnosti môžeme sledovať postupné oživovanie v stavebníctve ako aj na trhu s nehnuteľnosťami. Cieľom príspevku je uskutočniť diagnostiku odvetvia stavebného priemyslu ako jednej zo základných hybných síl rozvoja ekonomiky. Dôraz bude kladený na využitie diagnostických metód najmä pasportu a štatistického spracovania údajov z odvetvia. V závere poukázať na skutočnosti, ktoré boli ohniskami krízy. Upozorniť na nové smerovanie a možné problémové ohniská, ktoré by mohli rast odvetvia spomaliť.

Využitie metód podnikovej diagnostiky

V rámci procesu tvorby stratégie musí podnik uskutočniť dôkladnú diagnostiku príležitostí a rizík okolia, ako aj interných možností a existujúcich zdrojov. Diagnostika okolia podniku ponúka metódy, akými sú najmä pasport okolia podniku, diagnostická misia, monitoring a štúdia okolia podniku. Začína sa ňou každá globálna diagnostika podniku.¹ V príspevku bude zo spomenutých metód uplatnená v rámci možností rozsahu článku t.j. v skrátenej štruktúre metóda pasportu, v ktorej sa zameriam hlavne na odvetvovú analýzu. V jednotlivých častiach poukážem na význam poznať svoje okolie pre stanovenie podnikovej diagnózy.

* Ing. Stanislava Deáková, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, spoluautorský podiel 100%, podiel na projekte VEGA č. 1/0844/15

¹ Globálna diagnostika podniku sa zaoberá vyhodnocovaním kvantitatívnych ukazovateľov v jednotlivých fázach životného cyklu podniku.

Metóda pasport vo svojej stručnej a prehľadnej forme spracovania ponúka informácie o určitej záujmovej zóne, zvažovanej lokalite pôsobenia či rozšírenia, obci, regióne a pod. Táto metóda poskytuje prehľad slovných a číselných informácií, ktoré sa týkajú najmä:²

- identifikácie záujmového územia,
- základných údajov ekonomického, historického, geografického, technického charakteru a pod.,
- retrospektívnych charakteristík,
- štatistiky podnikania v odvetví,
- zoznamu najdôležitejších podnikov a prevádzok v okolí,
- zoznamu žiaducich a nežiaducich odborov a činností,
- ekologických, kultúrnych, legislatívnych a environmentálnych obmedzení, nariadení a zvláštností,
- prehľadu služieb v záujmovej zóne a pod.,
- SWOT analýzy.

V nasledujúcich častiach postupne zrealizujeme v stručnej podobe pasport odvetvia stavebného priemyslu v Slovenskej republike.

Retrospektívne charakteristiky Slovenskej republiky

Jednou zo základných charakteristík prostredia danej krajiny je hodnotenie ratingu. Nasledujúca tabuľka zachytáva aktuálne hodnotenia najznámejších ratingových agentúr.

Tabuľka 1 Aktuálne ratingové hodnotenie Slovenskej republiky

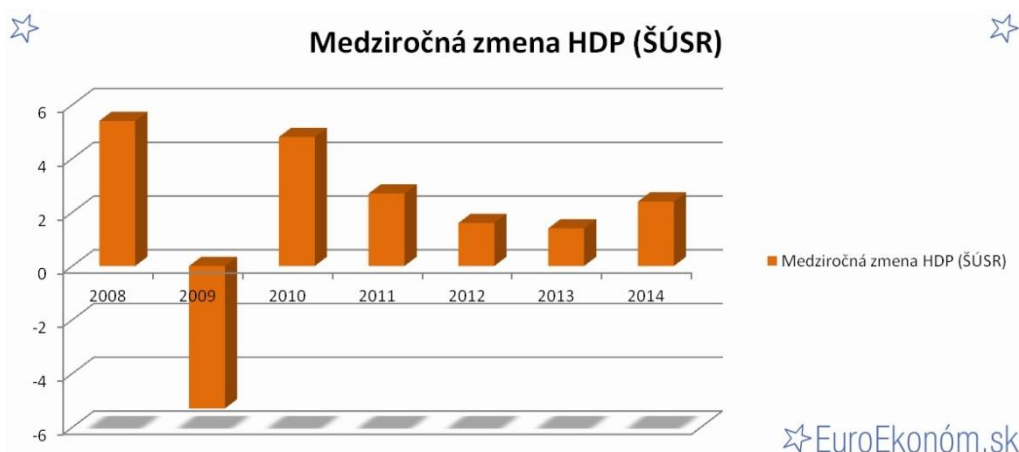
Agentúra	Standard & Poor's	Moody's	Fitch Ratings	R&I	JCR
Stupeň	A	A2	A+	A	A+
	pozitívny výhľad	stabilný výhľad	stabilný výhľad	stabilný výhľad	stabilný výhľad
Dátum pridelenia	1.8.2014	4.10.2013	8.7.2008	16.7.2008	21.8.2008

Zdroj: <http://www.nbs.sk/sk/o-narodnej-banke/rating> [cit. 2015-04-10]

Rating SR sa od roku 2003 postupne zlepšoval. V roku 2003 bol pridelený ratingový stupeň BBB štyri krát, v roku 2005 to bolo už len jeden krát. Od roku 2006 je SR hodnotená stupňami A, A+, A-, A1, A2 so stabilným, resp. pozitívnym výhľadom, ktorý je možné predpokladať aj na nasledujúce obdobia.

Vývoj hrubého domáceho produktu na Slovensku podľa údajov Štatistického úradu SR má vo všeobecnosti v stálych a bežných cenách okrem roku 2009 rastúcu tendenciu. K medziročnému rastu HDP v roku 2014 pozitívne prispieval domáci dopyt (spotreba a investície), zatiaľ čo čistý zahraničný dopyt z medziročného rastu uberal. V roku 2014 teda došlo k zmene štruktúry rastu HDP, pretože za predchádzajúce dva roky bol rast ťahaný výlučne dopytom zo zahraničia.

² NEUMANNOVÁ, A. 2007. *Podniková diagnostika*. 1.vyd. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2007. 114 s. ISBN 978-80-225-2426-1.



Graf 1 Vývoj HDP na Slovensku

Zdroj: <http://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2014/> [cit. 2015-04-10]

Nezamestnanosť na Slovensku má v období rokov 2008 až 2014 prevažne rastúcu tendenciu, ktorá je v porovnaní s priemerom Európskej únie vyššia. Zmena nastala len v roku 2011, kedy medziročne klesla o 0,8%. V nasledujúcich dvoch rokoch opätovne stúpala. V poslednom sledovanom roku 2014 značne klesla zo 14,2% na 12,29% čo hodnotíme pozitívne.³

Štatistiky podnikania v odvetví

Stavebníctvo je jedným z rozhodujúcich odvetví hospodárstva Slovenskej republiky. V súčasnosti sa jeho podiel na tvorbe HDP pohybuje na úrovni 6% a zamestnáva viac ako 7% obyvateľov pracujúcich v slovenskom hospodárstve.

Tabuľka 2 Podiel stavebníctva na tvorbe HDP

Odvetvie	Skutočnosť						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Pôdohospodárstvo, rybolov	3,6	3,7	3,1	2,6	3,1	2,9	2,7
Priemysel spolu	27,0	26,1	22,3	24,3	24,6	24,9	24,3
Stavebníctvo	7,6	9,1	9,0	8,2	8,1	7,5	6,9
Obchod, doprava, skladovanie	19,9	20,4	20,0	19,9	19,3	20,4	20,8
Informácie a komunikácia	3,7	3,7	4,3	4,1	4,1	4,0	4,1
Finančné a poisťovacie činnosti	3,2	3,0	3,5	3,2	3,5	3,7	3,8
Činnosti v oblasti nehnuteľností	5,4	5,4	6,0	5,9	6,1	6,1	6,2
Ostatné činnosti	19,7	19,3	22,7	22,7	21,7	21,9	22,2
Čisté dane z produktov	9,9	9,3	9,1	9,1	9,5	8,6	9,0
HDP spolu	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Zdroj: <http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=84674> [cit. 2015-04-10]

Dôsledky krízy doľahli taktiež aj na stavebný priemysel, čo sa odzrkadlilo v klesajúcej stavebnej produkcii. Prehľbil sa útlm pri príprave stavebných projektov a vyhľadávaní konzultačných a poradenských činností.

³ Spracované podľa zdrojov Štatistického úradu SR:

http://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/home!/ut/p/b1/04_Sj9CPyKssy0xPLMnMz0vMAfGjzOIDzT0tnJwMHQ0s_IJcDTxDHAPcg7xMDA1MTIEKIoEKDHAARwNC-sP1o8BKnN0dPUzmfQwMLHzcTQ08HT1CgywDjY0NHI2hCvBY4eeRn5uqX5AbYZB14qgIAL9TbiU!/dl4/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/ [cit. 2015-04-10]

Podľa riaditeľov stavebných firiem bude mierne pribúdať práca a slovenské stavebníctvo v roku 2014 ukončí svoj predchádzajúci päťročný prepad a jeho výkon v tomto roku veľmi mierne vzrastie.⁴

Zamestnanosť v stavebníctve má od roku 2009, kedy posledný krát zaznamenala medziročný rast, klesajúcu tendenciu. Takisto negatívne sa vyvíja aj podiel na zamestnanosti v hospodárstve SR. Nežiaduci stav dokumentuje tabuľka 3.

Tabuľka 3 Vývoj zamestnanosti vo vybraných odvetviach hospodárstva SR

Odvetvie	Priemerný evidenčný počet zamestnancov - v tis. fyzických osôb ¹⁾														
	2009			2010			2011			2012			2013		
	a	b	c	a	b	c	a	b	c	a	b	c	a	b	c
NH SR spolu	2 176,6	-4,5	100,0	2 151,9	-1,1	100,0	2 192,5	1,9	100,0	2 191,3	-0,1	100,0	2 176,1	-0,7	100,0
Priemysel	497,8	-15,0	22,9	479,1	-3,8	22,3	499,8	4,3	22,8	495,2	-0,9	22,6	491,5	-0,8	22,6
Stavebníctvo	184,4	2,0	8,5	179,6	-2,6	8,3	173,0	-3,6	7,9	165,3	-4,5	7,5	158,6	-4,0	7,3
Obchod ²⁾	433,0	-1,3	19,9	428,1	-1,1	19,9	426,6	-0,4	19,5	422,2	-1,0	19,3	408,8	-3,2	18,8
Doprava ³⁾	140,2	1,0	6,4	138,8	-1,0	6,5	142,3	2,5	6,5	140,0	-1,6	6,4	143,4	2,4	6,6

Vysvetlivky:

a - v tis. fyzických osôb

b - medziročná zmena v %

c - podiel na zamestnanosti v hospodárstve SR

¹⁾ V tejto tabuľke sú uvedené počty zamestnancov za odvetvia tak, ako sú zisťované z mesačného odvetvového štatistického výkazníctva (nie sú ročne upravované). Za hospodárstvo spolu sú uvedené údaje zo štvrtročného štatistického výkazníctva. Nejde o metódu výberového zisťovania pracovných síl (VZPS) ako v tabuľke č. 13.

Vybrané odvetvia - podľa štatistickej klasifikácie ekonomických činností SK NACE Rev. 2

²⁾ Pod obchodom sa rozumie veľkoobchod, maloobchod, oprava motor. vozidiel, ubytovacie a stravovacie služby.

³⁾ Doprava a skladovanie.

Zdroj: <http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=84674> [cit. 2015-04-10]

Slovenské stavebníctvo prešlo po roku 1989 rozsiahlou transformáciou. V stavebníctve sa vytvorila organizačná štruktúra, ktorá sa uplatňuje aj v zahraničí. Vznikli malé podniky (do 49 zamestnancov), stredné (do 250 zamestnancov) a veľké podniky s počtom zamestnancov nad 250.

Nasledujúca tabuľka znázorňuje vývoj počtu podnikateľských subjektov v jednotlivých skupinách. Z uvedených údajov nám nemôže uniknúť základná tendencia poklesu počtu živnostníkov od vypuknutia krízy.

⁴http://www.revuepriemyslu.sk/stories/clanok/aid/24696/Stavebn%C3%BD_priemysel/Odr%C3%A1%C5%BEaj%C3%BA_sa_u%C5%BE_stavb%C3%A1ri_od_dna?af=Widget [cit. 2015-04-10]

Tabuľka 4 Podnikateľské subjekty podľa počtu zamestnancov

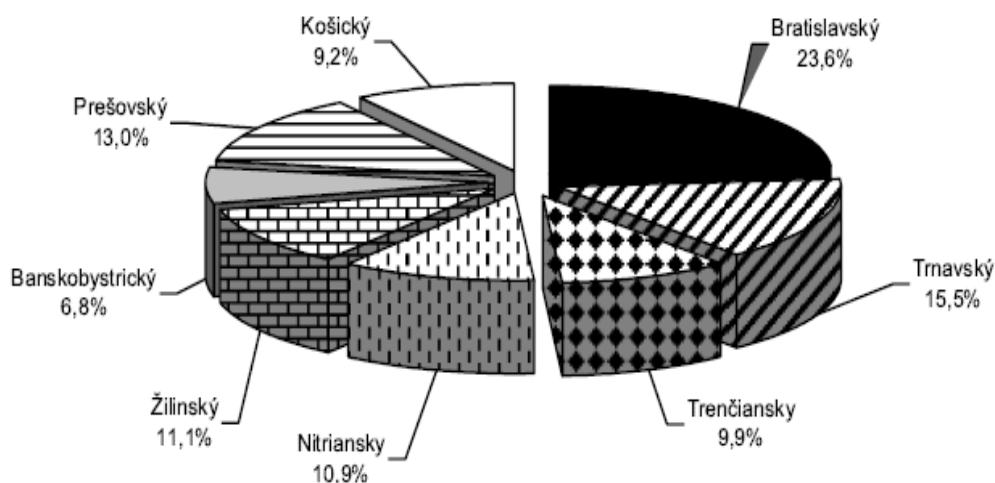
Podnikateľské subjekty podľa počtu zamestnancov	Počet podnikateľských subjektov				
	k 31.12.2009	k 31.12.2010	k 31.12.2011	k 31.12.2012	k 31.12.2013
Živnostníci	88 442	88 260	86 384	81 270	79 891
Podniky s počtom zamestnancov 0-9	6 432	8 852	9 139	9 891	10 835
Podniky s počtom zamestnancov 10-19	1 911	731	1 133	844	962
Podniky s počtom zamestnancov 20-49	408	397	458	393	434
Podniky s počtom zamestnancov 50-249	279	257	235	214	197
Podniky s počtom zamest. 250 a viac	25	22	20	19	16
Spolu	98 190^{x)}	99 716^{x)}	98 882^{x)}	94 635^{x)}	94 415^{x)}

^{x)} V tomto počte sú zahrnuté aj podniky s nezisteným počtom zamestnancov (rok 2009 - 693 podnikov, rok 2010 - 1 197 podnikov, rok 2011 - 1 513 podnikov, rok 2012 - 2 004 podnikov, rok 2013 - 2 080 podnikov).

Zdroj: <http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=84674> [cit. 2015-04-10]

Zmeny v stavebníctve sa netýkali iba organizačnej štruktúry. Zvýšila sa aj kvalita a architektonická úroveň. Ďalším pozitívom bolo, že sa stavebníctvo na Slovensku dokázalo prispôbiť moderným trhovým podmienkam. V zmene vlastníctva možno vidieť najväčšie rozdiely po roku 1989. Rozhodujúce postavenie majú v súčasnosti podniky v súkromnom vlastníctve, ktoré nahradili bývalé štátne organizácie. Podiel súkromného sektora už od roku 2001 predstavuje viac ako 99%.

Situáciu vo výstavbe bytov podľa jednotlivých krajov môžeme vidieť na grafe 2. Z celkového počtu dokončených bytov v roku 2013 bolo 3 568 bytov dokončených v Bratislavskom kraji, čo predstavuje 23,6%. Ďalej nasledujú Trnavský kraj, Prešovský kraj, Žilinský kraj a Nitriansky kraj. Najmenej bytov bolo dokončených v Banskobystrickom kraji a to 1 021 bytov.⁵



Graf2 Podiel jednotlivých krajov na počte dokončených bytov v SR za rok 2013

Zdroj: : <http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=84674> [cit. 2015-04-10]

⁵ <http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=84674> [cit. 2015-04-10]

„Riaditelia stavebných firiem predikujú pre tento rok rast objemu práce v o 2,4 percenta. Jeden z kľúčových sektorov slovenskej ekonomiky by sa tak mohol po šiestich rokoch konštantných prepádov konečne odraziť od dna a začať opäť rásť. „Slovenské stavebníctvo v roku 2015 po prvýkrát od začiatku krízy **vykáže prvý mierny rast**. Sektoru pomáhajú hlavne veľké štátne zákazky na dopravnú infraštruktúru. Stále ale zostávajú problémy z minulosti v podobe časti stratových zákaziek v zásobníkoch práce stavebných firiem alebo aj tvrdé dopady na stredné a menšie firmy spôsobené reštrukturalizáciami niektorých veľkých spoločností,“ uvádza **Jiří Vacek**, riaditeľ analytickej spoločnosti CEEC Research.“⁶

Zoznam žiaducich a nežiaducich odborov a činností

Medzi **žiaduce** činnosti a odbory v oblasti stavebníctva môžeme zaradiť:

- využívanie zdrojov EU na financovanie projektov v stavebníctve (rozvoj infraštruktúry, podpora rekonštrukcie historických budov a pamiatok, čerpanie zdrojov na zlepšenie energetickej náročnosti budov ...)
- štátna podpora v oblasti bytovej politiky (zvýhodnené sadzby pre mladé rodiny)
- rozšírenie ponuky v oblasti produktov,
- nákup a vývoj novej technológie,
- rast kvality materiálov a poskytovaných služieb,
- podpora zamestnanosti prostredníctvom daňových úľav.

Medzi **nežiaduce** činnosti a odbory v oblasti stavebníctva môžeme zaradiť:

- veľké portfólio stratových zákaziek z minulosti,
- nezaplatené faktúry - v súčasnosti vyústila kríza v prepade stavebnej produkcie do krízy morálky,
- dumpingové ceny, ktoré sú ochotné spoločnosti prijať, aby nemuseli rušiť prevádzky a volia cestu tzv. menšieho zla,
- porušovanie predpisov bezpečnosti práce,
- voľba lacnejších, často menej kvalitných materiálov,
- rast vstupných cien materiálov a energií,
- vstup nových konkurentov na trh najmä zo zahraničia, ktorí majú zvýhodnené podmienky na podnikanie,
- zmeny v legislatíve, daňovom zaťažení, zmeny v odvodovom systéme a pod.

ZÁVER

Na základe uskutočnených analýz je možné na záver konštatovať, že v súčasnom období sa potvrdzujú predpoklady o raste v stavebnom odvetví. Zároveň sa však stavebné spoločnosti denne stretávajú najmä s problémami týkajúcimi sa platobnej morálky, v dôsledku čoho dochádza k zániku mnohých malých a stredných podnikov. Východiskom z nepriaznivej situácie je lepšia vymožitelnosť práva a celkové zlepšenie kvality podnikateľského prostredia.

⁶ <http://www.kancelarie.sk/poradna/ceec-objem-stavebnej-produkcie-porastie> [cit. 2015-04-10]

LITERATÚRA

- [1] NEUMANNOVÁ, A. 2007. *Podniková diagnostika*. 1.vyd. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2007. 201 s. ISBN 978-80-225-2426-1.
- [2] <http://www.nbs.sk/sk/o-narodnej-banke/rating> [cit. 2015-04-10]
- [3] http://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/home!/ut/p/b1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfGjzOIDzT0tnJwMHQ0s_IJcDTxDHAPcg7xMDA1MTIEKIoEKDHAARwNC-sP1o8BKnN0dPUzMfQwMLHzcTQ08HT1CgywDjY0NHI2hCvBY4eeRn5uqX5AbYZB14qgIAL9TbiU!/d14/d5/L2dBIS9nQSEh/ [cit. 2015-04-10]
- [4] <http://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2014/> [cit. 2015-04-10]
- [5] <http://www.kancelarie.sk/poradna/ceec-objem-stavebnej-produkcie-porastie> [cit. 2015-04-10]
- [6] <http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=84674> [cit. 2015-04-10]
- [7] <http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=84674> [cit. 2015-04-10]
- [8] http://www.revuepriemyslu.sk/stories/clanok/aid/24696/Stavebn%C3%BD_priemysel/Odr%C3%A1%C5%BEaj%C3%BA_sa_u%C5%BE_stavb%C3%A1ri_od_dna?af=Widget [cit. 2015-04-10]
- [9] <http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=84674> [cit. 2015-04-10]
- [10] <http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=84674> [cit. 2015-04-10]

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

MANAGEMENT OF INSTITUTIONALIZED COOPERATIONS AND NETWORKS

Frank Dietz

ABSTRACT

The current economic situation is marked by the increasing liberalization and globalization of markets. Not only for small and medium-sized enterprises is economic change a difficult situation. On the one hand, over regional competitors enter their traditional markets and become competitors in their home markets. On the other hand, there are no funds to develop their own resources. One opportunity to compensate the changing in business environment is to cooperate with other companies. Due to the division of labour and customer-oriented cooperations of economically independent companies, complex socio-technical value-systems are created. The management of cooperative networks and institutionalized cooperation cannot be realized by hierarchical information structures and needs new products based on equality, division of labour, partnership, information and management structures based on trust.

KEYWORDS

Competition advantages, disadvantages, effort, equal rights, equal responsibilities; cooperation, network, liberalization, shareholder value, synergy, opportunity, rational choice, management

JEL Classification

A10, A14, D23, D61, D74, H12, L14, L15, M14, M21, P13, P14,

INTRODUCTION

The globalization of products and processes has changed the competitive environment comprehensively. Competition for customers, raw materials, suppliers, employees etc. will be held no longer locally but globally! On the basis of their individual equipment with their limited financial and human capacities small and medium-sized enterprises are unlikely to be individually able to meet the new requirement profile. If they want to compete with big companies, they need to look for ways to enable the competitiveness.¹

There is an approach that allows even small and medium-sized enterprises to be able to meet the long-term increasingly complex customer requirements, offers participation in networks and results-oriented cooperation with other companies². Small and medium-sized enterprises which join their forces in cooperation and networks are more powerful and able to compete more successfully with large firms. Cooperation between small and medium-sized companies also offers advantages in minimizing risks and sharing of resources. In addition, synergy effects in marketing and know-how transfer can be achieved.³

¹ Kemmner and Gillessen, *Virtuelle Unternehmen*, 8

² Rohde, Rittenbruch and Wulf, *Auf dem Weg zur virtuellen Organisation*, 38

³ Ebertz and Heimann, III

Companies cooperate and do networking in order to achieve competitive advantages they could not achieve individually.⁴ On the other hand, the benefits of synergy effects through cooperation are accompanied by respective expenditures. All members of the cooperative pursue more or less individual goals. Cooperation also does not work by itself, but must be created, managed and developed.⁵ Companies with cooperative, collaboratively networked effort creation, require new management concepts. The hierarchically organized management is replaced by interface management. Leadership no longer means to lead an organization only, but to manage the interfaces between organizations.⁶

The ability to use the advantages of the medium-sized enterprise on site and to realize at the same time synergy effects through a centralized, well-managed system background makes the management of a cooperative enterprise network the high end of management.⁷ The particular challenge to lead institutionalized cooperation and networks is the subject of this article.

Cooperation in networks and partnerships

Motivation and incentives for cooperation

The motivation for cooperation is the minimization of costs and therefore the choice of a cost-minimization organizational structure. Transaction costs and market conditions existing in imperfect markets can thus be regarded as necessary conditions for the emergence of cooperation. With this the cooperation is defined by PICOT as "explicit or implicit agreement that distributes the right to dispose of used resources and their income to the partners".⁸ Individual forms of cooperation denote a medium to long term, contractual collaboration of legally independent companies for the joint fulfillment of tasks. The inter-enterprise cooperation is carried out as a win-win relationship for mutual benefit. Cooperations with vertical or horizontal market companions present themselves when benefits are realized through them, which cannot be realized by other processing facilities.⁹

The following figure shows summarized the basic objectives of cooperative enterprises to achieve common competitive advantage.

⁴ Petzinna, 99

⁵ Knop and Kropfberger, VI

⁶ Priddat, *Organisation als Kooperation*, 9

⁷ PriceWaterhouseCoopers PWC, *Unternehmenskooperation – Auslauf- oder Zukunftsmodell?*, 13

⁸ Schmidt, 33

⁹ Picot, Reichwald and Wigand, *Die grenzenlose Unternehmung*, 304



Figure 1: Basic objectives of the cooperation
Source: own illustration after Drews, 57 and Morschett, 392

Cooperation = common structure for individual value maximization

Cooperation systems integrate partial subsystems of individual and legally independent companies¹⁰. The basic concept of cooperative arrangements is based on more or less intense connections with other legally independent companies to fulfill its tasks. This produces compounds that can affect both negative (dependencies) and positive (competitive advantage) effects.¹¹ A complete coverage of the target systems of cooperation is excluded, because of the pursuit of individual competitive advantage and profit intentions. It is not necessary neither for the body operation nor the cooperation partner that targets systems are fully conclusive. On the other hand, the knowledge of the target systems of cooperation partners involved is of course helpful for the behavioral expectation. Rational partners with individual targets act in a coordinated way to achieve a particular result. A prorated interest matching is therefore sufficient in terms of the compatible use of resources. Therefore, common targets are restricted to events that maintain a common structure in which the partner can track individual goals.¹² For the choice of partners the power of disposition about resources of the partners is more important than the degree of agreement on the goals.¹³ Organization, hence cooperation and networks are efficient if the organization maximizes the individual benefits of the transaction participation as the difference between benefits and costs

¹⁰ Sydow, *Strategische Netzwerke*, 100, 79

¹¹ Picot, Reichwald and Wigand, *Die grenzenlose Unternehmung*, 289

¹² Rössl and Fink, 54

¹³ Rössl and Fink, 54

for all organizational participants. The literature refers to this efficiency criterion as value maximization concept.¹⁴

Individual requirements of cooperation partners

Regardless of whether or not the functions are merged with the establishment of a cooperation, or purely company-overlapping, the distribution of costs and revenues has to be regulated bindingly. Therefore contracts relating to the distribution of costs and profits between the parties are to be concluded from this necessity.¹⁵

The cooperation partners have almost simultaneously different perspectives on their participation and cooperation have, depending on the perspective, changing interests. Since the partners remain economically independent, they lead an economically independent company as the owner or manager.. In this role, a reasonable return of the capital, employed for the assumed economic risk, is expected. At the same time, they also act as network participants in one or more networks. Conflicts arise for network participants through the assignment of orders in the network or in their own company. Depending on the point of view, the member expects as a client (customer) to partner best quality and service at low cost. Simultaneously, he can expect as a contractor (supplier) from his partners or operating body an adequate remuneration with maximum operating flexibility. This threatens the privatization of the power profits and socialization or collectivization of network costs.¹⁶

Cooperation can therefore represent an individual means of maximizing shareholder value.¹⁷ The following chart illustrates the relationships for the same cooperation partner with situational different points of view.

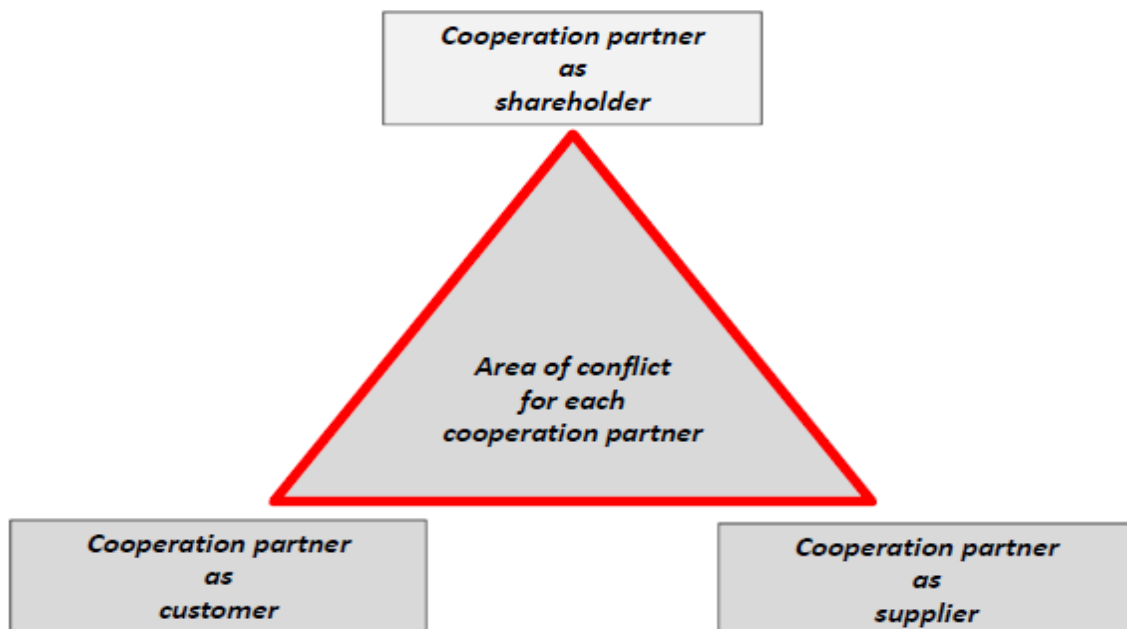


Figure 2: Areas of conflict from cooperation membership

Source: own illustration

¹⁴ Jost, 19–20

¹⁵ Hagenhoff, 12

¹⁶ Reiß, *Hybridorganisation*, 99

¹⁷ Drews, *Instrumente des Kooperationscontrollings*, 58

Management of cooperations and networks

Governance without authority

The management in cooperation and networks has the task of being the coordinating force in a highly differentiated and environmentally-dependent social system. The company management has therefore both, the task of controlling and directing inwardly, to represent it to the outside within their environment and to anchor it.¹⁸

According to the findings of SYDOW collaborations' and networks' traditional management functions - planning, organization, personnel management and control – must to be extended by three cooperating specific tasks of initiation, the exchange and coordination in the network.¹⁹

HOWALDT stated that there is in contrast to the high demands on the design of networks an extensive ignorance with regard to the 'practical management of network structures and -processes'. Rarely network managers were prepared within their training to the particularities of networks. The development of specific methods and tools for management of networks and cooperations are still just in the beginning as well as the development of specific consulting and training opportunities.²⁰ The effectiveness of a system management through a system head office or a focal company refers to the ability to increase the common goal attainment for all network actors through leadership and coordination of their activities. The commonly agreed and supported objectives of the network shall be achieved through the exploitation of the system manager for an all-win situation for all partners. Crucial for the performance of cooperative success is the sum of the individual successes, by which the partners get quantitative or qualitative gains from the guided network.²¹

The management of alliances and network organizations is continuously facing a major challenge. The willingness of the member enterprises to follow the recommendations of the decision system center is merely given as long as the members do not get the impression that the operating institution does not pursue manageable individual goals for its members. In institutionalized cooperation and networks, this results in implementation problems. The independent partner companies of the operating network cannot be led by labor standards in an instruction-admission ratio. The system head office does not have the authority to give instructions to the organization.

DUELFER states that the management of networks and cooperation has the chance to replace the missing disciplinary power by the following soft facts, at least partially.

- legitimate power - Manager of the cooperation was expressly appointed by the members or their representation,
- referent power - a level of personal authority (charisma),
- expert power - expert authority²²

The task of managers in strategic networks therefore, is to organize the leading networks and cooperation in the field of tension between contingency and consistency,

¹⁸ Eberhardt, *Wertorientierte Unternehmensführung*, 13

¹⁹ Sydow, 407

²⁰ Howaldt, 7

²¹ Borchert, *Führung von Distributionsnetzwerken*, 151

²² Dülfer, *Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative*, 235–46

flexibility and legitimacy.²³ Mutual distrust between the partners is always counterproductive, because it destroys the essential human motivation of all parties to pursue jointly the agreed targets.²⁴ The immediate task of the cooperative organ within cooperations is the fulfillment of operational functions for the benefit of member's economies. In the non-cooperation, a similar development mandate is usually met with the institutionalization of a system head office.²⁵

Especially in large collaborations, the management must be able to find out accurately and in time the complex and partially different expectations that the cooperation partners have because of their individual targets to the operating organ. Then, the management has to develop by its own means in its own design an advantageous strategy for all parties involved. This need requires a qualification of the top management beyond the general manager qualifications.²⁶

The different levels of information of the cooperation members demand a communicative management role that can only be achieved on the basis of strong personal charisma. Especially in cooperation and networks, leaders with strong charisma can be met there more frequently than in other firms. As the competition law prohibits largely the cooperation participants to coordinate their behaviour, all issues on which cannot be agreed contractually, can only be achieved by persuasion.²⁷

Risk of partial system control

Cooperation and networks are increasingly becoming one of the standard tools of strategic management.²⁸ Collaborations and networks represent socio-technical value systems participating in the economy but are limited to internal structures and processes.²⁹ Due to the economically independent network partners, who can revoke unilaterally at any time their willingness to cooperate, a uniform management of the network is not possible. With a single management and hierarchical organizational structures a network would be more manageable.³⁰ Interorganizational networks are complex, polycentric systems that have multiple control centers. Even if a focal firm or a system control unit commands the network strategically, it cannot be fully controlled from a central location. In fact, external and self-control mesh and are available inherently in the system.³¹

On the other hand, companies restrict their own autonomy consciously or unconsciously by entering into a cooperative network.³² Nevertheless, the company management promises through cooperation in participation clearly discernible competitive advantages.³³ It is also quite possible, from the perspective of individual companies, to participate actively in several collaborations with different core competencies. The complex networks of relationships from trade relations require a multi-cooperation management and

²³ Sydow, *Strategische Netzwerke*, 100, 307

²⁴ Miller, 83

²⁵ Dülfer, *Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative*, 54

²⁶ Dülfer, *Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative*, 294–5

²⁷ Dülfer, *Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative*, 177

²⁸ Friedli and Schuh, 489

²⁹ Kon, 12–3

³⁰ IBH RETAIL CONSULTANTS, 1

³¹ Sydow, 403

³² Gleich and Sauter, *Operational Excellence*, 88

³³ Sydow, *Strategische Netzwerke*, 100, 2

places high demands on the management skills of executives. These requirements are comparable to those referred to in chapter 3.1 Requirements for the management of a system head office.³⁴ The following figure shows the relations of supply and effort between four partners and a system head office. In multi-cooperation systems, the complexity of the relations is greater many times over.

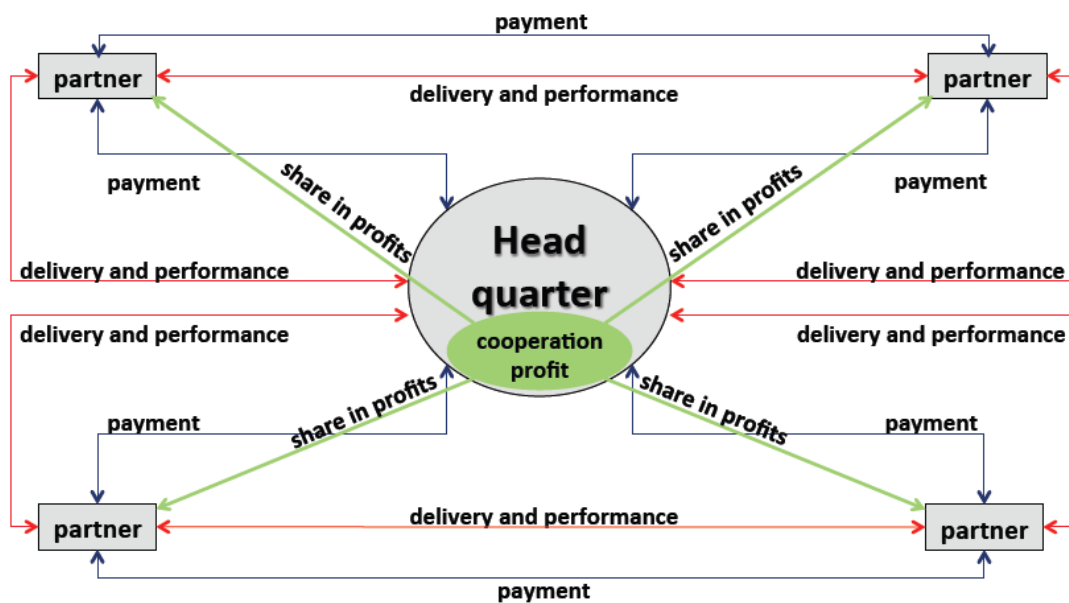


Figure 3: Flows of goods and services in institutionalized cooperation

Source: own illustration

Need for autonomy and lack of disciplinary options

Through collaborations and networks legally and economically independent companies are working to gain together competitive advantages.^{35 36}

The maintenance of legal and economic independence is a basic need for cooperating companies. They are autonomous in the degree in which they can make decisions about entering or exiting cooperation itself. Among the other partners, there is a direct subordinate relationship.³⁷

BECKER stated that networks are complex social systems whose management has to get along largely without formal management powers.³⁸

Against this background, the system leader lacks the ability to give the network partners instructions in order to implement the service processes, regardless whether it is a focal company or a system head office. The system management has to respect the functional autonomy of each partner across all areas. If these needs of autonomy are ignored, fears of hierarchy and integration trends are going to grow.³⁹ The entry and exit into and out of a cooperative network is always a positive or negative selection decision. If the network

³⁴ Gleich and Sauter, *Operational Excellence*, 93

³⁵ Bolsinger, *Ausweg Kooperation!*, 7

³⁶ Theurl and Kolloger, 7

³⁷ Picot, Reichwald and Wigand, *Die grenzenlose Unternehmung*, 304

³⁸ Becker et al., *Netzwerkmanagement*, VIII

³⁹ Borchert, *Führung von Distributionsnetzwerken*, 159–60

partners does not feel represented in its effort for autonomy or there is a lack of confidence in the system management, the tendency to exit is likely.⁴⁰

Resources, distribution and control conflicts

Collaborations with other companies usually require an opening of corporate borders with the cooperation partners and sometimes even a loss of control over their own company-specific resources.⁴¹ The high degree of coordination effort, the difficult control of the service process, the risk of their know-how loss to competitors and the risk of opportunistic behaviour implies a great need for control.⁴² ⁴³ Besides, the cooperation in alliances and networks presupposes further conflict potential. The cooperation specific conflicts are

- target and assessment,
- competence and enforcement, as well as
- distribution conflicts.

Moreover, there often occur power struggles between cooperation participants in partnerships and networks.⁴⁴ An additional difficulty in the network is the assignment of billable responsibility. Also, there is another difficulty in the allocation of expenses and profit contributions to the member companies.⁴⁵

It is understood that the cooperative operating organ must consider the capital maintenance of the cooperation. After the business-value and substance-control method of accrual recognition, the periodical expense must be covered by the total income of the same period. Therefore, the principle of full cost coverage must be replaced by the cost recovery principle from ordinary business activities or alternatively by a cost reimbursement by the member companies.⁴⁶ A common fair financing ensures uniform distribution of the effort and possible losses.⁴⁷

These conflict potentials lead in companies participating in collaborations and networks to an increased need for control. Despite many positive effects within partnerships and networks, the strong need for control of the individual partners arises from the transactions with the partners. In particular, the control of the contracting and billing of services is thereby considered critically, even with the system head office,. ⁴⁸

Prevention of opportunistic behavior, free riders and useless members

The individual member companies often overlook in the shareholding of cooperation and networks that the synergy benefits from cooperation imply corresponding synergy costs. Even if all the members of the cooperative pursue more or less individual goals, they work on the same commissions within their cooperation in participation and are therefore dependent

⁴⁰ Sydow, *Strategische Netzwerke*, 100, 246

⁴¹ Benkhoff et al., *Erfolg beim Management Virtueller Organisationen*, 14

⁴² Wronka and Schell, 321

⁴³ Howaldt, 3

⁴⁴ Friedli and Schuh, 500

⁴⁵ Gleich and Sauter, *Operational Excellence*, 88

⁴⁶ Dülfer, *Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative*, 75

⁴⁷ Gleich and Sauter, *Operational Excellence*, 111

⁴⁸ Deederichs and Moock, 22

on their partner's activities in order to succeed. Collaborations cannot function by their selves, but are created, managed and developed actively.⁴⁹

An example of opportunistic behaviour in cooperative relationships is the possibility to increase the own benefit through unilateral - often invisible - defective behaviour. Other cooperation participants on the other hand, who do not notice the opportunistic behaviour, continue to behave cooperatively.⁵⁰ In the transaction cost theory three forms of opportunistic behaviour can be distinguished:

- cheating,
- hold-up and
- shirking/moral hazard.⁵¹

SUEN notes that opportunistic behaviour, `non-cooperation`, rates among the strongest hindrance, particularly in strategic alliances,⁵² Especially the three issues of communication and coordination problems, opportunism and distribution problems lead to the failure of the cooperation.⁵³ Leaving a cooperation by opportunistic exit is also a typical form of non-cooperative behaviour. Often it is not well determined, whether the cooperation has ended for opportunistic or other reasons.⁵⁴

In cooperations opportunistic behaviour can arise as `free-rider` behaviour due to possibility of sharing resources with individual partners.⁵⁵ Here, the opportunistic behaviour manifest itself by small individual contributions to the collective effort. Cooperation partners who withhold or reduce their own contribution to the cooperation, seek to participate fully in the success of the cooperation, but not to assume the appropriate share of the cost. Typical examples of such free-riding behaviour includes dispatching of less qualified staff for joint activities, the retention of development results and lower investment in the development of the cooperation as well as a low priority of the cooperation in the company.⁵⁶

A similar problem for cooperations and networks are the `useless members`. Useless members lead to interest conflicts of the members and the use of hosted services from the head office. User members expect the best possible conditions as well as the highest possible reimbursements. Useless members, however, expect in terms of their stake the highest possible return on investment.⁵⁷ There is also the risk that the system center develops and supplies services gradually, but often there is a lack of the necessary commitment to purchase. This problem, `useless members`, leads to high costs, without gaining a sufficient income. This situation poses the risk of falling into a `full-service trap`.⁵⁸ If a cooperation is based primarily on the traditions of its founders, without integrating the economical changing meaning of these core values in today's society, this leads to a cooperative standstill. Co-operative standstill means here the maintenance of reached market positions and brand values.

⁴⁹ Knop and Kropfberger, VI

⁵⁰ Rössl and Fink, 37

⁵¹ Ullrich, 26

⁵² Suen, *Non-cooperation--the dark side of strategic alliances*, 2

⁵³ Blumberg, *Management von Technologiekoperationen*, 7

⁵⁴ Blumberg, *Management von Technologiekoperationen*, 11

⁵⁵ Schmidt, *Co-Opera - Kooperationen mit Leben füllen*, 76-7

⁵⁶ Blumberg, *Management von Technologiekoperationen*, 11

⁵⁷ Beuthien, *Die eingetragene Genossenschaft*, 112, 16

⁵⁸ Zentes, 2

Innovations do not take place, the proportion of useless members grows with a simultaneous decrease of economic success.⁵⁹

Controlling and coaching as leadership approach

Among the common cooperation objectives can be found, for example, market access, access to technology or time savings. Especially on the basis of the individual partners cooperation objectives can rarely be measured or controlled exclusively by monetary variables.⁶⁰

The continuous emphasis on "trust" as a success criterion does not lead to a pronounced "mistrust culture", thus the opposite of the intended effect. Thereby, the perception of the device "give and take" is becoming unbalanced. The imbalance is perceived intensively within the procurement and execution.⁶¹ The network management cannot rely on what is available in the arsenal of incentives and sanctions in hierarchical organizations. For successful cooperation in alliances and networks, therefore, a basis of trust and personal continuity of management and network partners among each other is crucial.⁶² In new business concepts managers take less and less tangible tasks and are no longer ostensibly involved in business operations. Managers "lead" and "encourage", so that they become a service provider for their members and employees.⁶³

The design of institutionalized cooperation has here the goal to maximize the value of the overall result modification. If this maximum value is to be expected less than the exploitation of profit, cooperative behaviour can be excluded. In real business, it is not readily possible to predict the value of the maximum overall result modification, since the effect of the coordination expense, transaction costs and the confidence disposition are often not transparent and difficultly to measure due to lack of analytical tools for the complex relationships of cooperative relationships.⁶⁴

DREWS notes a lack of research contributions in support of cooperation management with quantitative business information. Thus, there is need for further research to cooperation-controlling.⁶⁵ To assess the complexities of collaborative relationships between competitors, analysis instruments are currently lacking. Therefore, it is important to develop appropriate procedures and methods in the context of a thesis by which the impact of these critical parameters and their interactions with each other can be fully captured.⁶⁶

CONCLUSION

Cooperation and networks, both in research and in the corporate practice, are of great importance.⁶⁷ Especially for small and medium-sized enterprises participation in networks and cooperation is becoming increasingly important. Networks offer their partners highly flexible

⁵⁹ Miller, 39–40

⁶⁰ Drows, *Instrumente des Kooperationscontrollings*, 3

⁶¹ Schuh, 21

⁶² Howaldt, 6

⁶³ Picot, Reichwald and Wigand, *Die grenzenlose Unternehmung*, 467

⁶⁴ Ullrich, 211

⁶⁵ Drows, *Instrumente des Kooperationscontrollings*, 4–6

⁶⁶ Ullrich, 211

⁶⁷ Zentes, Swoboda and Morschett, 5

ties of cooperation. Required resources can be summarized in collaborations and involved in the search for new solutions and ideas outside their range of experience.⁶⁸

The cooperation of financially and legally independent companies designates collaboration between enterprises to increase their competitiveness. The objective of inter-firm cooperation consists in balancing resources and core competencies to coordinate actions that achieve a competitive advantage over the self-creation of a service.⁶⁹

Cooperation between companies that have a professional network management, regularly turn out to be successful. The potential for the companies' success lies in the reasonable combination of market-based and hierarchical control components. Corporate networks with system head combine the principle of cooperation between independently acting actors with the advantages of a systematic control of a system head office.⁷⁰

Especially in large collaborations, the manager has a special task and needs leadership skills that reach beyond the general and industry-standard management tasks in a comparable individual company. This 'Top Manager' must be able to recognize the complex and often divergent expectations of the individual goals of each party, and develop a mutually beneficial stakeholders strategy based on his own experiences.

Therefore, an individual 'multipolar' target system exists within a cooperative organ operation.⁷¹ Networks and cooperation are saleable and competitive, if they succeed to arrange competition and respectful cooperation and if it is possible to ensure mutual trust through stability and change. Successful collaborations require more than the good will of its members. They require careful planning, committed and qualified promoters dealing with composite suitable forms of work and - last but not least - a competent network management.⁷² Cooperation and networks require a 'new leadership' for the management of the interfaces between both, the cooperating company itself and the stakeholder environment.⁷³

LITERATURE

- [1] BECKER, THOMAS, DAMMER, INGO, HOWALDT, JÜRGEN et al. (eds.), *Netzwerkmanagement: Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg* (Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2011).
- [2] BENKHOFF, BIRGIT, ENGELIEN, MARTIN, MEIBNER, KLAUS et al. (eds.), *Erfolg beim Management Virtueller Organisationen: Durch Frühwarnung Risiken vermeiden* ([S.l.]: Kohlhammer Verlag, 2011).
- [3] BEUTHIEN, VOLKER (ed.), *Die eingetragene Genossenschaft: Idee und Wirklichkeit* (Marburger Schriften zur genossenschaftlichen Kooperation, 112; 1. Aufl., Baden-Baden: Nomos, 2013).
- [4] BLUMBERG, BORIS, *Management von Technologiekooperationen: Partnersuche und vertragliche Planung*, Dissertation (Gabler Edition Wissenschaft : Markt- und Unternehmensentwicklung, Wiesbaden, Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl; Gabler, 1998).
- [5] BOLSINGER, HARALD J., *Ausweg Kooperation!: Ein Plädoyer für genossenschaftliche Netzwerke mittelständischer Unternehmen* <<http://www.wirtschaftsethik.biz/wp-content/uploads/2005/08/BOLSINGER-Studienpreis0506.pdf>>.

⁶⁸ Becker et al., *Netzwerkmanagement*, V

⁶⁹ Knop and Kropfberger, 24

⁷⁰ Evanschitzky, *Erfolg von Dienstleistungsnetzwerken*, VII

⁷¹ Dülfer, *Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative*, 294–5

⁷² Becker et al., *Netzwerkmanagement*, V

⁷³ Priddat, *Organisation als Kooperation*, 9

- [6] BORCHERT, STEFAN, *Führung von Distributionsnetzwerken: Eine Konzeption der Systemführung von Unternehmensnetzwerken zur erfolgreichen Realisation von Efficient Consumer Response-Kooperationen*, Dissertation (1. Aufl, Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 2001).
- [7] DEEDERICHS, MARIA, and MOOCK, JÖRN, 'Unternehmenskooperationen in der Transportwirtschaft – Ergebnisse einer Studie', Working Paper (Hamburg-Harburg, Technische Universität Hamburg-Harburg, August 2001).
- [8] DREWS, HANNO, *Instrumente des Kooperationscontrollings: Anpassung bedeutender Controllinginstrumente an die Anforderungen des Managements von Unternehmenskooperationen*, Dissertation (DUV Wirtschaftswissenschaft; 1. Aufl, Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 2001).
- [9] DÜLFER, EBERHARD, *Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative* (2., überarbeitete und erw. Aufl, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1995).
- [10] EBERHARDT, STEFAN, *Wertorientierte Unternehmensführung: Der modifizierte Stakeholder-value-Ansatz* (Gabler-Edition Wissenschaft, Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl, 1998).
- [11] EBERTZ, PETER, and HEIMANN, THORSTEN, 'Verbundgruppenmitgliedschaft und Risiko: Die Auswirkungen der Verbundgruppenmitgliedschaft auf die Risikolage der Mitgliedsunternehmen', Forschungsprojekt (Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen, Münster, 2004).
- [12] EVANSCHITZKY, HEINER, *Erfolg von Dienstleistungsnetzwerken: Ein Netzwerkmarketingansatz*, Dissertations Universität Münster, 2003 (1. Aufl, Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 2003).
- [13] FRIEDLI, THOMAS, and SCHUH, GÜNTHER, 'Die operative Allianz', in Joachim Zentes, Bernhard Swoboda, and Dirk Morschett (eds.), *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven*, Joachim Zentes (Wiesbaden, s.l: Gabler Verlag, 2003), 487–514.
- [14] GLEICH, RONALD, and SAUTER, RALF, *Operational Excellence: Innovative Ansätze und Best Practices in der produzierenden Industrie* (Haufe Fachpraxis; Neuerscheinung, München: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, 2008).
- [15] HAGENHOFF, SVENJA, 'Kooperationsformen: Grundtypen und spezielle Ausprägungen', Arbeitsbericht (Georg-August-Universität Göttingen, Institut für Wirtschaftsinformatik Professor Dr. Matthias Schumann, 2004).
- [16] HOWALDT, JÜRGEN, 'Unternehmensnetzwerke - Organisationsform der Zukunft', in Gernot Gehrke (ed.), *Netzwerke zur Medienkompetenzentwicklung. Erfolgsfaktoren und Handlungsoptionen* (ECMC working paper, 6, München: kopaed, 2004) <http://www.kompetenzzentrumnetzwerkmanagement.de/pdf/fachartikel/Organisationsform_der_Zukunft.pdf>.
- [17] IBH RETAIL CONSULTANTS, 'Kooperative Beschaffung', 2010 <http://www.handelswissen.de/data/themen/Wareneinkauf/Ausloesung_des_Beschaffungsprozesses/Beschaffungswege/Kooperative_Beschaffung.php>.
- [18] JOST, PETER-J., 'Der Transaktionskostenansatz im Unternehmenskontext', in Peter-J. Jost (ed.), *Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre* (Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2001), 9–34.
- [19] KEMMNER, GÖTZ-ANDREAS, and GILLESSEN, ANDREAS, *Virtuelle Unternehmen: Ein Leitfaden zum Aufbau und zur Organisation einer mittelständischen Unternehmenskooperation* (Heidelberg: Physica-Verl., 2000).
- [20] KNOP, ROBERT, and KROPFBERGER, DIETRICH, 'Erfolgsfaktoren strategischer Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen. Ein IT-gestützter Wegweiser zum Kooperationserfolg', Dissertation an der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, 2007 (Wiesbaden, Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, 2009).
- [21] KON, YURIYA, 'DAS GENOSSENSCHAFTSWESEN IN DEN VEREINIGTEN MEXIKANISCHEN STAATEN. eine betriebswirtschaftliche Analyse der Genossenschaft

- Cupanda im Bundesstaat Michoacán anhand der Systemtheorie von E. Dülfer', Dissertation Universität Wien, 2008 (Wien, Universität Wien, 2008).
- [22] MILLER, MANFRED, 'Perspektiven der Organisationsform Genossenschaft in einem globalisierenden Umfeld. Ein strategischer Bezugsrahmen der genossenschaftlichen Internationalisierung', Dissertation (Kasse, Universität Kassel, 15.06.2010).
- [23] MORSCHETT, DIRK, 'Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken', in Joachim Zentes, Bernhard Swoboda, and Dirk Morschett (eds.), *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven*, Joachim Zentes (Wiesbaden, s.l: Gabler Verlag, 2003), 387–414.
- [24] PETZINNA, TIM, 'Chancen und Grenzen der Supply Chain Collaboration in der Konsumgüterdistribution. Konzeption und quantitative Bewertung von Gestaltungsalternativen in der Logistikkette zwischen Industrie und Handel', Dissertation Inauguraldissertation zur Erlangung des Doktorgrades der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln (Köln, Universität zu Köln, 10.12.2007).
- [25] PICOT, ARNOLD, REICHWALD, RALF, and WIGAND, ROLF T. (eds.), *Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management ; Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter* (Lehrbuch; 4., vollst. überarb. und erw. Aufl, Wiesbaden: Gabler, 2001).
- [26] PRICEWATERHOUSECOOPERS PWC, *Unternehmenskooperation – Auslauf- oder Zukunftsmodell?: Strategische Erfolgsfaktoren kooperativer Unternehmensnetzwerke – dargestellt am Beispiel von Verbundgruppen und Franchisesystemen*.
- [27] PRIDDAT, BIRGER P., *Organisation als Kooperation* (1. Aufl, Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss., 2010).
- [28] REIß, MICHAEL, *Hybridorganisation: Netzwerke und virtuelle Strukturen* (Stuttgart: Kohlhammer, 2008).
- [29] ROHDE, MARKUS, RITTENBRUCH, MARKUS, and WULF, VOLKER, *Auf dem Weg zur virtuellen Organisation: Fallstudien, Problembeschreibungen, Lösungskonzepte ; mit 5 Tabellen* (Heidelberg, New York: Physica-Verl, 2001).
- [30] RÖSSL, DIETMAR, and FINK, MATTHIAS, 'Die Bewertung von Kooperationen und Kooperationspartnern', in Jörn-Axel Meyer (ed.), *Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen in Europa* (Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis ... in der Edition "Kleine und mittlere Unternehmen", 2004; 1. Aufl., Lohmar, Köln: Eul, 2004), 53–67.
- [31] ———, 'Instrumentelles und maximenbasiertes Vertrauen als Erfolgsfaktor von Kooperationen. Zur besonderen Relevanz maximenbasierten Vertrauens in Kooperationen zwischen KMU', in Jörn-Axel Meyer (ed.), *Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen in Europa* (Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis ... in der Edition "Kleine und mittlere Unternehmen", 2004; 1. Aufl., Lohmar, Köln: Eul, 2004), 31–52.
- [32] SCHMIDT, ALEXANDER, *Co-Opera - Kooperationen mit Leben füllen: Ein multiperspektivischer Blick auf die Entwicklung von Unternehmenskooperationen innerhalb von Clustern und Netzwerken* (Management / Organisationsentwicklung; 1. Aufl, Heidelberg: Carl-Auer-Verl., 2007).
- [33] SCHMIDT, MARC, 'Erfolgsfaktoren von Unternehmenskooperationen in der europäischen Kunststoff-Recycling-Wirtschaft', Dissertation (Ostrava, VSB-TU Ostrava, 2010).
- [34] SCHUH, GÜNTHER, 'Erfahrungen mit der Virtuellen Fabrik - Wo die Potentiale wirklich liegen', in Hartmut Enderlein and Egon Müller (eds.), *Vernetzt planen und produzieren VPP 2003* (Sonderheft 7: Institut für Print- und Medientechnik der TU Chemnitz, 2003), 19–23.
- [35] SUEN, WILMA W., *Non-cooperation--the dark side of strategic alliances* (Houndmills, Basingstoke, Hampshire, New York: Palgrave Macmillan, 2005).
- [36] SYDOW, JÖRG, *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation* (Neue Betriebswirtschaftliche Forschung, 100; 6 // 6. Nachdruck, Wiesbaden: Gabler, 1992 // 2005).

- [37] ———, ‘Management von Netzwerkorganisationen - Zum Stand der Forschung’, in Jörg Sydow (ed.), *Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der "Managementforschung"* (4., aktualisierte und erw. Aufl, Wiesbaden: Gabler [u.a.], 2006), 387–472.
- [38] THEURL, THERESIA, and KOLLOGE, KONSTANTIN, ‘Internationale Unternehmenskooperationen im deutschen Maschinenbau. Eine empirische Analyse’, Arbeitspapier (Münster, Westfälische Wilhelms Universität Münster, 05.05.2009).
- [39] ULLRICH, CHRISTIAN, ‘Die Dynamik von Coopetition. Möglichkeiten und Grenzen dauerhafter Kooperation’, Dissertation Universität Lüneburg, 2003 (Lüneburg, Universität Lüneburg,, 2003).
- [40] WRONKA, THOMAS, and SCHELL, HEIKO, ‘Globalisierungsbetroffenheit von Unternehmen und die Potenziale der Kooperation’, in Joachim Zentes, Bernhard Swoboda, and Dirk Morschett (eds.), *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven*, Joachim Zentes (Wiesbaden, s.l: Gabler Verlag, 2003), 305–32.
- [41] ZENTES, JOACHIM, ‘Die Zukunft gehört den Kooperationen’, 2010 <<http://www.gehe.de/medias/0000/00/00/12/4788.pdf>>.
- [42] ZENTES, JOACHIM, SWOBODA, BERNHARD, and MORSCHETT, DIRK, ‘Einführung: Kooperation, Allianzen und Netzwerke - Grundlagen, "Metaanalyse" und Kurzaufsatz’, in Joachim Zentes, Bernhard Swoboda, and Dirk Morschett (eds.), *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven*, Joachim Zentes (Wiesbaden, s.l: Gabler Verlag, 2003), 3–32.

CONTACT

Diplom Betriebswirt (FH) Frank Dietz
 Comenius University Bratislava
 Faculty Management

Post Address:

Hermann-Loens-Strasse 78
 D-59514 Welper
 Germany
 e-mail: Frank.Dietz@fm.uniba.sk

RIADENIE POHLÁDÁVOK V PODNIKOKCH NA SLOVENSKU RECEIVABLES MANAGEMENT IN THE SLOVAK COMPANIES

Alexandra Divincová

ABSTRACT

Receivables management is a significant component of the overall financial management of the company and also in the working capital management. The inefficient implementation may lead to insolvency, which may have the fatal consequences for the company. For that reason, receivables management should be an essential part of the management of each company, regardless of its size. Differences can be found mainly in the content and in the spread of the various activities related to the receivables in each company. This article highlights the partial results of the research within the working capital management and points out the approach to receivables management in Slovak companies. It highlights not only activities most used by Slovak companies but also those activities that are provided by external entities. The research consists of 338 firms and shows the current state of this topic.

KEY WORDS

Receivables management, research, Slovak companies

JEL Classification

M21, G30

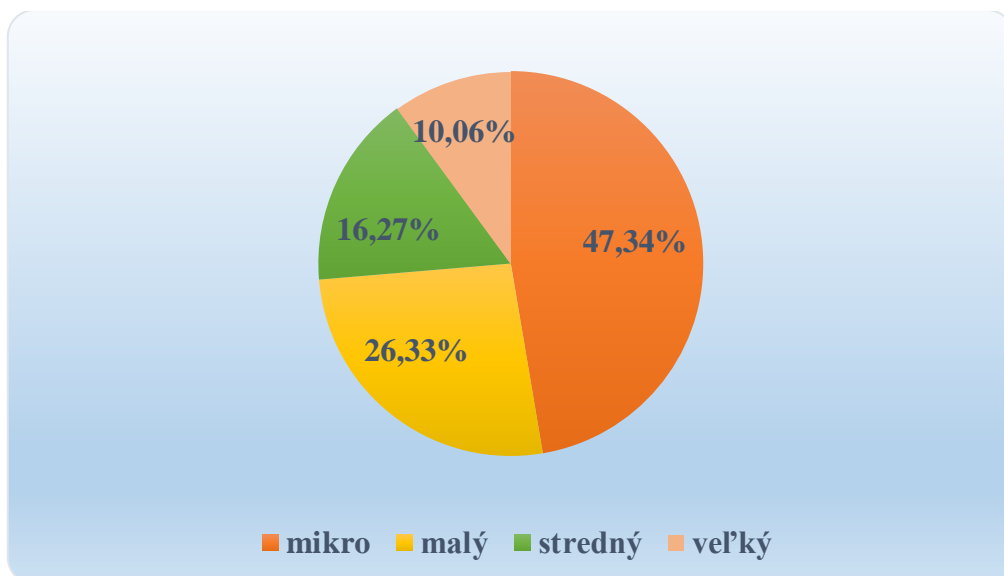
ÚVOD

Riadenie pohľadávok by malo predstavovať neoddeliteľnú súčasť v riadení každého podniku bez ohľadu na ich veľkostné zastúpenie. V opačnom prípade sa vytvára možný priestor pre vznik nepriaznivého vývoja platobnej morálky a následne sa môžu zhoršiť ukazovatele v celkovom finančnom riadení podniku. Príspevok poukazuje na aktuálnu situáciu riadenia pohľadávok v podnikoch pôsobiacich na Slovensku, pričom cieľom je vyzdvihnúť najčastejšie využívaných nástrojov v oblasti riadenia pohľadávok, medzi ktoré bezpochyby patrí využívanie forfaitingu, faktoringu, či v neposlednom rade transfer tejto činnosti na externý subjekt v podobe outsourcingu a pod. Okrem nástrojov využívaných v rámci riadenia týchto právnych nárokov, príspevok informuje aj o základných aktivitách, ktoré podniky v rámci riadenia pohľadávok realizujú.

Charakteristika objektu skúmania

Zber údajov na uskutočnenie výskumu v oblasti riadenia pohľadávok je realizovaný prostredníctvom rozposlania dotazníku či už v elektronickej forme ako aj vo forme osobného kontaktu. Riadenie pohľadávok ako dôležitá súčasť riadenia pracovného kapitálu predstavuje parciálnu časť výskumu venovaného celej oblasti riadenia pracovného kapitálu. Vzorka respondentov je tvorená 338 podnikmi v rôznom veľkostnom zastúpení, pričom na toto zastúpenie poukazuje graf č. 1.

* Ing. Alexandra Divincová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, podiel na projekte VEGA č. 1/0264/15 100%



Graf 1 Percentuálne zastúpenie podnikov v závislosti od obratu vo výskume

Zdroj: Vlastné spracovanie autora

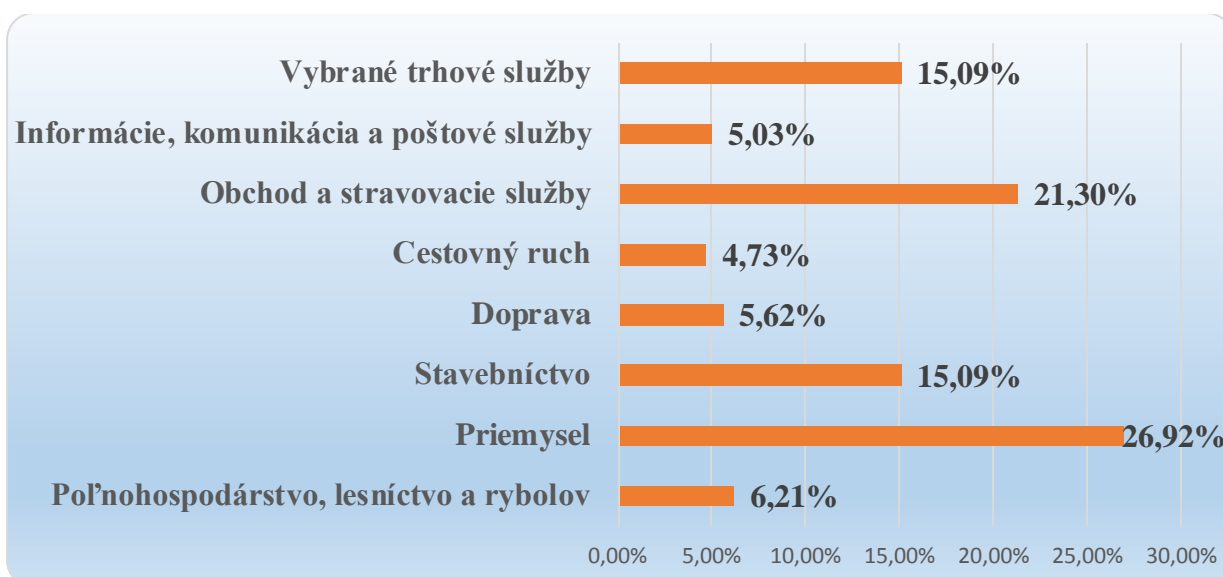
Ako je z grafu zrejmé, medzi podnikmi tvoriacimi najväčšiu zložku respondentov patria v závislosti od obratu mikro podniky, čiže podniky do 2 mil. €. Konkrétne ide o 47,34 %, pričom za nimi nasledujú podniky malé, ktorých ročný obrat nepresahuje 10 mil. € (26,33 %). Stredné podniky s obratom do 50 mil. € sú v zastúpení 16,27 % zo všetkých skúmaných podnikov. Následne najmenšia vzorka je tvorená veľkými podnikmi, ktorých obrat prevyšuje sumu 50 mil. € za rok, a síce 10,06 %. Veľkostné rozdelenie podnikov by od obdobia 1.1.2015 tvorilo iné percentuálne zastúpenie, nakoľko došlo k jeho zmene, ale vzhľadom na zber údajov, ktorý prebiehal v roku 2014, vychádzame ešte z členenia podnikov na mikro, malé, stredné a veľké. Súčasné členenie podnikov je znázornené v tabuľke č. 1. Od uvedeného obdobia rozlišujeme len tri typy podnikov, mikro, malý a veľký.

Tabuľka 1 Veľkostné rozdelenie podnikov platné od 1.1. 2015

Kritérium Typ podniku	Čistý obrat	Priemerný počet zamestnancov	Celková netto suma majetku v €
Mikro	≤ 700 000	≤ 10	≤ 350 000
Malý	≤ 8 000 000	≤ 50	≤ 4 000 000
Veľký	> 8 000 000	> 50	> 4 000 000

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Zákona o účtovníctve č. 431/2002

V prípade odvetvového zastúpenia podnikov, ktoré boli súčasťou výskumu, dávame do pozornosti graf č. 2. Najväčšie percentuálne zastúpenie v realizovanom výskume dosahujú podniky priemyselné, predovšetkým strojárskoho, automobilového a v neposlednom rade textilného priemyslu, konkrétne 26,92 %. Druhú priečku zaznamenávajú podniky obchodné a podniky stravovacích služieb, 21, 30 %. Tretie miesto patrí dvom typom odvetvia, t. j. vybraným trhovým službám a stavebným podnikom (15,09 %). Ostatné typy odvetví ako poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov (6,21 %), doprava (5,62 %), informácie, komunikácia a poštové služby (5,03 %) a cestovný ruch (4,73 %) zaznamenávajú vzhľadom na ostatné vyššie uvedené typy odvetví najnižšie hodnoty spomedzi analyzovaných podnikov.



Graf 2 Percentuálne zastúpenie podnikov vzhľadom na odvetvie

Zdroj: Vlastné spracovanie autora

Výsledky výskumu

Prístup k riadeniu pohľadávok v podnikoch na Slovensku je zobrazený v tabuľke č. 2. V absolútnom vyjadrení, až 280 podnikov sa zaoberá danou problematikou v praxi, pričom stále existujú podniky, a to 58, ktoré danej činnosti stále nevenujú dostatok pozornosti. V rámci skupiny podnikov reprezentujúcich tie, ktoré sa zaoberajú riadením pohľadávok, chceme zistiť, v akej miere podniky uskutočňujú riadenie vo vlastnej réžii a v akej miere tieto činnosti outsourcujú.

Tabuľka 2 Riadenie pohľadávok v podnikoch na Slovensku

Riadenie pohľadávok	Spôsob riadenia	Počet podnikov	Počet v %
Áno	vlastná réžia	260	92,86%
	outsourcing	20	7,14%
	spolu	280	100 %
Nie	chceme riadiť	35	60,34%
	nechceme riadiť	23	39,66%
	spolu	58	100 %
	Spolu	338	

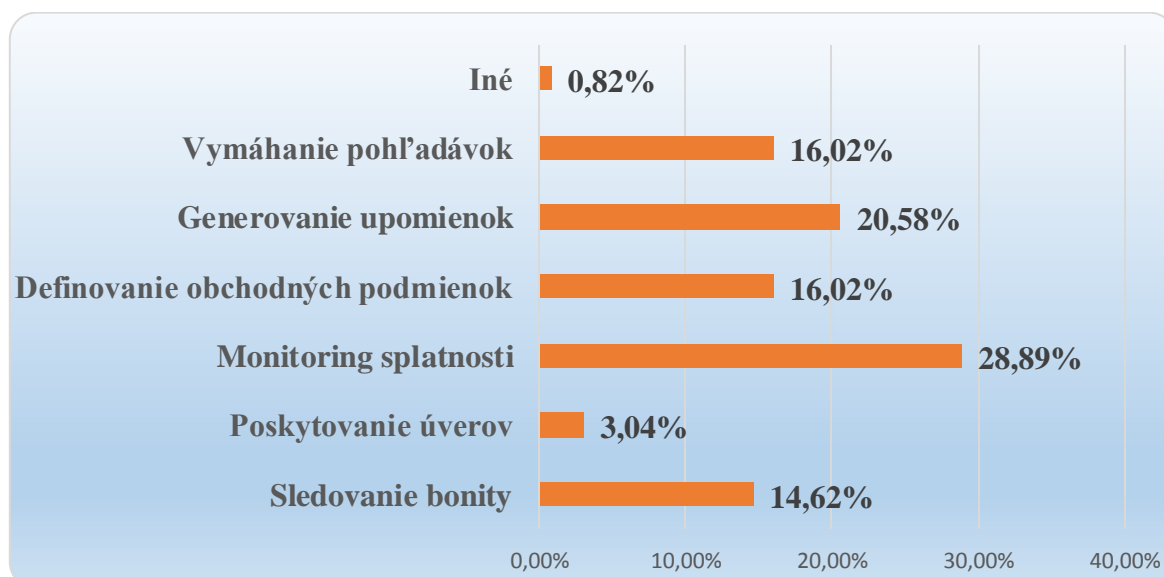
Zdroj: Vlastné spracovanie

92,86 % podnikov predstavuje prevažnú väčšinu podnikov uskutočňujúcich riadenie pohľadávok svojpomocne, pričom iba 7,14 % vyčleňuje celý komplex riadenia alebo len jeho parciálnu zložku na externý subjekt. Outsourcing možno vymedziť ako „proces funkčnej a interorganizačnej delby práce, pri ktorej sa podnikové funkcie, ktoré doteraz vykonával podnik sám, prenášajú na právne samostatné, t. j. cudzie hospodárske jednotky.“¹ Outsourcing by pritom mohol predstavovať zaujímavú alternatívu riadenia, pričom podniky by sa mohli náležite venovať svojim primárnym a kmeňovým aktivitám. V druhej časti

¹ DAŇO, F. – TRŠKA, V. Proces outsourcingu a strategické rozhodovanie. In *Nová ekonomika*. ISSN 1336-1732, 2005. č. 1, s. 16-22.

totožnej tabuľky sa zameriavame na podniky, v ktorých riadenie pohľadávok podľa ich slov nepredstavuje činnosť, ktorej by bolo nutné venovať svoju pozornosť, ale v budúcnosti vidia potenciál v riadení pohľadávok. Z celkového množstva takýchto podnikov (58) by danú činnosť v budúcnosti chcelo realizovať 60,34 % a napokon zvyšných 39,66 % nemá záujem o uskutočňovanie danej aktivity. Percentá vypovedajú o pomerne rozsiahlej informovanosti o riadení pohľadávok, nakoľko preyšujú percentuálne zastúpenie podnikov s kladným prístupom k riadeniu pohľadávok do budúcnosti. Keď sa pozrieme bližšie do štruktúry týchto podnikov, najväčšie množstvo podnikov, ktoré sa nevenujú riadeniu pohľadávok, reprezentujú prevažne mikro podniky. V absolútnom vyjadrení to je 37 podnikov, za nimi nasledujú malé podniky, a to 14. Napokon medzi takýmito podnikmi sa nachádzajú aj stredné, ale len v počte 4. Veľmi priaznivou informáciou je, že medzi takto pasívnymi podnikmi sa nachádzajú iba 3 veľké podniky. Ako je možné vidieť, s narastajúcou veľkosťou podniku rastie aj úmerne k tomu počet tých, ktoré disponujú aktivitami v oblasti riadenia pohľadávok, čo platí aj naopak. Možno konštatovať, že obsah prác a činností spojených s riadením pohľadávok bezprostredne súvisí aj s veľkosťou podniku a množstvom agendy, ktoré podnik má. Nie je bezprostredne nutné za každých okolností disponovať sofistikovanými modernými softvérmí a programami, dôležité je viesť si aj v prípade menších podnikov určitú evidenciu v pravidelných intervaloch umožňujúcu rýchly prehľad o dlžníkoch a splatnosti faktúr.

V rámci ďalšej časti výskumu sa sústreďíme na špecifikáciu konkrétnych aktivít spadajúcich do oblasti riadenia pohľadávok v podnikoch pôsobiach na Slovensku. Na uvedenú skutočnosť poukazuje graf č. 3.



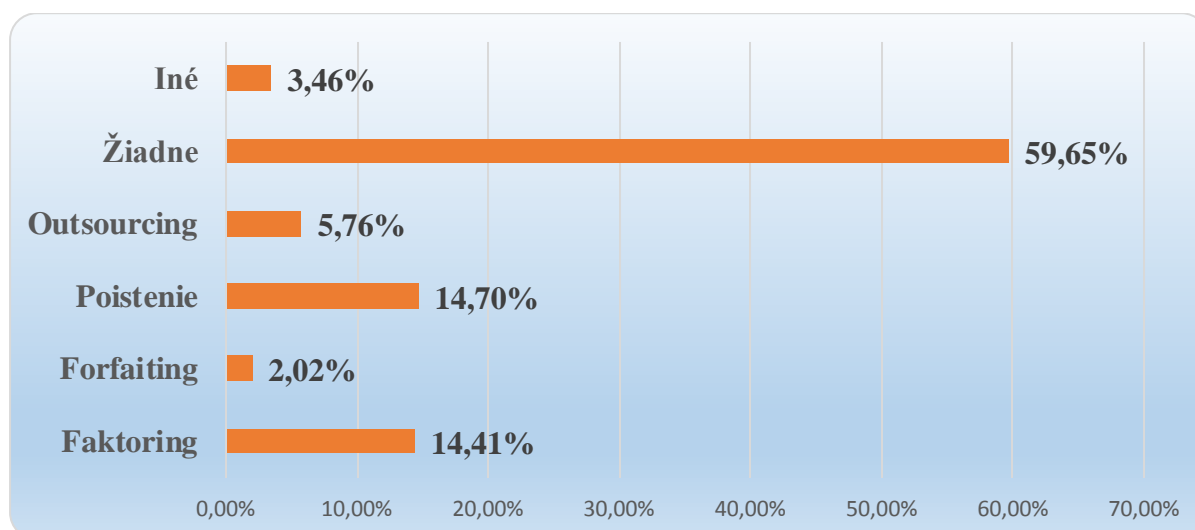
Graf 3 Percentuálne zastúpenie aktivít spadajúcich do riadenia pohľadávok v podnikoch na Slovensku

Zdroj: Vlastné spracovanie autora

Najpočetnejšia aktivita, ktorú podniky uvádzajú ako najčastejšie uskutočňovanú v rámci riadenia pohľadávok je reprezentovaná monitoringom splatnosti pohľadávok, konkrétne až 28,89 %. Generovanie upomienok v prípade nezaplatenia pohľadávok dosahuje druhú priečku, 20,58 %. Definovanie a vymedzenie jasných a zrozumiteľných obchodných podmienok pre svojich obchodných partnerov je dôležité pre 16,02 % podnikov a totožné percento dosahuje vymáhanie pohľadávok. V prípade tejto aktivity je potreba poznamenať, že pokiaľ podnik uskutočňuje vymáhanie pohľadávok, tejto situácii muselo nutne predchádzať

vynechanie a nesplatenie pohľadávky zo strany obchodného partnera ako aj uskutočnenie náležitých opatrení s cieľom inkasa pohľadávky. 14,62 % podnikov sleduje bonitu svojich obchodných partnerov a ich aktuálnu platobnú schopnosť. S riadením pohľadávok sa spája okrem uvedených aktivít aj poskytovanie úverov partnerom, pričom reálne ho využíva iba 3,04 % respondentov. Medzi odpoveďami iné, ktoré uviedlo iba 0,82 % podnikov, možno poukázať najmä na sledovanie a evidenciu prijatých faktúr či osobné rokovania. Samozrejme závisí od konkrétneho podniku, aké aktivity budú spadať pod riadenie pohľadávok, no každý jeden z nich by mal mať vytvorený prehľad, ktorý mu včas poskytne potrebné informácie umožňujúce predikciu budúceho vývoja a tým pádom profylaxiu v prípadných oneskoreniach v platbách, ktoré sa môžu prejaviť na celkovej prosperite jeho fungovania.

Graf č. 4 ilustruje percentuálne zastúpenie podnikov využívajúcich služby externých subjektov, pričom nemusí ísť primárne o vyčlenenie celej aktivity, ale iba jej časti. Medzi najviac využívanými službami externých subjektov sa nachádza poistenie pohľadávok, ktoré je na úrovni 14,70 %, hneď za ním je umiestnený faktoring 14,41 %, ktorý predstavuje z časového hľadiska odkúpenie krátkodobých pohľadávok na základe spísanej zmluvy medzi faktorom a príslušným podnikom. Možno tvrdiť, že ide o alternatívny zdroj financovania v podobe prísunu peňažných prostriedkov.²



Graf 4 Percentuálne zastúpenie využívania jednotlivých spôsobov spadajúcich do externého riadenia pohľadávok

Zdroj: Vlastné spracovanie autora

Outsourcing využíva 5,76 %, pričom percentuálne zastúpenie je odlišné ako v prípade tabuľky č. 2, a to z celkom jednoduchého dôvodu. Podnikom boli v prípade otázky zaoberajúcej sa spôsobmi externého radenia pohľadávok ponúknuté viaceré možné odpovede, čo následne viedlo k danej zmene. V absolútnom vyjadrení však stále hovoríme o 20 podnikoch, ktoré využívajú služby outsourcingu v rámci celého riadenia pohľadávok. Možnosť iné dosahuje úroveň 3,46 % a spadajú pod ňu také odpovede, ako napríklad využívanie zálohových platieb, či predovšetkým služby právnických firiem. Napokon forfaiting, ktorý možno definovať ako „odkúpenie stredno a dlhodobých pohľadávok, ktoré vznikajú pri vývoze, pričom subjekt, ktorý odkupuje pohľadávky nemá možnosť vymáhať ju od

² BAŘINOVÁ, D. – VOŽŇÁKOVÁ, I. Pohľadávky – právne, daňové, účtne. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 35. ISBN 80-247-1816-2.

vývozcovi v prípade, ak odberateľ nezaplatí³ je v našich podnikoch veľmi málo zastúpený, využíva ho iba 2,02 % sledovaných respondentov. Nemožno však nepoukázať na možnosť žiadne, ktorá výrazne vedie nad jednotlivými alternatívami znázornenými v grafe. Takmer dve tretiny všetkých respondentov (59,65 %) nevyužíva služby externého riadenia parciálnej časti riadenia pohľadávok.

ZÁVER

Príspevok poskytuje prehľad o danej situácii v riadení pohľadávok v podnikoch pôsobiacich na Slovensku. Možno skonštatovať, že väčšina slovenských podnikov uskutočňuje riadenie pohľadávok, čo je pomerne priaznivý a prekvapivý výsledok vzhľadom na množstvo podnikov, ktoré sa stávajú súčasťou čoraz väčšieho množstva konkurzných konaní. Najčastejšia aktivita využívaná v praxi predstavuje monitoring splatnosti pohľadávok, čiže vedenie určitej evidencie faktúr od svojich obchodných partnerov. To predstavuje bezprostredne základný krok v prevencii voči vzniku potenciálnych problémov v súvislosti s platobnou morálkou. Za zaujímavé zistenie možno považovať aj skutočnosť vypovedajúcu o pomerne nízkom využívaní služieb externých spoločností v slovenských podnikoch. Dôležité však je, že informovanosť v rámci danej problematiky je pomerne vysoká, pretože o nej vypovedajú aj jednotlivé aktivity, ktoré podniky v praxi aplikujú. Prípadnému abstrahovaniu od primárnych aktivít v riadení pohľadávok by sa podnikateľské subjekty mali vyhnúť a v prípade, že ich nedokážu svojpomocne vykonávať, môžu sa obrátiť na množstvo externých subjektov disponujúcich zodpovedajúcimi skúsenosťami a poznatkami v riadení pohľadávok alebo jej príslušnej časti.

LITERATÚRA

- [1] BAŘINOVÁ, D. – VOZŇÁKOVÁ, I. Pohľadávky – práve, daňovne, účetne. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 135 s. ISBN 80-247-1816-2.
- [2] DAŇO, F. – TRŠKA, V. Proces outsourcingu a strategické rozhodovanie. In *Nová ekonomika*. ISSN 1336-1732, 2005. č. 1, s. 16-22.
- [3] KUBRANOVÁ, M. – SOCHOR, M. 2009. *Platobný styk a platobná schopnosť podniku*. Bratislava: Ekonóm, 2009. 149 s. ISBN 978-80-225-2681-4.
- [4] Zákon o účtovníctve č. 431/2002.

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

³ KUBRANOVÁ, M. – SOCHOR, M. 2009. *Platobný styk a platobná schopnosť podniku*. Bratislava: Ekonóm, 2009. s. 117. ISBN 978-80-225-2681-4.

AKTUÁLNE TRENDY HODNOTENIA INTEGROVANÉHO MANAŽMENTU UDRŽATEĽNÉHO ROZVOJA PODNIKU

CURRENT TRENDS IN THE EVALUATION OF INTEGRATED MANAGEMENT OF ENTERPRISE SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Gabriela Dubcová

ABSTRACT

Basic principles of the management of enterprise sustainable development. Global system of managerial accounting for corporate responsibility. Methodology of the managerial accounting for corporate responsibility. Tools of the managerial accounting for corporate responsibility. The newest trends in the Global Reporting Initiative (G4). Basic substance, principles, attributes, applying, formalisation and standardisation of the integrated reporting.

KEY WORDS

Sustainable development, corporate responsibility, Global Reporting Initiative, integrated reporting

JEL Classification

K2, M1

ÚVOD

Controlling ZP v podniku tým, že sa zameriava na jednu funkčnú oblasť podniku, zodpovedné podnikanie, je zaradený do skupiny parciálnych controllingov funkčných oblastí. Controlling ZP je už v súčasnosti **imanentnou súčasťou globálneho systému controllingu**, ktorý zastáva nenahraditeľnú pozíciu v manažmente podniku – predstavuje efektívny nástroj riadenia podniku.

Podľa našich zistení z fungovania controllingu a inštitucionalizácie ZP priamo v podnikovej praxi, **controlling ZP**, ako každý zo subsystémov controllingu podniku (controllingy funkčných oblastí, funkcionálne controllingy) **využíva na dosiahnutie stanovených cieľov v oblasti ZP všetky nástroje controllingu** (stratégia, rozpočty, kalkulácie, účtovníctvo a pod.) a aplikuje ich na oblasť zodpovedného podnikania. Keďže oblasť ZP je veľmi štruktúrovaná, aj **metódy**, ktoré sa v controllingu ZP používajú, sú dané princípmi a postupmi konkrétnej formy inštitucionalizácie ZP, ktorú si podnik zvolil na uplatňovanie ZP (štandardy ZP, záväzných iniciatív ZP, indexy ZP).

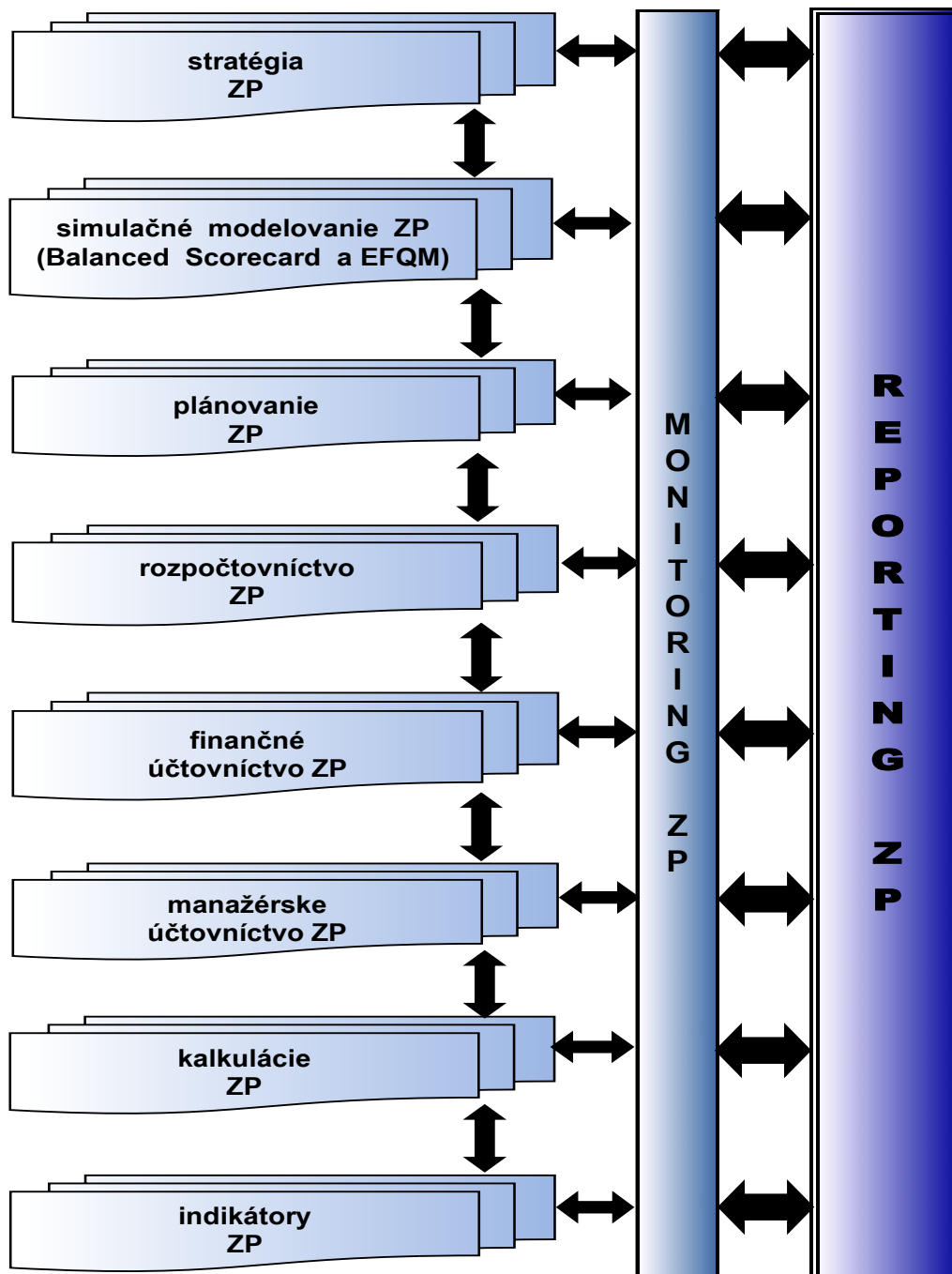
Nástroje controllingu zodpovedného podnikania

Vychádzajúc z podstaty ZP, všeobecné nástroje controllingu sú využívané v oblasti zodpovedného podnikania. **Skupinu všeobecných nástrojov controllingu, ktoré sa využívajú vo všetkých ďalších parciálnych controllingoch**, tvorí stratégia, simulačné modelovanie, plánovanie, rozpočtovníctvo, finančné účtovníctvo, manažérske účtovníctvo, kalkulácie, indikátory, monitoring a reporting.

Podľa našich zistení z fungovania controllingu a inštitucionalizácie ZP priamo

* doc. Ing. Mgr. Gabriela Dubcová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, podiel na projekte VEGA č. 1/0784/15 70% a VEGA č. 1/0546/15

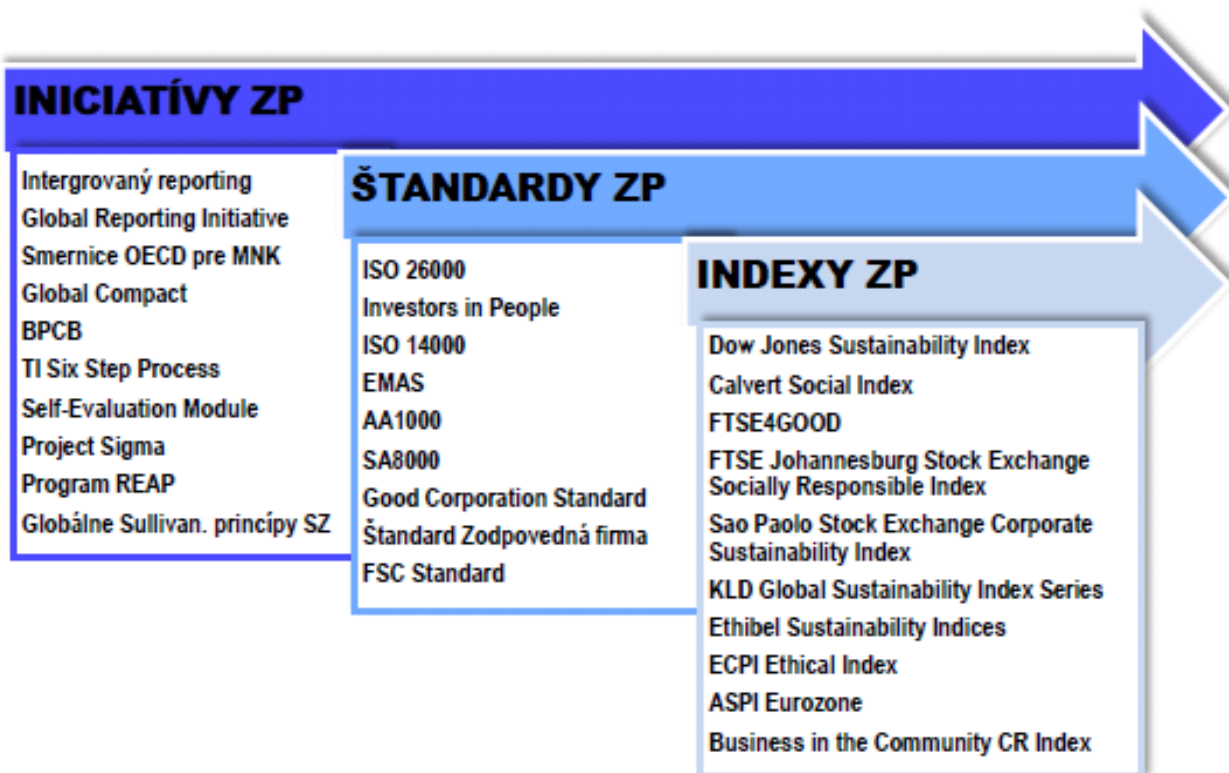
v podnikovej praxi, systém aplikácie nástrojov controllingu na účely ZP funguje takto (pozri Obrázok 1 Systém controllingu zodpovedného podnikania):



Obrázok 1 Systém controllingu zodpovedného podnikania
Zdroj: vlastné spracovanie

Alternatívy metód controllingu zodpovedného podnikania

Ako vyplýva z druhej časti definície controllingu ZP, **metódy, ktoré controlling ZP determinujú, sú určené akceptovanou formou inštitucionalizácie ZP.** Akceptovaná forma ZP predstavuje jednu alebo niekoľko dobrovoľne selektovaných foriem ZP zo skupiny:



Obrázok 2 Alternatívy metód controllingu zodpovedného podnikania

Tieto skupiny foriem ZP sú hierarchizované podľa stupňa záväznosti a podľa toho spĺňajú aj podmienky merateľnosti, certifikovateľnosti a auditovateľnosti:

Integrovaný reporting

A. Podstata integrovaného reportingu

Medzinárodná rada pre integrovaný reporting (International Integrated Reporting Council – IIRC) inicializačné aktivity začala rozvíjať v septembri 2011 a systém integrovaného reportingu bol zverejnený v decembri 2013. IIRC definuje integrovaný reporting ako základ pre zásadnú zmenu v spôsobe, akým sú podniky riadené a informácie o nich reportované stakeholderom. **Cieľom IR je podporovať integrované myslenie a rozhodovanie. Integrované myslenie je obsiahnuté v podstate IR ako aktívne úvahy o vzťahov medzi podnikom, jeho rôznymi prevádzkovými a funkčnými jednotkami a kapitálom, ktorý podnik používa alebo ho ovplyvňuje.**

Dlhodobá vízia IIRC je realita, v ktorej je **integrované myslenie implementované do bežnej ekonomickej praxe** vo verejných a súkromných podnikoch, podporené integrovaným reportingom – ako **podnikové normy pre výkazníctvo a celkovo ekonomiku**. Cyklus integrovaného myslenia, ekonomiky a výkazníctva, s pozitívnym vplyvom na efektívnu a produktívnu alokáciu kapitálu, bude generovať finančnú stabilitu a udržateľnosť[2].

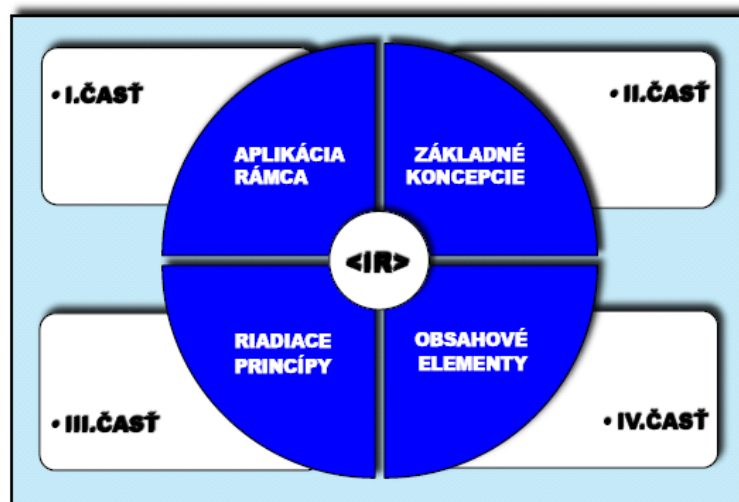
B. Ciele IR

- zlepšiť kvalitu informácií dostupným poskytovateľom finančného kapitálu so zámerom umožniť efektívnejšiu a produktívnejšiu alokáciu kapitálu,
- zaistiť súdržnejší a účinnejší prístup k podnikovému výkazníctvu, ktoré čerpá z rôznych prameňov výkazníctva a komunikuje celý rad faktorov, ktoré významne ovplyvňujú schopnosť podniku vytvárať hodnoty v priebehu času,

- zvýšiť zodpovednosť a efektívnosť rozsiahleho potenciálu kapitálu (finančného, produkčného, ľudského, sociálneho, intelektuálneho, vzťahového a prírodného) a podporovať chápanie ich vzájomných vzťahov,
- podporovať integrované myslenie, rozhodovanie a činnosti, ktoré sa zameriavajú na vytváranie hodnôt v krátkodobom, strednodobom a dlhodobom horizonte[3].

C. Rámec IR

Rámec integrovaného reportingu s originálnym názvom **THE INTERNATIONAL <IR> FRAMEWORK** má charakter pokynov a je rozdelený na 4 časti:



Obrázok 3 Model Rámca THE INTERNATIONAL <IR> FRAMEWORK

Zdroj: vlastný návrh podľa <http://www.theiirc.org/the-iirc/>, 8.4.2015

I. Aplikácia rámca

IIRC definuje:

- **integrovaný reporting** ako proces, ktorého výsledkom je komunikácia podniku o vytvorenej hodnote za určité obdobie, najčastejšie vo forme regulárnej integrovanej správy a
- **integrovanú správu** ako výstižnú komunikáciu o tom, ako na základe stratégie, spôsobu riadenia, výkonnosti a plánovania v kontexte externého prostredia, dospel podnik k vytvoreniu hodnoty z krátkodobého, strednodobého a dlhodobého aspektu.

Rámec navrhuje, aby primárnymi používateľmi integrovaných správ boli investori, ktorí podniku poskytli kapitál. Zdôrazňuje však, že integrované správy budú užitočné a zaujímavé pre všetkých stakeholderov. Táto téma bola predmetom významných diskusií a **mnohé podniky považujú integrovaný reporting za príležitosť ako realizovať prezentovanie konzistentného obrazu o podniku rôznym stakeholderom.**

II. Základné koncepcie

Podstata usmerňujúceho rámca IIRC ja založená na troch základných koncepciách:

- **vytváranie hodnoty pre podnik a pre ostatné oblasti činnosti podniku**, ich interakcie a vzťahy, ich výstupy a výsledky pre rôzne druhy kapitálu, ktoré používa a ovplyvňuje jeho schopnosť naďalej čerpať z tohto kapitálu v kontinuálnom cykle,
- **kapitál** – predstavuje zdroje a vzťahy používané a ovplyvňované príslušnými podnikmi, ktoré sú identifikované v rámci IR ako finančný, produkčný, ľudský,

sociálny, intelektuálny vzťahový a prírodný kapitál. Pretože tieto kategórie kapitálu nie sú požadované vykazovať v integrovanom reporte účtovnej jednotky, integrovaný report nemusí zahŕňať každý druh kapitálu – dôraz je kladený na tie druhy kapitálu, ktoré sú relevantné pre účtovné jednotky,

- **proces vytvárania hodnoty** – jadrom procesu vytvárania hodnoty je podnikateľský model účtovnej jednotky, ktorá čerpá z rôznych druhov kapitálu a vstupov, a pomocou podnikateľskej činnosti účtovnej jednotky generuje materiálne výstupy (produkty, služby, vedľajšie produkty, odpady) a imateriálne výstupy (interné a externé dôsledky viažuce sa na jednotlivé druhy kapitálu)[4].

III. Riadiace princípy

Rámec obsahuje 7 zásad, ktoré majú zostavovateľom správ pomôcť pri definovaní obsahu, štruktúry a spôsobe prezentácie integrovaného reportu[4]:

RIADIACE PRINCÍPY INTEGROVANÉHO REPORTINGU	
Princíp	Charakteristika
Strategické zameranie a budúca orientácia	IR by mal poskytnúť pochopenie: <ul style="list-style-type: none"> • stratégie podniku • to, ako vplýva na schopnosť podniku vytvárať hodnoty v krátkodobom, strednodobom a dlhodobom horizonte • jej využitie na ovplyvňovanie kapitálu
Nadväznosť informácií	IR by mal ukázať holistický obraz o kombinácii, vzájomnej previazanosti a závislosti medzi faktormi, ktoré ovplyvňujú schopnosť podniku vytvárať hodnoty v priebehu času
Vzťahy so stakeholdermi	IR by mal poskytnúť pochopenie povahy a kvality vzťahov podniku s jeho hlavnými stakeholdermi, vrátane toho, ako a do akej miery podnik chápe, berie na vedomie a reaguje na oprávnené potreby a záujmy jeho stakeholderov
Závažnosť	Informácie v IR by mali byť zverejnené s vedomím, že ovplyvňujú schopnosť podniku vytvárať hodnoty v krátkodobom, strednodobom a dlhodobom horizonte
Stručnosť	IR by mal byť stručný
Spoľahlivosť a úplnosť	IR by mal obsahovať všetky relevantné náležitosti – pozitívne aj negatívne informácie vyváženým spôsobom a bez významnej chyby
Konzistentnosť a porovnateľnosť	Informácie v IR by mali byť uvedené: <ul style="list-style-type: none"> • na báze konzistencie v čase • spôsobom, ktorý umožňuje porovnanie s inými podnikmi do tej miery závažnosti, že podnik má vlastnú schopnosť vytvárať hodnoty v priebehu času

Obrázok 4 Riadiace princípy integrovaného reportingu

Zdroj: INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL 2013. *The International <IR> Framework*. [online]. London: International Integrated Reporting Council, 2013. p. 16-23. [cit. 2015-08-04]. Dostupné na internete: <<http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>>.

IV. Obsahové elementy

Rámec obsahuje 8 obsahových zložiek, ktoré sú v zásade navzájom prepojené a vzájomne sa nevyučujú[4].

OBSAHOVÉ ELEMENTY INTEGROVANÉHO REPORTINGU	
Element	Charakteristika
Celkový prehľad o podniku a jeho externom prostredí	situačná analýza – čo podnik robí a aké sú okolnosti, v ktorých pôsobí
Riadenie podniku	vysvetlenie, ako štruktúry riadenia podniku podporujú jeho schopnosť vytvárať hodnoty v krátkodobom, strednodobom a dlhodobom horizonte

Podnikateľský model	prezentácia celkového podnikateľského modelu
Riziká a príležitosti	objasnenie, aké sú konkrétne riziká a príležitosti, ktoré ovplyvňujú schopnosť podniku vytvárať hodnoty v krátkodobom, strednodobom a dlhodobom horizonte a ako sa im podnik venuje
Stratégia a alokovanie zdrojov	vyjadrenie, kam chce podnik postupovať a kam sa chce dostať
Výkonnosť	definovanie, do akej miery podnik dosiahol svoje strategické ciele za sledované obdobie a aké sú jeho výsledky, čo sa týka účinkov na kapitál
Výhľad do budúcnosti	ako podnik určuje, ktoré záležitosti budú zahrnuté do IR a ako sú tieto záležitosti kvantifikované alebo hodnotené

Obrázok 5 Obsahové elementy integrovaného reportingu

Zdroj: INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL 2013. *The International <IR> Framework*. [online]. London: International Integrated Reporting Council, 2013. p. 24-29. [cit. 2015-08-04]. Dostupné na internete: <<http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>>.

D. Implementácia controllingového nástroja IR

Implementácia systému IR do bežnej podnikovej praxe rešpektuje predovšetkým nasledovné atribúty IR:

- využite **synergického efektu centrálnych pilierov parciálnych reportinov**: finančný reporting a reporting zodpovedného podnikania,
- **vysoký stupeň náročnosti z aspektu etického a ekonomického spracovania** údajov tvoriacich podstatu finálneho IR,
- **výsledkom procesu implementácie IR je substitúcia** oboch parciálnych reportinov.

E. Synergický efekt parciálnych reportinov

Finálny IR má byť **účelnou a efektívnou kombináciou parametrov finančného reportingu a reporting zodpovedného podnikania**. Výstižne tieto charakteristiky možno vidieť v tomto prehľade:

KOMPARÁCIA CHARAKTERISTÍK INTEGROVANÉHO REPORTINGU A PARCIÁLNYCH REPORTINGOV			
Charakteristika	Integrovaný reporting	Parciálne reportiny	
		Finančný reporting	Reporting zodpovedného podnikania
Cieľ	informovať ako stratégia, riadenie, výkony a perspektívy podniku prispievajú k vytváraniu jeho hodnoty v kontexte vonkajšieho prostredia	pravdivá a reálna informácia o aktívach spoločnosti, finančnej situácii a jeho výsledku hospodárenia	informácia o výkonnosti podniku v ekonomickej, environmentálnej a spoločenskej oblasti
Perspektíva reportovania	holistická	ekonomická	ekonomická, spoločenská a environmentálna
Fáza vývoja	od 2011	cca od XVI. storočia	cca 50 rokov
Stupeň formalizácie	stredný	vysoký	stredný
Forma regulácie	pokyny	smernice	pokyny
Adresát	investori a ostatní stakeholderi	predovšetkým investori	stakeholderi, vrátane investorov
Prameň informácií	integrovaný report	finančné výkazy	reporty o činnosti v oblasti ekonomickej, spoločenskej a environmentálnej
Povaha zverejnených dát	retrospektívne a výhľadové údaje	retrospektívne údaje	retrospektívne a výhľadové údaje

Orientácia	krátkodobý, strednodobý a dlhodobý horizont	krátkodobý horizont	dlhodobý horizont
Verifikácia informácií	nepovinná	povinná podľa špecifických subjektov	nepovinná
Počet reportujúcich	v roku 2011 cca 350 (Corporate Register) spoločností v celom svete	všetky účtujúce subjekty (v rôznom rozsahu štátnej legislatívy a medzinárodných štandardov)	v roku 2011 cca 6 000 spoločností v celom svete (Corporate Register), vrátane cca 2 300 podnikov podľa GRI štandardov

Obrázok 6 Komparácia charakteristík integrovaného reportingu a parciálnych reportingu

Zdroj: vlastný návrh podľa <http://www.kpmg.com> a <https://www.globalreporting.org>, 8.4.2015

F. Primárny holistický reporting

Výsledok postupného zložitého procesu implementácie IR predstavuje systém IR vo forme a štruktúre primárneho holistického reportingu:

- obsahuje bázu (podstatu) parciálnych reportínov: finančný reporting a reporting zodpovedného podnikania,
- spĺňa vysoký stupeň náročnosti spracovania údajov, z aspektu etického a ekonomického, tvoriaci podstatu oboch parciálnych reportínov,
- je komplexný a parametricky generovateľný[1].

Proces implementácie systém IR je komplikovaný transformačný proces z fázy dvoch nezávislých parciálnych reportínov – finančného reportingu a reportingu ZP, do fázy fungujúceho systému IR vo forme a štruktúre primárneho holistického reportingu:



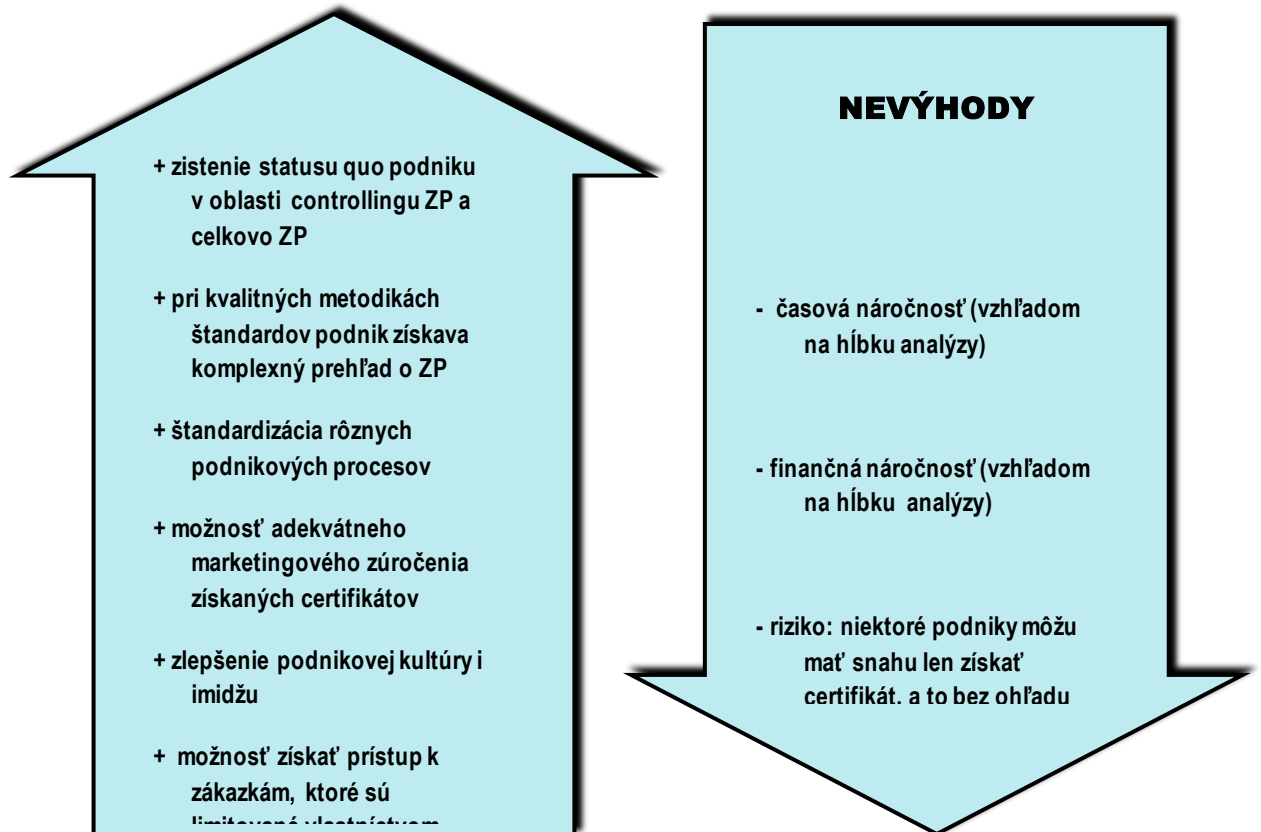
Obrázok 7 Proces implementácie systém integrovaného reportingu

Zdroj: PwC 2013. *Leitfaden: Integrated Reporting – die Zukunft der Berichterstattung*. [online]. Frankfurt am Main: PwC, 2013. 43 S. [cit. 2015-08-04]. Dostupné na internete: <<http://www.pwc.de/de/rechnungslegung/integrated-reporting-die-zukunft-der-berichterstattung.jhtml>>.

ZÁVER

Na základe predchádzajúcej analýzy controllingu zodpovedného podnikania na báze existujúcich foriem ZP a v rámci nich aplikovaných nástrojov controllingu v bežnej podnikovej praxi je môžeme formulovať tieto zistenia:

- **opodstatnenosť a dôležitosť systému controllingu ZP** ako efektívneho nástroja riadenia ZP v podniku môžeme zhrnúť nasledovne:



Obrázok 8 Výhody a nevýhody controllingu zodpovedného podnikania

Zdroj: vlastné spracovanie

- podnik si svoju koncepciu controllingu zodpovedného podnikania selektuje na základe **globálnej stratégie podniku, vplyvom podnikateľského prostredia generovaného konkurenciou a prevažujúcou etickou kultúrou** v centrále materskej spoločnosti podniku,
- rozhodnutie o inštitucionalizácii controllingu zodpovedného podnikania, z aspektu štruktúry: nástrojov a metodológie, je **prioritne založené na dobrovoľnosti**, v porovnaní s inými parciálnymi controllingmi, ktoré sú viac limitované legislatívou, avšak na druhej strane si vyžaduje potenciál kreativity a kvalitných odborníkov – controllérov,
- väčšina koncepcií controllingu zodpovedného podnikania, vychádzajúc z akceptovanej formy ZP, je **cieľovo orientovaná na určitú skupinu stakeholderov, resp. vybrané skupiny stakeholderov**, kde sa využívajú adekvátne nástroje controllingu, systém verifikácie implementovaných štandardov a ich audit,
- špecifickú pozíciu prezentuje štandard **ISO 26000**, ktorý však nevyužíva vlastný systém controllingu ZP (monitoringu, reportingu, indikátorov ZP), ale nevyhnutne **generuje požiadavku využívať tieto nástroje z inej formy ZP** (GRI, IR a pod.),
- najfrekventovanejší a najprepracovanejší systém **controllingu ZP nachádzame v praxi na báze globálnej koncepcie GRI**,

- **najaktuálnejší a najkomplexnejší systém controllingu ZP**, ktorý sa veľmi dynamicky a účinne presadzuje v podnikovej praxi – **integrováný reporting**,
- **bariéry flexibilnej implementácie** controllingu ZP vznikajú z dôvodu deficitnej informovanosti a nedostatočného tlaku verejnosti na podniky zodpovedne sa správať a podnikať, a túto činnosť aj ekonomicky vyhodnocovať,
- **v podnikoch v SR**, predovšetkým v podnikoch slovenských vlastníkov a MSP, je vývoj controllingu úmerný inštitucionalizácii ZP, teda **stagnujúci**,
- **informačný systém špecializovaný na controlling zodpovedného podnikania** si podniky navrhujú samy podľa vlastných podmienok (s využitím EXCEL-u, ACCESS-u a pod.), čo je pre podniky (hlavne MSP) veľmi náročné.

LITERATÚRA

- [1] BUSCO, C. – FRIGO, M. L. – RICCABONI, A. – QUATTTRONE, P. 2013. *Integrated Reporting: Concepts and Cases that Redefine Corporate Accountability*. Heidelberg: Springer Science+Business Media, 2013. p. 41-58. ISBN 978-3-319-02168-3.
- [2] DELOITTE 2013. *International Integrated Reporting Council*. [online]. New York: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2013. [cit. 2015-08-04]. Dostupné na internete: <http://www.iasplus.com/en/resources/sustainability/iirc>.
- [3] INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL 2013. *International <IR> Framework*. [online]. London: International Integrated Reporting Council, 2013. [cit. 2015-08-04]. Dostupné na internete: <http://www.theiirc.org/international-ir-framework/>.
- [4] INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL 2013. *The International <IR> Framework*. [online]. London: International Integrated Reporting Council, 2013. [cit. 2015-08-04]. Dostupné na internete: <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>.
- [5] PWC 2013. *Leitfaden: Integrated Reporting – die Zukunft der Berichterstattung*. [online]. Frankfurt am Main: PwC, 2013. 43 S. [cit. 2015-08-04]. Dostupné na internete: <http://www.pwc.de/de/rechnungslegung/integrated-reporting-die-zukunft-der-berichters-tattung.jhtml>.

KONTAKT

doc. Ing. Mgr. Gabriela Dubcová, PhD.
 Ekonomická univerzita v Bratislave
 Fakulta podnikového manažmentu
 Katedra podnikovohospodárska
 Dolnozemska cesta 1/b,
 852 35 Bratislava, Slovenská republika
gabriela.dubcova@mail.com

MANAGING CONSTRUCTION PROJECTS: A COMPARATIVE ANALYSIS OF SUCCESS FACTORS IN POLAND AND MALAYSIA

Krzysztof Dziekoński

ABSTRACT

Paper presents results of a survey that was aimed to evaluate importance of factors that influence the success in construction projects in Poland and Malaysia. Three areas (project manager and project team, project management process and relation with environment) were chosen with 17 factors to assess their influence on construction project success. The results reveal that factors that have the highest impact are: appointment of a project manager, well-prepared plan and project schedule, risk management, experience of project manager, commitment to the future user, well-chosen project team, reliable estimation of time, budget, scope. These results, however, differ in the two countries. Mann Whitney test results proved a statistically significant difference in a opinion on influence of a five factors. Reasons must be sought in cultural differences.

KEY WORDS

project management, project success, construction industry, Poland, Malaysia

JEL Classification

M10, L74

INTRODUCTION

At the end of XX century researchers start to examine project success is a multi-dimensional category (Shenhar et al., 1997; Prabhakar, 2008). Typically only time, cost and quality of a work performed were seen as indicators of project's success. The development of project management forced researchers to investigate new models for project performance assessment. Those models should reflect multidimensionality (include stakeholders) of a project, quality of processes, as well as quality of products (Westerveld, 2003). De Wit (1988) enriched the concept of project success by splitting it into two parts: project success (meaning the product), and project management success (that is the managerial processes). He argued that product success should be assessed separately from the success of project management activities. Successful management activities are not a guarantee for a successful product and a successful product is not necessarily the result of good management. Cooke-Davies (2002) approaches to the success of project in a similar way. He distinguishes between: project management success, being measured against the traditional gauges of performance (i.e., time, cost, and quality), and project success, being measured against the overall objectives of the project. Judgev and Muller (2005) and Ika et al. (2009) presents a detailed outlook on understanding project management success, project success, success criteria, and success factors over time. The general conclusion is that, there is no success factor list that is common to all projects. Researchers also highlighted the influence of isolated factors on the perception of success. Moreover some factors that affect project success are culture related (Pereira et al., 2008). The objective of this paper is to present results of research assessing the perception of the relevance of factors that influence the success in construction projects in Poland and Malaysia.

¹ Krzysztof Dziekonski, MSc. Eng., Phd, Faculty of Management, Bialystok Technical University, Poland

Project success and success measures

The review of the literature showed that the definition of success evolved from a simple definition to systematic frameworks. These frameworks contain the success criteria and factors at different levels and dimensions. Most project managers see their job as successfully completed when they finish the project on time, within budget, and to specifications. In some cases, project managers add, customer satisfaction. That approach is often criticized in the literature. Atkinson (1999) considers the criteria of cost, time and quality as temporary criteria measurement for measuring efficiency during the delivery stage. Moreover project success assessment may differ according to the assessor. Projects usually have multiple stakeholders with different points of view who perceive project success differently (Andersen et al., 2006; Davis, 2014). Clearly, there are great differences among projects. Projects may differ in terms of technology, size, complexity, risk, and other variables. Yet much of the traditional project management literature has treated all projects as the same. Shenhar et al. (1997) introduced four success dimensions (project efficiency, impact on the customer, business success, preparing for the future) and 13 measures of that success. Later that concept was developed (Shenhar et al., 2001) as a multidimensional framework for assessing project success, showing how different dimensions mean different things to different stakeholders at different times and for different projects. Baccarini (1999) has separated project success into two components. The first one is project management success (the basic criteria; project management process; and stakeholders' satisfaction). The second component was product success and includes: owners' strategy; user's satisfaction; profitability and market share. International Project Management Association with its Project Excellence Model (IPMA, 2015) covers two areas in assessment of project's superiority: project management (project objectives, leadership, people, resources, process) and project results (customer results, people results, results of other parties involved, key performance and project results).

Construction projects are complex due to its diversity of project sites, high pressure on time and cost and increasing complexity of construction techniques (Han et al., 2012). Most of the authors have postulated time, cost, and quality as foundation in assessing the project success (Al-Tmeemy et al., 2011). However in the literature can be found a number of studies dedicated to the more complex success frameworks in construction projects. Nguyen et al. (2004) group project success factors into four "C" that is: comfort, competence, commitment, and communication. Chileshe and Haupt (2005) indicate project control, technical, commercial, organization, and people as a critical success factors in construction project management. Chan and Chan (2004) group construction project success criteria into objective measures (time, pace of work, cost, profit issues, safety and environment) and subjective measures (quality, functionality and satisfaction of different project participants). Ahadzie et al. (2008) have proposed success criteria for construction projects as: environmental, customer's satisfaction, quality, cost, time. Bryde and Robinson (2005) show that client puts more emphasis on the need of other stakeholders whilst contractor puts more emphasis on project cost and duration. Ellatar (2009) suggests client's perspective (e.g. time, cost, functionality, end result, quality, aesthetic value, profitability, marketability, less aggravation), designer's perspective (e.g. satisfied client, quality, cost and profit, professional related issues like staff fulfillment, marketable product, less construction problem, no liability, socially accepted, client pays and well defined scope of work) and contractor's perspective (e.g. time, cost, quality, free from claims, clearly defined expectation from all parties, client satisfaction, as well as less surprises during project) are factors that can increase the likelihood of construction project success. Takim and Adnan (2008) have done empirical analysis of measures of success in terms of effectiveness performance in the construction

projects. They revealed that effectiveness measures are related to the project “results”. These are represented by the five principal factors: learning and exploitation, client satisfaction, stakeholder objectives, operational assurance and user satisfaction.

Survey results

Criteria of project success can be defined as the set of principles or standards by which favorable outcomes can be completed within a set specification (Chan and Chan, 2004). Success factors can also be described as those factors that influence and determine the success of a project. This definition is adopted in this paper.

Belassi and Tukel (1996) categorize project success factors into: factors related to the project, factors related to the project manager and team members, factors related to the organization, and factors related to the external environment. That approach was adopted in this paper. Table 1 presents used in survey factors and measures of project success.

Table 1 Factors and measures of project success

Project manager and team	Project management process	Relations with environment
Appointment of a project manager	Clear objectives	Commitment to the future user
Experience of project manager	Determining the project’s requirements	Relationships with project stakeholders
Well-chosen project team	Well-prepared plan and project schedule	Support and commitment from top management
Team members motivation	Shortening the planning stages	
Project team focused exclusively on the project	Reliable estimation of time, budget, scope	
Effective communication	Use of computer programs	
	Risk management	
	Work with formal PM methodology	

Source: Own work

The above measures were selected on a basis of Knowledge areas in Construction Extension to The PMBOK® Guide (PMI, 2007) and APM Competence Framework (APM, 2008).

To assess the influence of selected project success measures a structured questionnaire was disseminated with the use of email services to the construction companies operating in Johor (Malaysia) and Białystok (Poland). Questionnaire return rate was around 5%. The reliability of the questionnaire was assessed using Cronbach's alpha coefficient (0,95). Most of the respondents were project managers and contract managers of construction projects (79%). The share of project team members was equal to 15%. The remaining respondents in the sample defined their role in the construction projects as experts. Around 82% of males and 18% females took part in survey.

Respondents were asked to rank the level of influence, of listed above success measures, on a project success using a five point ranking scale (with 5 as the highest rank). Respondents characteristics in Malaysia and Poland is indicated in Table 2.

Table 2 Characteristics of the sample.

	Malaysia	Poland
No of surveyed companies	87	112
Average number of projects in the last 12 months	14,6	5
Average duration of project (weeks)	4,8	27,4
Average number of project team members	10	14
Average Project Budget* (RM/PLN)	469 111	416 826
Share of micro enterprises in the sample	18%	21 %
Share of small enterprises in the sample	49%	43 %
Share of medium enterprises in the sample	11%	24%
Share of large enterprises in the sample	22 %	12 %

* Exchange rate of RM and PLN is 1:1

Source: Own work

Generally, surveyed Polish construction companies were implementing a smaller number of larger projects. The budget and structure of surveyed companies was basically the same. Structure of the studied population is rather balanced. With a slight advantage of medium enterprises in Poland and large enterprises in Malaysia.

On a basis of the collected data the Mann–Whitney test was performed to check for a differences in the answers in two populations. Additionally effect size (r) was calculated for quantitative measure of the strength of a phenomenon.

Effect size (r) is defined by the following formula:

$$r = \frac{Z}{\sqrt{n_1 + n_2}} \quad (1)$$

where:

Z - is standardized test statistics Mann–Whitney test;

n_1 - is the number of respondents in first sample; and

n_2 - is the number of respondents in second sample.

The results of tests are shown in Table 3. Competence measures different at statistically significant level $p < 0.05$ are marked with an asterisk.

Table 3 Mann–Whitney test results for Polish and Malaysian profile of construction projects success measures

	Z	r
Appointment of a project manager	0,29	0,02
Experience of project manager	0,24	0,02
Well-chosen project team	- 1,56	-0,11
Team members motivation	1,34	0,10
Project team focused exclusively on the project	1,00	0,07
Effective communication	0,66	0,05
Clear objectives	1,01	0,07
Determining the project's requirements	0,73	0,05
Well-prepared plan and project schedule	- 0,19	- 0,01
Shortening the planning stages	1,40	0,10
Reliable estimation of time, budget, scope	- 0,25	- 0,02
Use of computer programs*	2,24*	0,16
Risk management	0,92	0,07
Work with formal PM methodology*	2,48*	0,18

* Exchange rate of RM and PLN is 1:1

Commitment to the future user*	2,37*	0,17
Relationships with project stakeholders*	3,11*	0,22
Support and commitment from top management*	3,29*	0,23

Source: own work

Both groups of surveyed project managers reveal modest difference in opinion concerning factors that affect project's success in construction industry. Out of the 17 surveyed measures, 5 were different with statistical significance. Those were: use of computer programs, work with formal PM methodology, commitment to the future user, relationships with project stakeholders, support and commitment from top management. Additionally effect size (r) measure has been calculated (Rosnow and Rosenthal, 1996). The higher the r- values the bigger the difference is and with r values that exceed 0,50 it can be noticed intuitively. None of the examined success measures reveal difference that exceeds 0,25. Though the Mann-Whitney test results and statistically proved difference in perception of selected measures influence on project success, that difference is not considerably noticeable.

Despite indisputable cultural differences between countries there are 4 success factors with the effect size measure (r) close to zero. These are: appointment of a project manager, experience of project manager, well-prepared plan and project schedule, reliable estimation of time, budget, scope. The remaining 8 factors have r – measure in a range of 0,05 to 0,07. That is also close to zero. Therefore 12 out of 17 project's success factors, in Poland and Malaysia, are rated with equal validity for the final success of the project. Cultural differences do not significantly affect perception of the factors influencing the success. This may indicate a growing global unification and integration of project management or substantial similarity in the process and expectations of customers/users in construction industry.

The questionnaire adopted a five point ranking scale with 5 as the highest rank. Based on this ranking scale we used the relative importance index (RII) formula to establish the respondent's ranking for each of the responses.

RII is defined by the following formula:

$$RII = \frac{\sum_{i=1}^N W}{A \times N} \quad (2)$$

where:

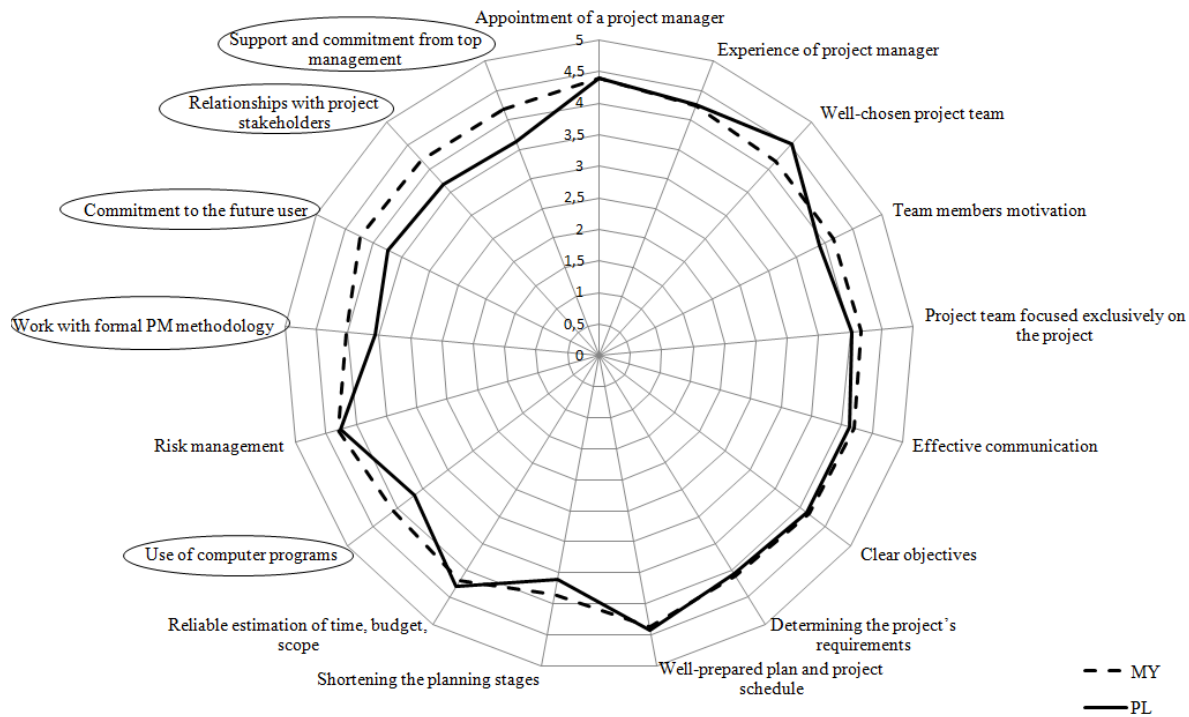
W - is the weighting given to each element by the respondents.

This will be between 1 and 5, where 1 is the least significant impact and 5 is the most significant impact;

A - is the highest weight; and

N - is the total number of respondents.

RII was used to create a profile of construction projects success factors in Poland and Malaysia (Graph 1). Competence measures different at statistically significant level $p < 0.05$ are circled.



Graph 1 Profile of construction projects success factors in Poland and Malaysia
Source: Own work

In Malaysian construction industry a greater emphasis is on relationships with people, both stakeholders and management. In Asia a greater consideration is given to creation of a community around a project, which in turn will positively influence a project outcome. In Poland that attitude is not so important. Polish construction project managers more value right project team selection than their Malaysian colleagues. That is probably an effect of cultural differences in both countries.

On a basis of the highest values of relative importance index (RII), a measures that have a highest impact on project success can be identified. In Malaysia those are: appointment of a project manager, well-prepared plan and project schedule, risk management, experience of project manager, commitment to the future user. While in Poland the highest impact on construction project success, is given to: well-chosen project team, well-prepared plan and project schedule, appointment of a project manager, reliable estimation of time, budget, scope, risk management. The perception of the project management and the factors that influence a construction project success is more “balanced” in Malaysia. The “best five” success measures are from project manager and team factor (2 measures), project management process factor (2 measures) and 1 measure from relations with environment. In Poland success factors are more focused on skills, knowledge and team management. Top rated measures, that influence the most project’s success, concern project manager and team factor (2 measures) and project management process factor (3 measures).

CONCLUSION

In order to be able to manage something, we have to know how to measure it. That means a need for a research that can establish the influence of specific factors on project success. The approach adopted in this study follows multidimensional framework for assessing project success. Chosen measures were grouped in three factors (project manager

and team, project management process, relations with environment) reflecting technical, behavioral and contextual competence needed to successfully implement projects.

Findings show that out of the 17 surveyed measures, 5 were different with statistical significance. These were: use of computer programs, work with formal PM methodology, commitment to the future user, relationships with project stakeholders, support and commitment from top management. Despite indisputable cultural differences between Poland and Malaysia, those differences are not considerably noticeable. This may indicate a growing global unification and integration of project management or similarity in the process and expectations of customers/users in construction industry. In Malaysian construction industry a greater emphasis is on relationships with people, both stakeholders and management. Polish construction project managers more value right project team selection. That is probably an effect of cultural differences in both countries.

Studied issue is particularly important for the construction industry. Determination of success factors, and measures that influence them has the critical value in competitive and product oriented industry. May also be used in assessment of contractor's competence to participate in a project bid. The key limitation of this study is its geographical limitation. Therefore findings cannot be generalized for the whole population. The reasons of success factors profiles difference were not studied. These may be caused by cultural differences including cultural role of project manager, local economic and market conditions, differences or country specific construction process regulations. Findings can be used in creating the employment or training policy. The proposed framework may be used for future research across geographical and other project-based sectors.

LITERATURE

- [1] AHADZIE, D.K., PROVERBS, D.G., OLOMOLAIYE, P.O. (2008). Critical success criteria for mass house building projects in developing countries. *International Journal of Project Management*, 26 (6), 675–687.
- [2] AL-TMEEMY, S., ABDUL-RAHMAN, H., HARUN, Z. (2011). Future criteria for success of building projects in Malaysia. *International Journal of Project Management*, 29 (3), 337-348.
- [3] ANDERSEN, E. S., BIRCHALL, D., JESSEN, S. A., MONEY, A. H. (2006). Exploring project success. *Baltic Journal of Management*, 1, 127-147.
- [4] APM. (2008). APM Competence Framework. Buckinghamshire: Association for Project Management, UK.
- [5] ATKINSON, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17 (6), 337-342.
- [6] BACCARINI, D. (1999). The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, 30 (4), 25-32.
- [7] BELASSI, W., TUKEL, O. L. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management*, 14(3), 141-151.
- [8] BRYDE, D. J., ROBINSON, L. (2005). Client versus contractor perspectives on project success criteria. *International Journal of Project Management*, 23 (8), 622-629.
- [9] CHAN, A. P. C., CHAN, A. P. L. (2004). Key performance indicators for measuring construction success. *Benchmarking: An International Journal*, 11(2), 203-221.
- [10] CHILESHE, N., HAUPT, T. C. (2005). Modelling critical success factors of construction project management (CPM). *Journal of Engineering, Design, and Technology*, 3 (2), 140-154.

- [11] COOKE-DAVIES, T. (2002). The real success factors on project. *International Journal of Project Management*, 20 (3), 185–190.
- [12] DAVIS, K. (2014). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International Journal of Project Management*, 32 (2), 189-201.
- [13] DE WIT, A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6 (3), 164-170.
- [14] ELLATAR, S. M. S. (2009). Towards developing an improved methodology for evaluating performance and achieving success in construction projects. *Scientific Research and Essay*, 4 (6), 549-554.
- [15] HAN, W. S., YUSOF, A. M., ISMAIL, S., AUN, N. C. (2012). Reviewing the Notions of Construction Project Success. *International Journal of Business and Management*, 7 (1), 90-101.
- [16] IKA, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, 40, 6-19.
- [17] IPMA (2015). The project excellence model. <http://ipma.ch> (09.04.2015)
- [18] JUDGEV, K., MULLER, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success, *Project Management journal*, 36 (4), 19–31.
- [19] NGUYEN, L. D., OGUNLANA, S. O., LAN, D. T. X. (2004). A study on project success factors in large construction projects in Vietnam. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 11 (6), 404-413.
- [20] PEREIRA, J., CERPA, N., VERNER, J., RIVAS, M., PROCACCINO, J.D. (2008). What do software practitioners really think about project success: A cross-cultural comparison. *Journal of Systems and Software*, 81 (6), 897-907.
- [21] PMI. (2007). Construction Extension to The PMBOK® Guide. Newton Square: Project Management Institute, USA.
- [22] PRABHAKAR, P. (2008). What is project success: a literature review. *International Journal of Business and Management*, 3, 3–10.
- [23] ROSNOW, R. L., ROSENTHAL, R. (1996). Computing contrasts, effect sizes, and counter nulls on other people's published data: General procedures for research consumers. *Psychological Methods*, 1 (4), 331-340.
- [24] SHENHAR, A., LEVY, O., DVIR, D. (1997). Mapping the dimensions of project success. *Project Management Journal*, 28(2), 5-13.
- [25] SHENHAR, A. J., DVIR, D., LEVY, O., MALTZ, A. C. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 34 (6), 699-725.
- [26] TAKIM, R., ADNAN, H., (2008). Analysis of effectiveness measures of construction project success in Malaysia. *Asian Social Science*, 4 (7), 74–91.
- [27] WESTERVELD, E. (2003). The project excellence model: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21, 411–418.

CONTACT

Krzysztof Dziekoński, MSc. Eng, PhD.
 Białystok University of Technology
 Faculty of Management
 Ul. Wiejska 45A
 15-950 Białystok
 Poland
 e-mail: k.dziekonski@pb.edu.pl

PLÁNOVANIE V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOCH V BANSKOBYSSTRICKOM KRAJI

PLANNING PROCESS OF SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES IN BANSKÁ BYSTRICA REGION

Luboš Elexa, Dana Maková

ABSTRACT

Submitted article focuses on verification of basic theoretical knowledge from the field of corporate planning process on the sample of small and medium sized enterprises in Banská Bystrica region. It theoretically specifies basic terms, advantages and disadvantages of planning, describes general planning process and structure of planning, including methods utilized in planning activities. Analytical part is oriented on description of methodology and presentation of results gained within primary research. Interpretation of results is made in order to confirm or reject three main research questions that were put at the beginning of our research. The interpretation was made according to selected sorting criterion and with focus to characterize planning process in practice, incentives for planning, planning methods and control mechanism used in planning process evaluation. Research's results confirmed two assumptions, while the last one was rejected. Questionnaire was the main method of data acquisition, descriptive statistical methods we used in order to summarize results.

KEY WORDS

Planning. Analysis. Control. Small and medium sized enterprises.

JEL Classification

M10, O21

ÚVOD

Plánovanie je neoddeliteľnou súčasťou života každého jednotlivca a činnosti každého podniku. Napriek tomu, že mnohí prehlasujú, že sa mu nevenujú, aj nevedomky hľadajú cesty zefektívňovania vlastnej činnosti, majú stanovené ciele a snažia sa ich viac či menej rýchlo dosahovať, pracujú s harmonogramom úloh alebo stretnutí. Či už vo formálnej a štruktúrovanej podobe, alebo neformálne a možno aj čisto iba v podobe myšlienkového postupu v hlave, plány sprevádzajú uvedomeľú činnosť.

Súčasná doba je charakteristická neustálymi zmenami nielen v ekonomickej oblasti. Podniky musia byť čoraz viac flexibilnejšie a sledovať aktuálny vývoj nielen vo vnútri podniku, ale aj v rámci jeho okolia. Je nutné si uvedomiť, že plánovanie vytvára priestor a je základným nosníkom pri vykonávaní ostatných manažérskych funkcií. Predchádza realizácii všetkých následných činností, pretože zahŕňa stanovenie cieľov. Kontrola naplnenia cieľov, resp. kontrola úspešnosti plánu je zároveň prostriedkom odhaľovania nedostatkov tak v plánovacej činnosti, ako aj v implementačnej fáze konkrétneho plánu. Pri cyklickom

* Ing. Luboš Elexa, PhD., Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, Banská Bystrica, autorský podiel 75 %

** Ing. Dana Maková, Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, Banská Bystrica, autorský podiel 25 %

plánovaní sa stáva podkladom pre ďalšie obdobie, pri priebežnej kontrole je nástrojom odhalenia odchýlok a návrhov korekcií.

Cieľom nasledujúceho príspevku je skúmanie plánovacieho procesu na vybranej vzorke malých a stredných podnikov v Banskobystrickom kraji. Príspevok sleduje, do akej miery sa podniky venujú plánovacej činnosti a aké plány podniky vytvárajú. Analyzuje dôvody plánovania spolu s jeho výhodami a nevýhodami. Zameriava sa tiež na motiváciu a postihy zamestnancov vzhľadom na plnenie plánov a ich následnú kontrolu.

Súčasný stav skúmanej problematiky

Pôvodne slovo plánovať vychádza z latinského jazyka zo slova planta – načrtnúť schému. Na základe významu pôvodu slova môžeme vyvodiť jeho ďalšie významy a to projektovať alebo naznačiť, ako niečo uskutočniť. Schermerhorn (2011, s. 183) popisuje plánovanie ako fázu manažérskej práce, ktorá určuje smerovanie nasledujúcich manažérskych funkcií. Rao a Krishna (2002, s. 112) charakterizujú plán ako predpoveď úspechu, s čím nemôžeme úplne súhlasiť vzhľadom na to, že je plán reakciou na budúcnosť, v ktorej úspešnosť podniku nie je ničím zaručená, tak ako nie je zaručený ani samotný úspech, či presnosť plánu. Zostavované plány musia reagovať na existujúci stav, ktorý vôbec nemusí byť pozitívny, čím plán často musí riešiť otázku prežitia alebo krízového vývoja. Podľa nich je to predurčenie budúcich činov, dnešná projekcia budúcich aktivít, schéma budúcnosti, ktorá má viesť k špecifickým výsledkom pri vynaložení konkrétnych nákladov vo vymedzenom časovom úseku. Významní svetoví predstavitelia v oblasti manažmentu definovali plán z pohľadu dvoch hlavných dimenzií, a to ako odhad budúcnosti (Allen, Koontz, Hainmann, Ackoff) alebo ako funkciu myslenia (Alford, Beatty, Koontz, O'Donnell).

Horáková (2003, s.14) charakterizuje plánovanie ako „proces spojený s formulovaním cieľov podniku dosiahnuteľných v budúcich časových obdobiach s určením postupov a prostriedkov, pomocou ktorých budú tieto ciele dosiahnuté. Kita (2010, s. 181) ho považuje za dôležitú súčasť manažmentu a marketingu.

Podľa Grznára (2007) má pojem plánovanie tri obsahové významy a to všeobecné, myšlienkové zaoberanie sa budúcnosťou, alternatívne možnosti postupu v budúcnosti v záujme dosiahnutia zmeny alebo výber jednej z možností pri prijímaní rozhodnutí. Lančarič a Savov (2012, s. 24) za súčasť plánovania považujú formuláciu cieľov, analýzu a rozpracovanie predpokladov o vývoji príslušného prostredia, v ktorom sa organizácia nachádza a výber činností, ktoré zabezpečia dosiahnutie vytýčeného cieľa. Sedliačiková zvyrazňuje úlohu analýzy (2011) a hodnotenia spätnej väzby (2010) ako základu pre ďalšie plánovanie.

Donnelly, Gibson, a Ivancevich (1998, p. 140 - 142) uvádzajú, že plánovanie zahŕňa také manažérske činnosti, ktoré určujú budúce ciele a vhodné prostriedky pre ich dosiahnutie. Skutočnosť, že väčšina manažérov v nejakej podobe plánuje, je dôkazom jeho dôležitosti v riadení. Existuje mnoho ďalších vymedzení a charakteristík, ktoré sa viacmenej líšia v detailoch ako časový aspekt, použitie zdrojov, zodpovednosť za plánovanie, metodológia a podobne. Pre mnohých autorov je kľúčovou otázkou najmä vymedzenie strategického a operatívneho plánovania. Pre ďalších zodpovednosť daných aktivít (Klement, Klementová, 2013; Šmardová, 2013).

Plánovacím procesom môžeme nazvať každú tvorbu plánu, či už je to činnosť metodická a formálna, alebo neformálna a skôr myšlienkový postup. Pozostáva z viacerých krokov, kde prvým z nich je analýza. Jej cieľom je nadobudnutie potrebných informácií a ich následné spracovanie, vyhodnotenie a použitie v ďalšej fáze. Koncepcná fáza pozostáva z

tvorby komplexného plánu ako programu na nasledujúce časové obdobie (aj s prípadným rozpracovaním rôznych variantov možného vývoja). Poslednou fázou je implementácia a následná kontrola, ktorá sa realizuje a hodnotí postup plnenia plánu.

Východiskové fázy plánovacieho procesu sú dodnes predmetom diskusií, kedy predmetom sporu je najmä skutočnosť, či stanovenie cieľov predchádza analytickej činnosti a je teda smerodajné pre získavanie informácií, aj pre plánovanie následných krokov (Lewis, Goodman, Fandt, Michlitsch, 2007) alebo sa ciele stanovujú na základe skutkového stavu a odhalenej situácie v podniku a mimo neho (Plunkett, Attner, Allen, 2008; Bradley, 2003, Cohen, 2001 Westwood, 1999).

Prínosy plánovacieho procesu sú v podnikovej praxi nespochybniteľné, čo naznačila už vyššie uvedená zmienka o jeho výraznom zastúpení medzi činnosťami vykonávanými manažérmi pri výkone svojich povinností. Williams (2008, s. 162) medzi jeho hlavné prínosy uvádza zvýšenú snahu pri dosahovaní cieľov, vytrvalosť aktivít v dlhodobejšom časovom horizonte, prehľadnosť činností vykonávaných jednotlivcom alebo kolektívom a v neposlednom rade neustále zlepšovanie. K nevýhodám zaradil falošný pocit istoty, nevyhnutnú zmenu a adaptáciu a odlúčenosť plánovačov. Rao a Krishna (2002) vyzdvihujú pri plánovaní zjednocujúci rámec pre výkon aktivít, jasné vedenie a pocit zmysluplnosti, koordináciu práce a minimalizáciu neproduktívnych činností, zníženie rizika a neistoty, podporu pre rozhodovanie, povzbudenie inovatívnosti a kreativity a zvýšenie morálky zamestnancov. Nevýhodou plánovania podľa nich je strnulosť a nízka flexibilita pri implementácii, nákladnosť a časová náročnosť, odpor zamestnancov (čo je v rozpore so zvyšovaním ich morálky), falošný pocit bezpečnosti, manažérske zlyhania a obmedzenia vyplývajúce zo zmien externého okolia (zložité prognózovanie vývoja, plánovanie ďalekej budúcnosti, turbulencie, nepredvídateľné okolnosti).

Metodika skúmania

Na základe zváženia dostupných metód zberu údajov sme sa rozhodli pre výber metódy písomného opytovania. Dotazník nám umožnil získať v relatívne krátkom čase z hľadiska počtosti dostatočné množstvo potrebných údajov. Z ostatných metód sme využili predovšetkým metódu analýzy, a to v podobe obsahovej analýzy dostupných, hlavne sekundárnych zdrojov, ktoré boli tak teoretickej povahy, ako aj výsledkom spracovania predchádzajúcich výskumov v podobných oblastiach. Pri kategorizácii údajov a ich triedení na základe zvolených triediacich znakov sme využili klasifikačnú analýzu, pri hľadaní dôvodov a predpokladaných príčin odhalených skutočností sme využili kauzálnu analýzu. Ďalej pri vyhodnocovaní výsledkov sme použili deskriptívnu štatistiku a grafické metódy. Sumarizáciu výsledkov sme realizovali na základe využitej syntézy.

Predmetom nášho skúmania bol plánovací proces v podnikovej praxi a podnikové plány členené na základe kritéria času, funkčnej oblasti a podnikovej hierarchie. Objektom nášho skúmania boli malé a stredné podniky špecifikované na základe veľkosti podľa kritérií platných v EÚ, pričom za hlavné kritérium veľkosti sme považovali počet zamestnancov, aby nedochádzalo k vzájomnému konfliktnému pôsobeniu viacerých kritérií.

Pri zbere údajov sme si zvolili elektronický dotazník, ktorý je možné šíriť pomocou elektronickej pošty a voľne dostupných elektronických portálov. Na získanie kontaktných údajov o podnikoch sme využili viacero databáz, napríklad na portáloch zoznam.sk alebo informa.sk. Pomocou dostupných zdrojov sme tak získali kontakty na viac ako 1200 podnikov rozdelených podľa veľkosti a miesta, kde sa nachádza ich sídlo. Mnoho kontaktov z databáz

už nie je aktuálnych, pretože v dnešnej dynamickej dobe veľa podnikov zaniklo, aj z tohto dôvodu sa odoslaná elektronická pošta vrátila ako nedoručená.

Pred realizáciou výskumu sme sa rozhodli uskutočniť pilotný výskum, kde sme na základe osobných kontaktov rozoslali dotazník s cieľom odhaliť prípadné nedostatky v jeho formulácii. Po zhodnotení reakcií a pripomienok sme nezistili žiadne problémy pri jeho zostavení.

Po rozposlaní e-mailov existujúcim podnikom sa nám po troch týždňoch vrátilo úplne vyplnených 104 dotazníkov, čo pre nás znamenalo úspešnosť len 16,67%. Aby sme splnili cieľ nášho výskumu a zabezpečili početne rozsiahlejšiu vzorku, využili sme kontakty pomocou osobného opytovania a tak získali ďalších 80 vyplnených dotazníkov. Na základe zvoleného cieľa výskumu sme z dotazníkov vyradili tie, ktoré nespĺňali vymedzenie objektu skúmania, t.j. dotazníky, ktoré sme získali z podnikov s počtom zamestnancov prevyšujúcim 250. Celkovo tak počet respondentov dosiahol 180.

Dotazník sa skladal zo sedemnástich otázok, pričom ich môžeme rozdeliť na päť tematických častí. Prvá časť je tvorená tromi triediacimi otázkami, ktoré sú uvedené na začiatku. V druhej časti sa pýtame na plánovací proces a najčastejšie používané plány v konkrétnych podnikoch. Dôvody plánovania a metódy využívané pri plánovaní sú obsahom tretej časti dotazníka. Nasledujúca časť skúma pohľad na výhody a nevýhody plánovania. Posledná časť sleduje spôsob motivácie a postihov zamestnancov pri neplnení plánov a priebeh kontroly ich plnenia.

Dotazník bol zostavovaný tak, aby bol pre respondenta čo najjednoduchší a zabral mu čo najmenej času. Naším cieľom nebolo len získanie relevantných informácií, ale aj detailná analýza získaných údajov. Práve preto sme sa rozhodli pred začatím zberu informácií vytýčiť si tri výskumné otázky, ktoré sme sa na základe získaných odpovedí snažili potvrdiť alebo vyvrátiť. Znenie jednotlivých otázok bolo nasledovné:

1. O1: MSP venujú spomedzi manažérskych funkcií najmenej času plánovaniu.
2. O2: Pri plánovaní sa MSP zameriavajú vo väčšej miere na plány s kratším časovým horizontom.
3. O3: Za tvorbu plánov je najčastejšie zodpovedný riaditeľ alebo majiteľ podniku.

Metodika skúmania

Z celkového počtu 180 získaných dotazníkov sme spracovali údaje od 112 respondentov z radov mikropodnikov. Druhý najväčší podiel predstavujú malé podniky so 44 vyplnenými dotazníkmi a stredných podnikov bolo 26.

Po zhodnotení štruktúry podnikov podľa veľkosti sme zisťovali, aká je štruktúra podnikov podľa ekonomickej činnosti. Spomedzi všetkých možností najviac respondentov pracuje v obchode (20 %) a službách (24 %) a výroby (36 %). Ak respondenti nepracovali ani v jednej z nami určených oblastí, mali možnosť doplniť svoje odvetvie, čo využilo 13 % opýtaných, pričom však uvádzali pododvetvia vyššie spomenutých kategórií.

Pri stanovení prvej výskumnej otázky sme predpokladali, že MSP venujú plánovaniu spomedzi manažérskych funkcií najmenej času. Tento predpoklad sa však **nepotvrdil**, keďže percentuálny podiel plánovania bol 17 % a najmenší dôraz kladli sledované podniky na kontrolu s 15 %. Nedá sa jednoznačne uviesť, aká by mala byť optimálna proporcia jednotlivých funkcií, hoci my sme vzhľadom na charakter malých a stredných podnikov očakávali podstatne menší rozsah plánovania. Ako sa ukázalo, plánovanie začalo byť pre

podniky nutnosťou, a nielen podľa nášho názoru jedným z dôvodov je zvýšenie konkurencieschopnosti podnikov, snaha prežiť v turbulentnom prostredí a jednoznačne aj naplnenie vytýčených cieľov podniku, ktoré by bez plánovania bolo problematické.

Pri našej analýze nás tiež zaujímalo, koľko času, a či nejaký venujú podniky jednotlivým plánom rozdeleným podľa obsahovo-vecnej skladby (z predchádzajúcich odpovedí už vyplynulo, že plánovanie predstavuje náplň práce manažérov). Podľa času, ktorý podniky venujú jednotlivým plánom, môžeme zistiť, ktorý plán je pre nich do akej miery dôležitý. Napriek všeobecnému konštatovaniu, že podniky sa snažia o čo najväčší zisk a maximalizáciu dostupnosti finančných prostriedkov, v prípade tvrdej konkurencie je často nevyhnutnou snahou mnohých subjektov obyčajná snaha udržať na trhu. Po pohľade na výsledky podnikov po zodpovedaní tejto otázky sme zistili, čomu dávajú podniky prednosť. Otázka bola postavená tak, aby opýtaní mali na výber z viacerých možností a tiež mohli zohľadniť, či sa jednotlivým plánom venujú často, menej často alebo vôbec. Po vytvorení kontingenčnej tabuľky a kontingenčného grafu je z výsledkov zrejme, že spomedzi všetkých plánov sa podniky najviac venujú finančnému plánu, a teda prevláda potreba bilancovania finančných potrieb a zdrojov, či získavania finančných prostriedkov pre podnikovú činnosť a rozvoj. Prínosom finančného plánu je však aj schopnosť integrovať ostatné funkčné oblasti, čo znamená zohľadňovať aj výrobné a hospodárske procesy, ktoré sa predpokladajú pre budúce časové obdobia. Finančný plán napomáha podnikom v rozhodovaní o použití prostriedkov, tvorbe a rozdeľovaní zisku. Počas krízy sa tento plán stal pre podniky nevyhnutnejší, ako v období rastu. Z výsledkov je tiež zrejme, že plány výroby a plány zásobovania sú pre vybrané podniky dôležité a to pravdepodobne z dôvodu zabezpečenia nepretržitej výroby a tvorby zásob v prípade nečakanej situácie.

Iba priemerne využívajúcimi plánmi sú personálny plán (pravdepodobne kvôli obmedzenému počtu zamestnanosti v menších podnikoch), plán investícií (kvôli obmedzenosti dostupného kapitálu a nízkej schopnosti získavať ho z externých zdrojov), plán marketingu a plán výskumu a vývoja. Zistili sme tiež, že viac ako polovica respondentov plán inovácií vôbec nepoužíva. Vzhľadom na trendy vývoja nepredpokladáme, že kvôli tomu sa malé a stredné podniky nevenujú inováciám, len že ich považujú za súčasť iných plánov a nepotrebujú pre ne zostavovať samostatný plán. Ich charakteristiky, počet zamestnancov, nedostatok času sú pre to dostačujúcimi argumentmi. Inovácie, naopak, môžu byť bez problémov súčasťou marketingového alebo výrobného plánu.

Druhá výskumná otázka bola postavená na predpoklade, že MSP sa vo väčšej miere zameriavajú na plány s kratším časovým horizontom. Po spracovaní všetkých dotazníkov sa tento predpoklad **potvrdil**. V tabuľke 1 sú uvedené výsledky podľa počtu respondentov, ktorí zvolili jednotlivé možnosti využívania plánov z časového hľadiska.

Z výsledkov je zrejme, že hodinovým a smenovým plánom sa venuje najmenej respondentov. Odôvodňujeme to tým, že podniky nepracujú na smeny a tým, že hodinové plány majú príliš krátky časový interval a stávajú sa hlavne pre mikropodniky a malé podniky neefektívnymi.

Najčastejšie tvoria podniky denné plány, týždenné či mesačné. 19 % respondentov uviedlo, že vytvára ročné plány. Z výsledkov tak vyplynulo, že sa podniky venujú viac krátkodobému plánovaniu, čo je spôsobené pravdepodobne vyššou flexibilitou, ako v prípade tvorby dlhodobějších plánov a tiež obmedzenou schopnosťou prognózovať stredno- až dlhodobý vývoj. Najmä v mikropodnikoch a službách je totiž odhad vývoja a trendov náročný, až nemožný. Môžeme tak povedať, že tvorba strategických plánov pre mikropodniky, ktoré podnikajú napríklad v činnostiach stolárskej a krajčírkej výroby, opravy obuvi, je naozaj neefektívna až zbytočná.

Tabuľka 1 Početnosť zostavovania plánov z hľadiska časového horizontu

Plánovanie	Často	Menej často	Vôbec
Hodinové	12	33	45
Smenové	24	16	50
Denné	52	25	13
Týždenné	44	30	16
Mesačné	42	38	10
Kvartálne	23	38	29
Polročné	19	33	38
Ročné	34	29	27
Strategické	10	43	37

Zdroj: vlastný prieskum

Na základe analýzy dôvodov zostavovania plánov môžeme povedať, že pre vybranú vzorku je najčastejším dôvodom tvorby plánov práve zvýšenie konkurencieschopnosti a zvýšenie efektivity podniku. V dnešnej dobe je na trhu veľa podnikov, ktoré ponúkajú veľmi podobné produkty a služby a práve plánovanie môže pre podniky znamenať zlepšenie pozície na trhu. Medzi dôvody, ktoré uviedlo najmenej respondentov, patrí určenie smerovania podniku do budúcnosti.

Bolo pre nás prekvapujúce zistiť, že 20 % respondentov uviedlo ako dôvod tvorby plánov zavádzanie nových výrobkov a prienik na nové trhy, pričom pri tvorbe plánov sa respondenti vyjadrili, že plán inovácií nevytvárajú. Vysvetľujeme si to tým, že pri plánovaní zavádzania nových výrobkov a prieniku na ďalšie trhy nevytvárajú podniky samostatné plány, ale sú súčasťou iných plánov, napríklad podnikateľského alebo marketingového. Tiež je zrejmé, že zavedenie nových výrobkov a prienik na nové trhy znamenajú pre podniky veľké investície a neistý úspech a návratnosť investície, čo na druhej strane do veľkej miery tieto aktivity najmä v mikropodnikoch brzdí.

Následne nás zaujímalo, ktoré metódy sledovaná vzorka využíva najčastejšie. Z dôvodu veľkého množstva metód mohli podniky zvoliť viacero možností. Predpokladali sme, že väčšina podnikov síce využíva rôzne metódy pri plánovaní v praxi, ale nevie presne definovať ich názov. Väčšina respondentov využíva pri vytváraní plánov bilancie. Táto metóda je pre podniky atraktívna, pretože na tvorbu bilancií postačujú údaje z podnikového účtovníctva a nie je komplikovaná. Druhou najvyužívanejšou metódou je metóda % podielu na tržbách. Predpokladáme, že túto metódu využívajú podniky z dôvodu rýchlej dostupnosti údajov. Ako ďalej z výskumu vyplynulo, zložitejšie metódy využívajú len 4 podniky (2,2 %), čo si vysvetľujeme ich komplikovanosťou a časovou náročnosťou, prípadne neznalosťou. Metódu nulového bodu používa pri tvorbe plánov 7 respondentov. Keďže množina dostupných metód je príliš veľká, argument neznalosti nezní presvedčivo. Domnievame sa, že podniky zrejme využívajú viaceré metódy, avšak všeobecne sa môže stať, že názov metód ponúkaných respondentom je zavádzajúci, resp. pod uvedeným názvom metódu nepoznajú. Tiež je možné, že napriek využívaniu rôznych metód (príp. techník) pri zostavovaní plánov ich za formalizované postupy nepovažujú, resp. ich nevedia pomenovať.

Po určení najpoužívanejších metód na tvorbu plánov nás zaujímalo, kto je zodpovedný za ich tvorbu. Vzhľadom k tomu, že v MSP je tendencia vytvárania celopodnikových plánov a najväčšiu časť našej vzorky tvorili mikropodniky, predpokladali sme, že najviac respondentov určí práve možnosť majiteľ alebo riaditeľ. Po vyhodnotení dotazníka sa náš predpoklad potvrdil. Viac ako polovica respondentov (92) určilo ako zodpovedného za tvorbu plánov práve majiteľa. 23 % podnikov vybralo možnosť vrcholových manažérov a 18 % z nich riaditeľa podniku. Ani jeden z opýtaných neurčuje vo svojom podniku konkrétnu osobu spomedzi svojich zamestnancov na tvorbu plánov. Avšak 8 % podnikov vybralo možnosť, že sa na vytváraní podieľa samostatné oddelenie.

Z vyššie uvedeného textu vyplýva, že sa tretia výskumná otázka **potvrdila**. Najčastejšou osobou zodpovednou pri tvorbe plánov bol naozaj majiteľ podniku. Majiteľ podniku je človek, ktorý určuje ideu podniku, na základe ktorej sa vytyčujú ciele a plány podniku. Pre malé podniky je samozrejmou, že za tvorbu týchto plánov je zodpovedný práve majiteľ. Môže to mať však za dôsledok čisto formálny prístup k ich zostaveniu, pretože majiteľ je zodpovedný za rôznorodé činnosti dotýkajúce sa prevádzky a životaschopnosti podniku (rokovanie s klientmi, zabezpečenie financovania, riadenie a vedenie zamestnancov, a pod.). Možnosť vrcholoví manažéri si vybralo 23 % respondentov v značnej miere zo stredných podnikov. Pri vytváraní plánov pre väčšie podniky je efektívnejšie poveriť tvorbou plánov vrcholový manažment. Majiteľ alebo riaditeľ je len nositeľom vízie podniku a vrcholoví manažéri sa snažia o splnenie cieľov podniku a naformulovanie konkrétnych krokov k splneniu týchto cieľov. Veľmi prekvapivé pre nás bolo zistenie, že ani jeden z respondentov si nevybral možnosť, že za zostavovanie je zodpovedný samostatný pracovník.

Každý podnik môže mať rôzny pohľad na výhody a nevýhody plánovania. Pri skúmaní týchto skutočností sme sa rozhodli určiť škálu významnosti na tri stupne a to: významné, menej významné a bezvýznamné. V oboch prípadoch mali podniky možnosť vybrať si z piatich možností a ku každej určiť váhu, akú im pripisujú. Každý podnik by si mal sám uvedomiť, aké prednosti a nedostatky mu plánovanie môže priniesť.

Na základe vyhodnotenia údajov môžeme povedať, že za najdôležitejšiu výhodu plánovania považuje naša skúmaná vzorka stanovenie cieľov a zvýšenie efektívnosti v podniku. Ak podniky dokážu pomocou plánov stanoviť presné plnenie cieľov podniku, je pre nich jednoduchšie kontrolovať plnenie týchto cieľov. Až 39 % respondentov označilo za najvýznamnejší cieľ zvýšenie efektívnosti, čo môžeme chápať ako zlepšenie premeny vstupov na výstupy v podniku, čo má za následok zvýšenie konkurencieschopnosti a tiež väčší prílev finančných prostriedkov do podniku. Prekvapujúce je, že všetky odpovede majú pri hodnotení relevantnosti pri odpovedi „bezvýznamné“ nízke hodnoty, z čoho môžeme vyvodit', že takmer všetky výhody považujú respondenti za relatívne významné.

Pri plánovacom procese existuje viacero nevýhod (viaceré sme o.i. spomínali aj v úvodnej časti), ktoré odrádzajú podniky od tvorby plánov. Plánovanie je často sprevádzané nedostatkom potrebných informácií a neurčitou budúcnosťou. Je veľmi bežné, že situácia, počas ktorej vznikne plán, sa zmení, a to aj do takej miery, že význam plánu klesá. Dôležité je preto vytvárať plány, ktoré majú do istej miery schopnosť prispôbiť sa zmenám a novým podmienkam.

Naším predpokladom bolo, že podniky plány nevytvárajú alebo na plánovanie kladú menší dôraz a to z dôvodu časovej a finančnej náročnosti. Respondenti mali výber z piatich nevýhod, z ktorých považujú za najväčší nedostatok časovú náročnosť a závislosť od vonkajších faktorov. Viac ako polovica vzorky vybrala tieto dve možnosti. Predpokladáme, že časovú náročnosť si zvolili preto, že väčšina respondentov je tvorená skupinou mikropodnikov, kde je za plány zodpovedný majiteľ, ktorý má však zodpovednosť aj za iné

manažérske funkcie, ktoré majú pre nich väčšiu prioritu. Zmena vonkajších faktorov dokáže do značnej miery ovplyvniť všetky MSP. Aj keď ich flexibilita je na vysokej úrovni, pri tvorbe a plnení plánov sa nedokážu úplne prispôbiť, to bol zrejme dôvod, že túto možnosť označilo najviac respondentov. Nepotvrdil sa náš predpoklad o tom, že významným nedostatkom bude tiež nákladnosť plánovania. Viac ako 22 % respondentov túto možnosť označilo ako bezvýznamnú a viac ako 19 % respondentov ako menej významnú. Je to spôsobené zrejme tým, že podniky disponujú aj bezplatnými zdrojmi informácií potrebnými pre plánovanie, napríklad v podobe údajov z účtovníctva, čo sa nám potvrdilo aj v otázke z dotazníka týkajúcej sa čerpania informácií pri zostavovaní plánov.

V ďalšej časti sme chceli zistiť, ako podniky motivujú svojich zamestnancov k plneniu cieľov a plánov. Mnoho majiteľov či riaditeľov podnikov považuje za najväčšiu motiváciu práve peniaze a práve preto sme predpokladali, že tak bude aj pri našej skúmanej vzorke. Na základe dotazníka sme vyhodnotili motiváciu zamestnancov nasledovne.

Najčastejšie motivujú svojich zamestnancov finančným ohodnotením (112), z čoho vyplýva, že náš predpoklad bol správny. Uznaním a postavením podnecuje k lepšiemu výkonu nie viac ako 24 podnikov. Za najmenej využívaný spôsob motivácie pri plnení plánov považujú respondenti osobný rast. Opakom motivácie zamestnancov k plneniu plánov je to, ako podniky postihujú svojich zamestnancov. Aj to bol dôvod, prečo sme otázku ohľadom postihov zamestnancov zahrnuli do nášho dotazníka. Očakávali sme, že rovnako ako pri motivácii aj pri postihoch bude práve finančná stránka zohrávať najväčšiu rolu. Z údajov je zrejme, že polovica zamestnávateľov „trestá“ svojich zamestnancov len osobným pohovorom. Pravdepodobne je to prvý krok, ktorý podniky podnikajú, kým sa uchýlia k trestom v podobe organizačných zmien či zníženiu právomocí. Druhým najčastejším spôsobom je potrestanie v podobe zníženia finančných prémie. Len jeden respondent svojich zamestnancov pri neplnení plánov trestá núteným odchodom.

Kontrola je jednou z hlavných manažérskych funkcií. Jej cieľom je zistiť, či naplánované činnosti boli splnené bez podstatných odchýlok. Vďaka kontrole môžu podniky posúdiť efektivitu ich činnosti a v prípade objavených odchýlok podniknúť kroky na ich odstránenie. Môžeme povedať, že kontrola porovnáva plány, rozpočty a normy s reálnym výsledkom. Kontrola by sa mala vykonávať pravidelne, najmä ak podniky plánujú plnenie svojich cieľov pomocou postupných krokov. Frekvenciu kontroly sme skúmali s cieľom zistiť, či sledované podniky, kladú dostatočnú pozornosť kontrole, aj keď nemožno všeobecne povedať, ako často by sa kontrola mala vykonávať. Ako sme zistili, podniky prevažne uprednostňujú kontrolu v kratších časových intervaloch, čo môže byť spôsobené zostavovaním plánov na kratšie obdobie. Len tri podniky uskutočňujú kontrolu ročne alebo polročne a iba štyria opýtani kvartálne. Odpoveďou na frekvenciu kontroly v podniku bolo aj to, že každý plán má svoju časovú os pre kontrolu, záleží, o aký typ plánu ide (čo sme pri kladení otázky považovali za samozrejme). Keď sme porovnali výsledky týchto odpovedí s odpoveďami týkajúcimi sa zostavovaných plánov, kde sme sledovali, aké plány podniky zostavujú najčastejšie, uvedomili sme si, že frekvencia tvorby plánov a ich následná kontrola má takmer rovnaké výsledky.

V záverečnej časti skúmania sme zisťovali, do akej miery respondenti odhadujú, že sa ich plány plnia. Odpovede boli rôzne, avšak ani jedna z odpovedí nemá hodnotu menšiu ako 50 %. Po výpočte najpočetnejšej hodnoty sme zistili, že najviac podnikov si myslí, že ich plány sa plnia na 80 %. Takmer pre všetkých opýtaných je plánovací proces veľmi dôležitou súčasťou pri ich podnikaní a pri plnení nimi stanovených cieľov. Plánovanie považujú za cestu, pomocou ktorej môžu dosiahnuť plnenie zákaziek na čas, a tým dosiahnuť lepšie odberateľsko-dodávateľské vzťahy a zvýšiť svoju konkurencieschopnosť. Pre viacero podnikov je plánovanie neoddeliteľnou súčasťou pre sledovanie výsledkov, dosahovanie

úspechov a neúspechov a bez využívania plánov nie je podľa nich možné dosiahnuť pokrok. Menšie podniky zastávajú názor, že plánovanie nie je pre nich tou najpodstatnejšou manažérskou činnosťou a zodpovedný prístup k plánovaniu zanedbávajú aj z toho dôvodu, že plánovanie je náročný proces. Pre výrobné podniky je plánovanie nevyhnutnou súčasťou efektívneho fungovania podniku, ktoré dopĺňajú kontrolíngom. Podniky pripúšťajú, že zvýšenie dôrazu na plánovanie má za následok pozitívny efekt na cash flow, predaj, tržby a samozrejme kontrolu výšky nákladov.

ZÁVER

Výsledky, ktoré sme získali, splnili naše prvotné očakávania v tom, že plánovanie je vo väčšine malých a stredných podnikov zanedbávanou činnosťou. Podniky preferujú ostatné manažérske funkcie, v najväčšej miere vedenie a riadenie. Pre vybrané malé a stredné podniky je typická tvorba krátkodobých plánov. Najvyužívanejšími plánmi sa stali plán zásobovania a finančný plán. Po analýze využívania plánov vzhľadom na veľkosť podnikov sme dospeli k výsledkom, že pre podniky sú najatraktívnejšie plány nákupu materiálu a zásobovania. Malé podniky uprednostňujú marketingový a finančný plán. Stredné podniky najčastejšie vybrali možnosť tvorby plánov výskumu a vývoja spolu s plánom investícií. Malým a stredným podnikom by sme odporučili implementovať plánovacie aktivity do každodenných činností. Pri analýze výsledkov sme zistili, že vo väčšine podnikov je za tvorbu plánov zodpovedný majiteľ, práve preto je potrebné, aby bolo vytváranie plánov a získavanie potrebných informácií adresnejšie (snád' s výnimkou mikropodnikov s obmedzenými personálnymi kapacitami), v stredných podnikoch delegované funkčne na viac zamestnancov, či oddelení. Pri zdieľaných úlohách tak potom chýba jednoznačná zodpovednosť za výsledok a niekedy aj za priebeh procesov, čím sa stráca efektívnosť, organizácia práce a následne absentujú ostatné funkcie riadenia. Pre majiteľov a riaditeľov tak zároveň vznikne priestor hlbšie sa venovať ostatným úlohám.

Jedným z nedostatkov, ktorý sme zistili pri vyhodnocovaní výsledkov, bol fakt, že väčšina podnikov čerpá pri zostavovaní plánov len informácie z účtovníctva, prípadne od svojich odberateľov a dodávateľov. Upozornili by sme preto na fakt, že je tu priestor v podobe mnohých zdrojov pre získavanie ďalších potrebných informácií, či porovnávaní s ostatnými podnikmi. Plánovanie je úzko späté s kontrolou. Po vyhodnotení výskumu sme však zistili, že podniky vzhľadom na ostatné manažérske funkcie kontrolu zanedbávajú. Ak by sa podniky zamerali viac na plánovanie a následnú kontrolu, dokázali by jednoduchšie sledovať plnenie podnikových cieľov a efektívnejšie využívať svoj čas. Samozrejme, nie je našim zámerom podporovať rast byrokracie a formalizácie podnikových činností. Je mnoho podnikov, kde aj náhodná, nesystematická činnosť, často až chaotická, vedie k stanoveným výsledkom. V každom prípade to nie je automatický návod na úspech, pretože v úplne inom podniku s inou podnikovou kultúrou, prístupom zamestnancov, rozsiahlejším portfóliom, silnejšou konkurenciou, by takýto podnik nemusel mať vôbec žiadnu nádej na úspech, či dokonca prežitie. Pri našom skúmaní sme potvrdili dve výskumné otázky, jednu sme zamietli a polemizovali nad viacerými teoretickými, či praktickými aspektami podnikového plánovania. Na základe toho považujeme náš výskumný cieľ za splnený.

LITERATÚRA

- [1] BRADLEY, F. 2003. *Strategic marketing in the customer driven organization*. Chichester : John Wiley & Sons, 2003. 287 s. ISBN 0-420-84985-1.
- [2] COHEN, W. A. 2001. *The Marketing Plan. Third Edition*. New York : John Wiley & Sons, 2001. 397 s. ISBN 0-471-38412-7.

- [3] GRZNÁR, M a i. 2011. *Firemné plánovanie*. Bratislava : Sprint, 2011. s. 259 ISBN 978-80-89393-35-0.
- [4] HORÁKOVÁ, H. 2003. *Strategický marketing*. Praha : Grada Publishing, 2003. 199 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [5] KITA, J. a kol. 2010. *Marketing*. Bratislava: Iura Edition, 2010. 411 s. ISBN 978-80-8078-327-3.
- [6] KLEMENT, L., KLEMENTOVA, V. 2013. *Corporate social responsibility in business practice of Slovak enterprises*. In Socially responsible business and global/local competitiveness : Opatija, Croatia, October 02nd - 05th, 2013 : Global business conference 2013 proceedings. Záhreb : Innovation institute, 2013. S. 118-127. ISSN 1848-2252.
- [7] LANČARIČ, D, SAVOV, R. 2012. *Firemné plánovanie*. Nitra : SPU, 2012. 170 s. ISBN 978-80-552-0816-9.
- [8] PLUNKETT, W. R., ATTNER, R. F., ALLEN, G. S. 2008. *Management: Meeting and Exceeding Customer Expectations*, 9. vydanie. Mason : Thomson South-Western. 2008. 744 s. ISBN0-324-56837-1.
- [9] RAO, V. S. P., KRISHNA, V. H. 2005. *Management: Text and Cases*. New Delhi : Excel Books. 2005. 966 s. ISBN 81-7446-317-8.
- [10] SEDLIAČIKOVÁ, M. 2011. *Prognózovanie finančnej situácie v podniku drevárskeho priemyslu*. In Acta facultatis xylogiae Zvolen : vedecký časopis Drevárskej fakulty, Roč. 53, č. 2 (2011), s. 93-101. ISSN 1336-3824.
- [11] SEDLIAČIKOVÁ, M. 2010. *Teória a prax controllingu v oblasti finančného riadenia podniku. Vedecká monografia*. Zvolen : Technická univerzita vo Zvolene, 2010. 90 s. ISBN 978-80-228-2110-0.
- [12] SCHERMERHORN, J. R. 2011. *Management, 11. vydanie*. New Jersey : John Wiley & Sons. 2011. 640 s. ISBN 978-0470-53051-1.
- [13] ŠMARDOVÁ, Ľ. 2013. *Slovak catering and hospitality businesses' perception of conditions for doing business and perspective during the economic decrease*. In Tourism in Southern and Eastern Europe 2013 : 2nd International Scientific Conference, 15 - 18 May 2013, Opatija, Croatia. Vol. 2, Crisis - a Challenge of Sustainable Tourism Development. Rijeka : University of Rijeka, Faculty of tourism and hospitality management, 2013. ISSN 1848-4050. - S. 407-420.
- [14] WESTWOOD, J. 1999. *Jak sestavit marketingový plán*. Praha : Grada Publishing, 1999. 117 s. ISBN 80-7169-542-4.
- [15] WILLIAMS, Ch. 2012. *Management, 6. vydanie*. Mason : SWCL. 2012. 848 s. ISBN 978- 1111969813.

KONTAKT

Ing. Ľuboš Elexa, PhD.
 Univerzita Mateja Bela
 Ekonomická fakulta
 Katedra ekonomiky a manažmentu podniku
 Tajovského 10
 974 01 Banská Bystrica
 Slovenská republika
 e-mail: lubos.elexa@umb.sk

WASTE MANAGEMENT BUSINESS AIMED AT MUNICIPAL SOLID WASTE

Ivana Faltová Leitmanová, Filip Petrách

ABSTRACT

Waste becomes the main topic not only among academic discussions, but also attracts attention in real economic life. There is an obvious connection between increasing consumption, or even overconsumption in developed countries and their ever increasing volumes of waste being made directly and consequently. Not only technology industry, construction industry and agricultural industry significantly contribute to creation of waste, regarding municipal solid waste - it is mainly connected with households. Despite the unambiguous ecological side of the issue, there is also undoubtedly an economical side of solid waste disposal. The following text is dedicated to selected aspects of municipal enterprises, mixed enterprises and private sector companies concerned in collecting municipal solid waste.

KEY WORDS

Waste, municipal solid waste, municipal enterprises, mixed enterprises, private companies, ecology, financial analysis of companies.

JEL Classification

H44, R12

ÚVOD

Odpady zahrnují široké spektrum „nepotřebného“, resp. dále „bez dalšího upotřebitelného“ papíru, kovů, textilu, plastů, skla, dřeva, včetně stavebního odpadu a biologicky rozložitelného odpadu. Zdrojem těchto dílčích součástí odpadu nejsou pouze průmyslová odvětví, zemědělství a stavebnictví, ale také domácnosti. Podle novely zákona o odpadech č. 229/2014 Sb., která nabyla účinnost od 1.12.2015, dochází ke změnám v povinnostech a oprávněních obce a fyzických osob při nakládání s komunálním odpadem, když „obec je povinna zajistit místa pro oddělené soustředování složek komunálního odpadu, minimálně nebezpečných odpadů, papíru, plastů, skla, kovů a biologicky rozložitelných odpadů“ i když obce jsou pouze jedním ze subjektů, který vykonává veřejnou správu v oblasti odpadového hospodářství.

Z hlediska právnických osob, působících v oblasti nakládání s pevným komunálním odpadem, resp. svozem pevného komunálního odpadu lze identifikovat z hlediska vlastnických forem ty, které zřizují právě samotné obce, tedy komunální podniky na straně jedné, nebo obchodní společnosti, jejichž předmětem podnikání jsou činnosti v oblasti nakládání s odpady a v nichž mohou, ale také nemusí mít obce majetkový podíl. Motivací obcí, resp. vysvětlením, na základě čeho se obec rozhodne o způsobu nakládání s pevným komunálním odpadem lze hledat, mimo jiné, v ekonomických a politických souvislostech.

* doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra ekonomiky, spoluautorský podíl 50%

** Ing. Filip Petrách, Ph.D., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra ekonomiky, spoluautorský podíl 50 %

LITERÁRNÍ PŘEHLED

Hospodářský růst i rozvoj je doprovázen zvyšováním množství odpadů. V tomto procesu je nezastupitelná role municipalit jak ve smyslu nakládání s odpady, tak ve smyslu vzdělávání populace v problematice odpadů.

Řízení odpadového hospodářství, má-li být efektivní ve smyslu 4R – refuse, reuse, recover a recycle podle Pillai a Shah (2014), znamená zejména identifikovat faktory a determinanty, které ovlivňují lokální autority, resp. orgány veřejné správy, mimo jiné, při rozhodování o tom, zda budou služby odpadového hospodářství zajišťovány prostřednictvím veřejných nebo prostřednictvím soukromých subjektů. Při tomto rozhodování nejen na úrovni municipalit podle Plata-Díaz et al. (2014) dochází k ovlivňování jak ekonomickými, tak politickými faktory. Alternativní formy zajišťování veřejných služeb formou externích dodavatelských smluv, formou meziobecní spolupráce, formou společných aktivit veřejných místních společností, nebo přímo místními obecními společnostmi ve spolupráci se soukromými společnostmi mohou vést ke snížení nákladů a také ke snížení napjaté situace z fiskálního hlediska. Zejména poslední uváděný efekt není rozhodně zanedbatelný z hlediska nikoli pouze teoretické hrozby předlužení a bankrotu municipalit. I když se s municipalitami spojuje neomezené ručení, neznamená to, že jde o ručení veškerým jměním jejich obyvatel, kteří se mohou navíc kdykoli přestěhovat. Tím jsou obtížně stanovitelné podmínky insolvence a podle Moberg a Wagner (2014) jde tedy o hledání definice, která umožňuje stanovit nulovou hodnotu jmění města, resp. municipality.

Ve vztahu k ekonomické výkonnosti v kontextu veřejného a veřejně-soukromého vlastnictví, dochází ve většině evropských zemí k částečné privatizaci místních veřejných služeb, neboť místní vlády se snaží privatizovat minoritní podíl ve společnostech s veřejným vlastnictvím tak, aby v nich byl zachován veřejný podíl a byla tak možná kontrola jakožto nástroj ochrany veřejných zájmů. Výsledkem těchto snah a procesů jsou poté smíšené veřejně-soukromé subjekty (Monteduro, 2012), jež mohou lépe sledovat sociální cíle, i když jejich efektivnost je nižší než v případě čistě soukromých subjektů. Carvalho a Marques (2014) na základě analýzy 37 subjektů, aktivních ve vybraných oblastech sběru a recyklace odpadů v Portugalsku v letech 2006-2010 zjistili, že realizace těchto aktivit soukromými společnostmi a s využitím spalování, snižuje náklady na veřejné služby, zatímco regulace těchto služeb a kompostování odpadů mají tendenci ke zvýšení nákladů. V této souvislosti velmi zajímavé pojednání o tom, jak státní kontrola, přenesená také na municipalit, ovlivňuje ekonomické výsledky českých firem, nabízí příspěvek Hanouska a Kočendy (2011), kteří zjistili na základě analýzy rozsáhlého souboru dat českých firem za období 1996-2005, že státní kontrola způsobovala klesající nebo dokonce negativní výkonnost ve firmách, ve kterých byl stát angažován různými prostředky kontroly. Dubská (2012) v časové řadě 1995-2011 na příkladu sektoru nefinančních podniků zkoumala vliv převažující formy vlastnictví na zánik firem i když firmy kontrolované vlastnický veřejným sektorem představovaly v letech 2009-2010 jako důsledek privatizace již pouze 0,4% všech registrovaných nefinančních podniků. Např. Gargani a Villani (2013) na základě analýzy 3662 aktivních společností s vlastnickým podílem municipalit dospěli k závěru, že nelze prokázat korelaci mezi ekonomickým výkonem společnosti ve smyslu čistého příjmu a procentem podílu, vlastněného municipalitou. Přístupy, které spojují ekonomické aspekty s environmentálními, se zaměřují také na problematiku lokalizace sběrných míst a na tvorbu svozových okrsků. Ghiani et al. (2014) v této souvislosti navrhuje modifikaci stávajících exaktních i heuristických přístupů, která má řešit situaci, když jedno sběrné místo musí být obsluženo dvěma nebo dokonce několika sběrnými vozy v důsledku odlišných technických dispozic odpadních nádob v jednom sběrném místě a která umožní v důsledku adekvátně vymezených svozových okrsků snížit nejen počet sběrných vozů, ale také snížit počty najetých kilometrů.

Znamená to, že z čistě ekonomického hlediska není možné vyčerpávajícím způsobem posoudit, zda by veřejný aktér měl vstoupit do řízení těchto služeb, resp. zda by specifická odvětví měla být chráněna od volné hospodářské soutěže. Tato úvaha nemůže být nespojována s kompetencemi členů zastupitelstev, příp. představenstev společnosti s veřejným i smíšeným vlastnictvím. Vinnari a Näsi (2013) doporučují v návaznosti na fungování vodárenských společností ve Finsku dvě cesty, jak řešit kompetence členů jejich představenstev a to jednak stanovením, nebo alespoň doporučením, aby určitý podíl členů byl jmenován v návaznosti na prokázání odborné způsobilosti a jednak modifikací subjektů ve veřejném vlastnictví tak, aby se zvýšila jejich nezávislost na obecní byrokracie.

Na odpadové hospodářství je nezbytné nahlížet jako na multidimenzionální záležitost. Municipality obecně hledají způsoby, jak řešit konglomerát různorodých problémů, kterým nejen v souvislosti s odpady, čelí. Účinný systém totiž není založen pouze na technologické platformě, ale rovněž na ekologických, socio-kulturních, právních, institucionálních a ekonomických vazbách, bez jejichž akceptování nemůže systém fungovat (Guerrero, Maas a Hogland, 2013). Ekonomické aspekty a indikátory jsou pouze dílčími aspekty, které však spolu s environmentálními a sociálními umožní širší hodnocení, neboť indikátory z oblasti odpadového hospodářství – veřejné zdraví, sběr, životní prostředí, likvidace, obnovitelné zdroje – mohou posloužit k posouzení udržitelného fungování měst (Greene and Tonjes, 2014).

MATERIÁL A METODY

V tomto příspěvku jsou analyzovány podniky s převažující činností v kategorii 38110 – Shromáždění a sběr odpadů, kromě nebezpečných dle klasifikace CZ-NACE. K 31. 12. 2012 bylo na území České republiky registrováno celkem 522 subjektů provozujících výše uvedenou činnost. V tomto vzorku bylo sledováno rozmístění těchto subjektů a byly spočítány hodnoty průměru a mediánu vzdálenosti sídla každého podniku a nejbližší skládky odpadu. Při posuzování všech společností v této kategorii byl vypočítán Index nejbližšího souseda, dle Nagleho a Spencera (2000), pro posouzení shlukování a koncentrace jednotlivých subjektů dle druhu vlastnictví na základě zeměpisných souřadnic umístění jednotlivých podniků. Tento index byl použit také pro charakteristiku rozmístění skládek ostatního odpadu, které se svozem úzce souvisí. Index nejbližšího souseda byl zjištěn podle vzorce:

$$NNI = 2 * \frac{\sum d}{N} * \sqrt{\frac{N}{A}}, \quad (1)$$

kde d je nejkratší vzdálenost mezi každým bodem a nejbližším sousedním bodem,
 N je počet sledovaných bodů,
 A je velikost území.

Z výše uvedeného počtu subjektů bylo dále podrobněji sledováno na základě dostupnosti účetních dat celkem 133 podniků mající právní formu akciová společnost (27 podniků) a společnost s ručením omezeným (105 podniků). Tyto podniky byly zároveň posuzovány také dle jejich vlastnické struktury – soukromé (vlastníkem je fyzická či právnická osoba, z hlediska právní formy se jednalo ve 4 případech o akciovou společnost, ve 40 případech o společnost s ručením omezeným), komunální (vlastníkem je město či obec, z hlediska právní formy bylo 7 akciových společností a 48 společností s ručením omezeným) a smíšené (spoluvlastnictví soukromého a veřejného sektoru, z hlediska právní formy se jednalo pouze o společnosti s ručením omezeným, kterých bylo 17). U zbývajících 17 akciových společností se nepodařilo dohledat vlastníka. U těchto podniků byly analyzovány

v časové řadě let 2008 – 2013 hodnoty průměru a mediánu celkových aktiv, výsledku hospodaření po zdanění a vybrané ukazatele finanční analýzy (rentabilita aktiv, provozní marže). Ukazatele finanční analýzy byly zjištěny dle následujících vztahů:

$$ROA \text{ (rentabilita aktiv)} = \frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{celková aktiva}} * 100, \quad (2)$$

$$\text{Provozní marže} = \frac{\text{provozní výsledek hospodaření}}{\text{tržby}} * 100 \quad (3)$$

V celém sledovaném období byla testována závislost mezi ROA a provozní marží pomocí korelační analýzy na základě Personova korelačního koeficientu na hladině významnosti 0,05 %. V případě dvourozměrného datového souboru $(x_1, y_1), (x_2, y_2), \dots (x_n, y_n)$ je Pearsonův korelační koeficient dán dle Marka (2007) takto:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}} \quad (4)$$

Zdrojová data byla získána z portálu www.justice.cz, www.ufis.cz, databáze Českého statistického úřadu označované jako Registr ekonomických subjektů a databáze Albertina.

DISKUSE A VÝSLEDKY

Rozmístění sledovaných podniků do jisté míry souviselo s rozproštěním sítě skládek na ostatní odpad, na nichž se komunální odpad skládá. Počet skládek v tomto segmentu byl v uvedeném období na území České republiky stabilizován a v následujících letech by mohlo docházet k jeho redukci v důsledku omezování skládkování. Při sledování rovnoměrnosti rozmístění byl do jisté míry potvrzen fakt, že soukromé podniky jsou soustředěny spíše v oblastech s vyšší hustotou zalidnění. Toto tvrzení bylo rovněž testováno pomocí analýzy nejbližšího souseda.

Tabulka 1 dokládá, že soukromé subjekty jsou koncentrovány s hodnotou Indexu nejbližšího souseda ve výši 0,565 na rozdíl od podniků komunálních, které jsou rozmístěny náhodně s nízkou mírou shlukování a hodnotou Indexu nejbližšího souseda ve výši 0,865, přičemž platí, že čím je hodnota tohoto indexu vyšší, tím je míra koncentrace a shlukování nižší. Tyto hodnoty rovněž potvrzují fakt, že komunální podniky jsou provozovány v oblastech, které nejsou pro soukromý sektor poptávkově, potažmo ziskově „zajímavé“. O shlukování a koncentraci skládek ostatního odpadu bylo možné na základě Indexu nejbližšího souseda, který se blížil jedné, říci, že jsou rozmístěny náhodně a nevykazují žádný určitý systém v rozmístění.

Tabulka 1 Výsledky analýzy nejbližšího souseda dle druhu vlastnictví u podniků v kategorii 38110 – Shromažďování a sběr odpadů, kromě nebezpečných dle klasifikace CZ-NACE, a skládek

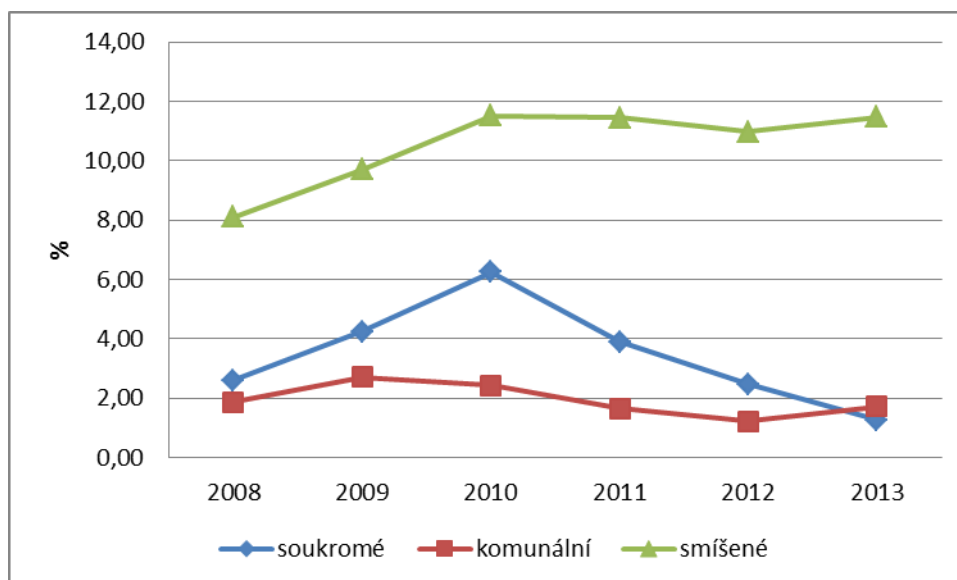
	Podniky celkem	Podniky soukromé	Podniky komunální	Skládky
Pozorovaná průměrná vzdálenost (km)	4,32	5,69	11,43	13,25
Předpokládaná průměrná vzdálenost (km)	7,65	10,52	13,22	13,49
Index nejbližšího souseda	0.57	0.54	0.87	0.98
N	522	240	166	148
Z-Score	-19.03	-13.58	-3.33	-0.42

Zdroj: ČSÚ, www.atlas.cz, www.justice.cz, vlastní zpracování

V případě hodnot vybraných finančních ukazatelů u sledovaných 133 podniků v časové řadě 2008 – 2013 byla zjištěna nejnižší hodnota mediánu výsledku hospodaření po zdanění u podniků v soukromém vlastnictví. Tyto podniky vykazovaly největší podíl ztrátových subjektů (v rámci sledovaného období se jednalo o 25 – 30 % podniků). Tato skutečnost mohla být do jisté míry zapříčiněna tím, že tyto subjekty byly v některých případech ve vlastnictví zahraničních společností a mohlo docházet k optimalizaci peněžních toků v rámci skupiny. Dále k této skutečnosti přispělo také to, že u 17 akciových společností nebylo možné přesně identifikovat formu vlastnictví, jelikož zde byly evidovány akcie na jméno. Tyto akciové společnosti byly tedy sledovány samostatně.

Medián celkových aktiv dosahoval nejvyšších hodnot právě u podniků s neidentifikovatelnou formou vlastnictví. V kontrastu k této skutečnosti nejnižší hodnoty mediánu celkových aktiv bylo dosahováno u soukromých společností.

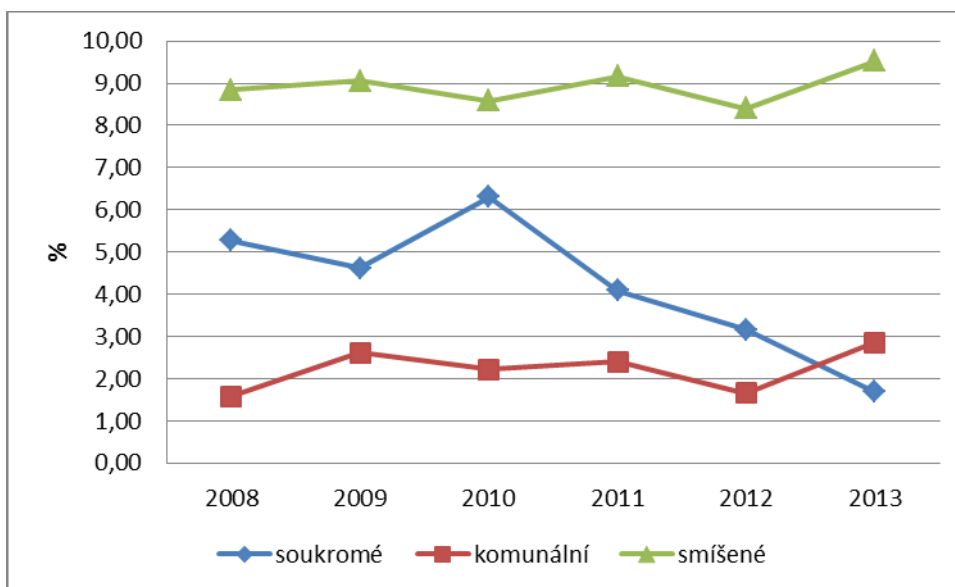
V rámci sledování mediánu rentability aktiv na tom byly nejlépe podniky ve smíšeném vlastnictví, kde se hodnota mediánu rentability aktiv pohybovala v rozpětí 8 – 12 % v průběhu sledovaného období, jak ilustruje Obrázek 1. V této formě vlastnictví se ve ztrátě pohybovalo 20 – 25 % sledovaných podniků. Nejnižší podíl ztrátových podniků byl zaznamenán ve skupině podniků ve smíšeném vlastnictví, průměrně do 10 % ze všech sledovaných subjektů v této formě vlastnictví.



Obrázek 1 Medián rentability aktiv dle formy vlastnictví v období let 2008 – 2013

Zdroj: ČSÚ, www.justice.cz, databáze Albertina, vlastní zpracování

Nejnižší hodnoty mediánu rentability aktiv dosahovaly naopak subjekty v komunálním vlastnictví, což poukázalo na skutečnost, že tyto podniky nejsou primárně orientované na dosahování zisku. Tuto skutečnost je možné také doložit vývojem mediánu provozní marže (Obrázek 2), který se pohyboval v rozpětí 1,5 – 3 % u komunální formy vlastnictví, zatímco u smíšené formy se tato hodnota pohybovala v intervalu 8 – 9,5%.



Obrázek 2 Medián provozní marže dle formy vlastnictví v období let 2008 – 2013

Zdroj: ČSÚ, www.justice.cz, databáze Albertina, vlastní zpracování

Vzájemná částečná provázanost mezi rentabilitou aktiv a provozní marží u jednotlivých podniků byla statisticky prokázána pomocí Pearsonova korelačního koeficientu, který dosahoval hodnoty 0,51 na hladině významnosti 0,05 %.

Z uvedeného dále vyplývá, že ve sledovaném období vykazovaly komunální podniky nejstabilnější vývoj v případě rentability aktiv i provozní marže, avšak s nejnižšími hodnotami. Stejně stabilní vývoj, ale naopak s nejvyššími hodnotami sledovaných ukazatelů vykazovaly podniky ve smíšeném vlastnictví. Nejméně vyrovnaný byl poté vývoj ve skupině podniků soukromých.

ZÁVĚR

V důsledku změny životního stylu dochází ke změnám kvantity, ale také složení komunálního odpadu. Existující právní rámec, stávající technologie a systémový přístup k odpadovému hospodářství však nebudou dostačovat, nebude-li nejen zájem či snaha, ale zejména adekvátní vymahatelnost práva v oblasti sběru, třídění a využití, resp. zpracování odpadů.

Samotné podnikání v této oblasti nabízí příležitost stabilních příjmů z důvodu zákonné povinnosti obcí zajistit shromažďování a sběr komunálního odpadu a zároveň obce disponují legislativně udělenou pravomocí za tuto službu od občanů vybírat poplatek. V tomto případě samozřejmě také záleží na volbě formy zajištění, ať už v podobě služby zajištěné komunálním či soukromým podnikem přímo, nebo zprostředkovaně pomocí outsourcingu služeb soukromým sektorem pro obce či komunální podniky, jelikož položka „Služby“ ve Výkazu zisku a ztráty ve zkoumaném segmentu podniků nebyla v zanedbatelné výši.

Dle výsledků uvedených v tomto příspěvku se jako nejlepší forma vlastnictví v oblasti shromažďování a sběru odpadů, kromě nebezpečných, jeví vlastnictví smíšené. Tato forma u podniků na území České republiky dosahuje nejvyšších hodnot mediánu u rentability aktiv a také u provozní marže, zároveň je zde diverzifikováno riziko mezi více subjektů, přičemž je vždy jedním z těchto subjektů město či obec s relativně stabilní likviditou.

LITERATURA

- [1] Carvalho, P., & Marques, R. C. (2014). Economies of size and density in municipal solid waste recycling in Portugal. *Waste management*, 34(1), 12-20.
- [2] Dubská, D. (2012). Firemní sektor ČR: Jakou roli hraje v zánicích firem forma vlastnictví?. *Transakční náklady českých ekonomických subjektů v insolvenčním řízení, možnosti jejich snižování a zlepšení statistiky insolvenčních řízení*, 22.
- [3] Gargani, A. a M. Villani. When Municipality is Partner in Business: A Mapping of Italian Experience. *Public Organization Review* [online]. 2013, vol. 13, issue 2, s. 167-174 [cit. 2015-04-13]. DOI: 10.1007/s11115-013-0227-x. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s11115-013-0227-x>
- [4] Ghiani, G. Manni, A. Manni, E. Toraldo, M. The impact of an efficient collection sites location on the zoning phase in municipal solid waste management, *Waste Management*, Volume 34, Issue 11, November 2014, Pages 1949-1956, ISSN 0956-053X, <http://dx.doi.org/10.1016/j.wasman.2014.05.026>.
- [5] Greene, K. L., Tonjes, D. J. Quantitative assessments of municipal waste management systems: Using different indicators to compare and rank programs in New York State, *Waste Management*, Volume 34, Issue 4, April 2014, Pages 825-836, ISSN 0956-053X, <http://dx.doi.org/10.1016/j.wasman.2013.12.020>.
- [6] Marek, L. (2007). *Statistika pro ekonomy – aplikace*. Praha: Kamil Mařík – Professional Publishing.
- [7] Nagle, G. & Spencer, K. (2000). *Geographical Enquiries: Skills and Techniques for Geography*. Nelson Thornes.
- [8] Guerrero, L. A., Maas, G., & Hogland, W. (2013). Solid waste management challenges for cities in developing countries. *Waste management*, 33(1), 220-232.
- [9] Hanousek, J., & Kočenda, E. (2011). Rozsah integrovaného státního vlastnictví a vliv firemní kontroly na výkonost českých podniků. *Politická ekonomie*, 59(1), 82-104.
- [10] Monteduro, F. Public-private versus public ownership and economic performance: evidence from Italian local utilities. *Journal of Management & Governance* [online]. 2014, vol. 18, issue 1, s. 29-49 [cit. 2015-04-13]. DOI: 10.1007/s10997-012-9235-4. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s10997-012-9235-4>
- [11] Moberg, L. Default without capital account: the economics of municipal bankruptcy. *Public Finance* [online]. 2014, roč. 14, č. 1, s. 30-47 [cit. 2015-04-13].
- [12] Pillai, R., & Shah, R. (2014). Municipal Solid Waste Management: Current Practices and Futuristic Approach. *SCMS Journal of Indian Management*, 11(4).
- [13] Plata-Díaz, A. M., J. L. Zafra-Gómez, G. Pérez-López a A. M. López-Hernández. Alternative management structures for municipal waste collection services: The influence of economic and political factors. *Waste Management* [online]. 2014, vol. 34, issue 11, s. 1967-1976 [cit. 2015-04-13]. DOI: 10.1016/j.wasman.2014.07.003. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0956053X14002888>
- [14] Vinnari, E., & Näsi, S. (2013). Financial and technical competence of municipal board members: empirical evidence from the water sector. *Critical Perspectives on Accounting*, 24(7), 488-501.

KONTAKT

doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomiky
Studentská 13
370 05 České Budějovice
Česká republika
e-mail: leitman@ef.jcu.cz

Ing. Filip Petrách, Ph.D.
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomiky
Studentská 13
370 05 České Budějovice
Česká republika
e-mail: petrach@ef.jcu.cz

MIKROEKONOMICKÝ MODEL ROVNOVÁHY SPOTREBITEĽA NA TRHOCH SIEŤOVÝCH ODVETVÍ

MICROECONOMIC MODEL OF CONSUMER `S EQUILIBRIUM IN NETWORK INDUSTRIES MARKETS

Eleonora Fendeková

ABSTRACT

Currently a considerable attention to the subject of network industries is being paid in discussions on various levels. It is understandable as network industries in fact ensure the production and distribution of energy sources which play a key role in developed economies. The discussions are usually focused on the question of reasonable profit of network industries subjects and on the other hand the question of generally acceptable costs.

Equilibrium on the network industries market, as well as on any market, is being created based on the level of demand and supply on relevant market. In this article we will discuss the analysis of optimization models of consumers and producers behavior on the network industries market as well as the question of effectiveness of this specific market. We will point out certain features of network industries market where the consumer usually is not able to substitute a product of network industry with other product of appropriate characteristics in a short time period, thus considering the product being exclusive.

KEY WORD

Network industries, utility function, consumer preferences, consumers' surplus, social welfare, reasonable profit of network industries subjects.

JEL Classification

D11, D43, L11, L51

Úvod

V súčasnosti sa v odborných diskusiách na rôznych úrovniach venuje značná pozornosť problematike sieťových odvetví. Je to pochopiteľné, veď sieťové odvetvia zabezpečujú v konečnom dôsledku výrobu a distribúciu energetických zdrojov, ktoré majú pre efektívne fungovanie rozvinutých ekonomík kľúčový význam. Stredobodom záujmu sú obvykle otázky primeraného zisku subjektov sieťových odvetví na jednej strane a otázky úrovne cien ich produkcie determinované odôvodnenými a pre spoločnosť akceptovateľnými nákladmi na strane druhej.

Samozrejme, stav rovnováhy na každom trhu, a teda i na trhu sieťových odvetví je kreovaný na základe konfrontácie medzi úrovňou dopytu a úrovňou ponuky na relevantnom trhu. V tomto príspevku sa budeme zaoberať analýzou mikroekonomického optimalizačného

¹ prof. Ing. Eleonora Fendeková, PhD., Department of Business Economics, University of Economics Bratislava, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovakia, e-mail: nfendek@dec.euba.sk

Článok bol vydaný s podporou Vedeckej grantovej agentúry Ministerstva školstva SR a Slovenskej akadémie vied v rámci projektu „Optimalizačné modely a metódy ako nástroje efektívnej regulácie v modernej teórii organizácie sieťových odvetví“, 2015 – 2017. grant č. 1/0697/15

modelov správania sa spotrebiteľa na trhu sieťových odvetví, t. j. analýzou fenoménu dopytu na tomto špecifickom trhu, ako aj všeobecnými otázkami efektívnosti trhu sieťových odvetví.

1. Model optimálneho správania spotrebiteľov na trhu sieťového odvetvia

Charakteristickou vlastnosťou modelov rovnováhy sieťových odvetví je určitá izolovanosť a uzatvorenosť trhu, v dôsledku čoho sa produkty sieťových odvetví pre spotrebiteľa na tomto trhu zväčša nedajú substituovať (Fendek, M., Fendeková, E, 2009). Preto užitočnosť, ktorú spotrebiteľ pociťuje pri ich používaní môžeme kvantifikovať špecifickým spôsobom. Princiálne ide o takú prezentáciu funkcie užitočnosti, kedy produkt sieťového odvetvia je vnímaný ako tovar so samostatnou a exaktnou formulovanou funkciou užitočnosti a ostatné tovary sú vnímané ako spotreba prepočítaného (agregovaného) jedného tovaru s normovanou jednotkovou cenou.

Nadbytok spotrebiteľa, resp. výrobcu, ako klasické kategórie mikroekonomickej analýzy sa dajú veľmi efektívne využiť pri opise správania sa spotrebiteľov a výrobcov na trhu výrobkov a služieb, nakoľko umožňujú kvalifikovane vysvetliť intuitívne tendencie najmä spotrebiteľov pri prijímaní rozhodnutí o kreovaní svojej optimálnej spotrebnej stratégie pri meniacich sa parametroch trhového prostredia, ktorými sú v tomto type analýzy zvyčajne ceny.

V príspevku poukážeme na špecifickú interpretáciu kategórie „nadbytok spotrebiteľa“ v prípade analýzy dopytu po produktoch sieťových odvetví (Shy, Oz. 2001). Toto špecifikum vyplýva z toho, že spotrebiteľ v krátkom časovom horizonte obvykle nie je reálne schopný substituovať produkt sieťového odvetvia, napr. plyn, iným tovarom s primeranými úžitkovými vlastnosťami, preto vníma produkt ako exkluzívny a táto exkluzivita sa dá potom aj formálne vyjadriť pri konštrukcii funkcie užitočnosti a z toho vyplývajúcich ďalších nadväzujúcich analytických úloh.

Predpokladajme, že na relevantnom trhu sieťového odvetvia pôsobí m spotrebiteľov S_i pre $i = 1, 2, \dots, m$. Tovar, alebo službu sieťového odvetvia, ktoré majú homogénny charakter, povedzme distribúciu elektrickej energie, poskytuje n subjektov, dodávateľov D_j pre $j = 1, 2, \dots, n$. Budeme teda skúmať trh homogénneho produktu, kde spotreba tovaru o objeme danom premennou x_i je spotrebou homogénneho produktu u i -teho spotrebiteľa S_i a spotreba všetkých ostatných tovarov v spotrebnom koši tohto spotrebiteľa je prezentovaná prepočítanou agregovanou premennou x_{0i} . Ak je užitočnosť zo spotreby produktu sieťového odvetvia spotrebiteľa S_i daná funkciou $u_i(x_i)$, ktorá vyjadruje úroveň užitočnosti v peňažných jednotkách a cena prepočítaného tovaru je normovaná na hodnotu „1“, tak celková užitočnosť spotrebiteľa S_i je vyjadrená v peňažných jednotkách funkciou $v_i(x_i, x_{0i})$ takto

$$v_i(x_i, x_{0i}) = u_i(x_i) + x_{0i}$$

prícom

$$v_i(x_i, x_{0i}): R^2 \rightarrow R$$

$$u_i(x_i): R \rightarrow R$$

Pri takto vnímanej funkcii užitočnosti ju potom môžeme pre potreby ďalších analýz interpretovať ako celkovú užitočnosť v „peňažných jednotkách“, ktorú pociťuje spotrebiteľ pri kúpe x_i jednotiek produktu sieťového odvetvia a súčasnej kúpe x_{0i} jednotiek agregovaných

ostatných tovarov spotrebiteľského koša, ktoré sú ocenené normovanou cenou jedna peňažná jednotka.

Predpokladajme ďalej, že funkcia užitočnosti tovaru sieťového odvetvia $u_i(x_i)$ je pre každého spotrebiteľa S_i hladká, t. j. spojitá a diferencovateľná a jej hodnota je pre nulovú spotrebu komodity tiež nulová a platí $u_i(0) = 0$. Predpokladajme tiež, že funkcia užitočnosti je konkávna. Ďalej predpokladajme, že funkcia marginálnej užitočnosti $mu_i(x_i)$ je klesajúca, takže pre druhú deriváciu funkcie užitočnosti $u_i(x_i)$ platí vzťah

$$u_i''(x_i) = \frac{dmu_i(x_i)}{dx_i} = \frac{d^2u_i(x_i)}{dx_i^2} < 0$$

pričom pre definičný obor funkcie hraničnej užitočnosti $mu_i(x_i)$ a obor jej funkčných hodnôt platí $D(mu_i(x_i)) = \langle 0, \infty \rangle$, $H(mu_i(x_i)) = (-\infty, \infty)$.

Inými slovami, hraničná užitočnosť sledovaného tovaru sieťového odvetvia je v zóne rastu užitočnosti kladná, ale jej hodnoty postupne klesajú, aby v bode maxima funkcie užitočnosti dosiahla funkcia hraničnej užitočnosti nulovú hodnotu a pri ďalšom raste spotreby je možný pokles hraničnej užitočnosti do oblasti záporných hodnôt.

Správanie sa i -teho spotrebiteľa S_i pre každé $i=1, 2, \dots, m$ budeme skúmať prostredníctvom optimalizačnej úlohy maximalizácie funkcie celkovej užitočnosti i -teho spotrebiteľa S_i pri ohraňovaných výdavkoch na spotrebu so spotrebným limitom w_i a cenou komodity sieťového odvetvia p . Úloha je pre nezáporné premenné x_i a x_{0i} formulovaná takto:

$$v_i(x_i, x_{0i}) = u_i(x_i) + x_{0i} \rightarrow \max \quad (1)$$

pri ohraňovaní

$$px_i + x_{0i} = w_i \quad (2)$$

$$x_i, x_{0i} \geq 0 \quad (3)$$

Poukážme teraz na niektoré zaujímavé ekonomicky interpretovateľné dôsledky vlastností riešenia optimalizačnej úlohy (1), (2), (3) v kontexte analýzy správania sa spotrebiteľa na trhu produktov sieťových odvetví (Fendek, M., Fendeková, E., 2012):

1. Z platnosti podmienky (2) vyplýva, že optimálny spotrebný kôš i -teho spotrebiteľa (x_i^*, x_{0i}^*) pri cene p produktu sieťového odvetvia a jednotkovej cene agregovaného tovaru sa dá obstaráť práve z rozpočtových prostriedkov w_i spotrebiteľa.
2. Z optimálneho riešenia úlohy (1), (2), (3) vyplýva, že pri kladnej spotrebe agregovaného tovaru x_{0i}^* a pre kladný objem spotreby produktu sieťového odvetvia x_i^* , ktorý maximalizuje užitočnosť, nutne platí, že v bode maxima užitočnosti zo spotreby komodity je marginálna užitočnosť spotreby tejto komodity sieťového odvetvia rovná cene komodity, a platí

$$mu_i(x_i^*) = \left[\frac{du(x_i)}{dx_i} \right]_{x_i=x_i^*} = p \quad (4)$$

3. Dôsledok (4) zároveň potvrdzuje ďalší dôležitý teoretický postulát, a to, že spotrebiteľ dovedy zvyšuje spotrebu, v tomto prípade produktu sieťového odvetvia, kým marginálna užitočnosť nedosiahne úroveň trhovej ceny produktu.

4. Uvedomme si, že ak sa vzťah medzi marginálnou užitočnosťou produktu sieťového odvetvia x_i^* a trhovou cenou tovaru p realizuje ako ostrá nerovnosť, a teda platí

$$-mu_i(x_i) + p > 0 \quad (5)$$

tak marginálna užitočnosť tovaru sieťového odvetvia je nižšia ako jeho trhovú cenu, a z podmienky (5) vyplýva, že spotrebiteľ si tovar sieťového odvetvia jednoducho nekupuje a platí

$$x_i^* = 0.$$

Záver je úplne logický a ekonomicky plne zdôvodniteľný, lebo v tomto prípade by prírastok užitočnosti vyvolaný nákupom tovaru nepokryl ani jeho cenu.

5. Preskúmame ešte podrobnejšie túto istým spôsobom špecifickú situáciu, ktorá by nastala za predpokladu, spotrebiteľ vôbec nekupuje komodity agregovanej skupiny tovarov a platí $x_{0i}^* = 0$. Z tejto podmienky však potom súčasne vyplýva, že spotrebiteľ všetky svoje finančné prostriedky w investuje do obstarania produktu sieťového odvetvia v objeme

$$x_i^* = \frac{w}{p_i}$$

Zároveň na základe platnosti podmienky (5) platí zaujímavé konštatovanie, a to, že marginálna užitočnosť poslednej nakúpenej jednotky sieťového odvetvia je ešte stále väčšia ako je jeho trhovú cenu pri súčasnej platnosti podmienky (5) ako nerovnosti v tvare $p < mu_i(x_i)$

Vidíme, že v tomto prípade je rozhodnutie spotrebiteľa jednoznačne efektívne, nakoľko kúpa „poslednej“ jednotky tovaru sieťového odvetvia mu prináša väčší prírastok užitočnosti, ako je trhovú cenu tohto tovaru, takže spotrebiteľ v tejto situácii investuje všetky svoje finančné prostriedky definované pre tento spotrebný kôš do kúpy produktu sieťového odvetvia.

Z analýzy vlastností riešenia optimalizačnej úlohy (1), ..., (3) vyplýva zaujímavá interpretácia vzťahu medzi cenou p produktu sieťového odvetvia a optimálnou úrovňou dopytu po produkte sieťového odvetvia x_i^* . Za predpokladu, že spotrebiteľ sa rozhodne pre kladný objem nákupu agregovaného tovaru $x_{0i}^* > 0$, tak z týchto podmienok vyplýva identický záver ako zo vzťahu (7), a to že funkcia hraničnej užitočnosti $mu_i(x_i)$ určuje pre každú úroveň trhovej ceny zodpovedajúci objem ponuky tovaru a tým de facto definuje funkciu dopytu $d_i(p)$ i-teho spotrebiteľa S_i takto

$$\begin{aligned} p &= mu_i(x_i^*) \\ x_i^* &= d_i(p) = mu_i^{-1}(p) \end{aligned} \quad (6)$$

Keďže funkcia hraničnej užitočnosti spotrebiteľa je s rastúcim dopytom klesajúca, je dopyt po tovare tým vyšší, čím nižšia je jeho cena.

Tento vzťah je geometricky ukázaný a vysvetlený na obr. 1, kde je ilustrovaná zmena, v tomto prípade nárast, dopytu po produkte sieťového odvetvia z úrovne $d_i(p^0)$ na úroveň

$d_i(p^1)$ pri poklese ceny produktu z hodnoty p^0 na hodnotu p^1 . Krivka hraničnej užitočnosti $mu_i(x_i)$ totiž pre každú cenu produktu sieťového odvetvia p určuje zodpovedajúcu úroveň dopytu x_i^* a vyjadruje teda dopytovú funkciu $d_i(p)$ príslušného i -teho spotrebiteľa.

Funkcia celkového dopytu po produkte sieťového odvetvia je potom súčtom individuálnych funkcií dopytu jednotlivých spotrebiteľov S_i pre $i=1, 2, \dots, m$ a možno ju vyjadriť v analytickom tvare takto

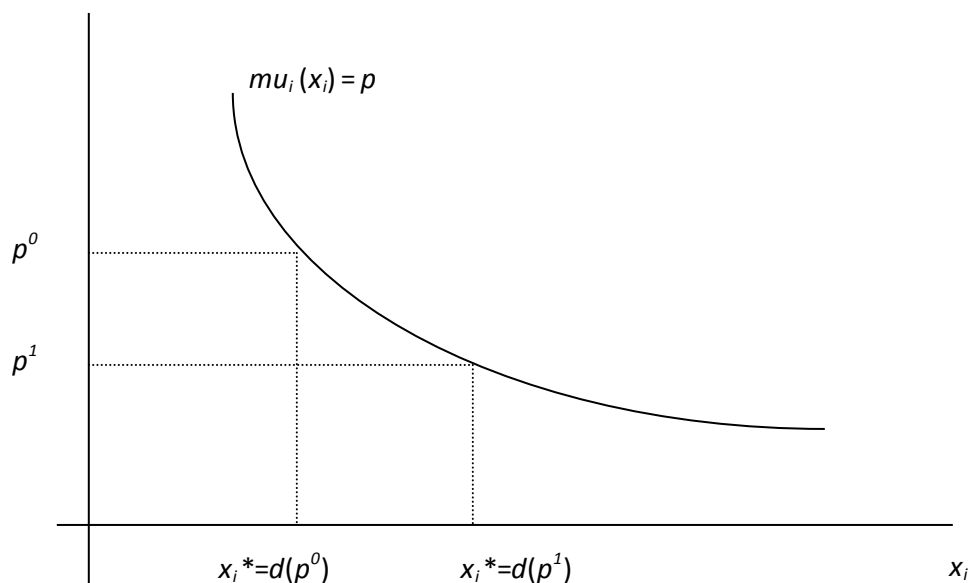
$$d(p) = \sum_{i=1}^m d_i(p) \quad (7)$$

Spotrebiteľ je teda ochotný zaplatiť za svoj realizovaný dopyt po produkte sieťového odvetvia vo výške $d_i(p)$ jednotiek sumu $u_i(d_i(p))$ peňažných jednotiek, presne taký je totiž jeho pocit užitočnosti z tohto nákupu. Treba si však uvedomiť, že spotrebiteľ zaplatí reálne za svoj „nákup“ požadovaného objemu tovaru sumu $pd_i(p)$ peňažných jednotiek. Ak sú tieto jeho výdavky nižšie ako pocit uspokojenia z kúpy a platí $u_i(d_i(p)) > pd_i(p)$, tak s určitým zjednodušením môžeme povedať, že spotrebiteľ dosahuje pri trhovej cene p dodatočný blahobyt, resp. nadbytok spotrebiteľa vo výške

$$ns_i(p) = u_i(d_i(p)) - pd_i(p) \quad (8)$$

pričom $ns_i(p): R \rightarrow R$ je funkcia nadbytku i -teho spotrebiteľa.

Obr.1 : Hraničná užitočnosť a individuálny dopyt



Celkový nadbytok všetkých spotrebiteľov na trhu sledovaného sieťového odvetvia potom môžeme vyjadriť takto

$$ns(p) = \sum_{i=1}^m [u_i(d_i(p)) - pd_i(p)] \quad (9)$$

Pri takomto stanovení spotrebiteľského nadbytku odvetvia je však treba pamätať na to, že použitie vzťahu (9) vyžaduje pri výpočte celkového spotrebiteľského nadbytku

disponibilné informácie o individuálnych funkciách užitočnosti jednotlivých spotrebiteľov (Pepall, L.; Richards, D. J.; Norman, D., 2004).

ZÁVER

V príspevku sme skúmali parciálne modely optimálneho správania spotrebiteľov na trhu sieťových odvetví. Ukázali sme, ako poznatky vyplývajúce z analýzy riešení optimalizačných úloh správania spotrebiteľa na trhoch sieťových odvetví možno efektívne využiť pri interpretácii vecných vzťahov, zákonitostí a strategických rozhodnutí pri správaní sa spotrebiteľov a výrobcov na trhu sieťového odvetvia.

Porušenie podmienok rovnováhy samozrejme nemožno vylúčiť, reálny ekonomický život totiž aj predpokladá určitý vývoj a nestabilitu na každom trhu a teda aj relatívnu krátkodobosť platnosti podmienok rovnováhy, čo v konečnom dôsledku napokon ani nepredstavuje neriešiteľný problém, je však potrebné situáciu kvalifikovane identifikovať a vyhodnotiť možné reakcie na zmenu parametrov systému.

Keby nenastali hore uvedené situácie, mohli by niektorí spotrebiteľia prostredníctvom výmeny zvýšiť svoju užitočnosť. V takomto prípade by totiž spotrebiteľ s vyššou hraničnou užitočnosťou a teda aj s vyššou hraničnou ochotou zaplatiť za agregovaný tovar mohol zodpovedajúci počet jednotiek produktu sieťového tovaru získať za adekvátny objem agregovaného tovaru od spotrebiteľa s nižšou marginálnou užitočnosťou, čím by si mohli v konečnom dôsledku obaja spotrebiteľia svoje pozície na trhu zlepšiť.

Ukázali sme teda, že využitie modelových prístupov a teórie optimalizácie pri analýze podmienok rovnováhy na trhu ponuky a dopytu sieťových odvetví umožňuje efektívne skúmať podmienky vzniku rovnováhy ako i dôsledky zmien parametrov trhového prostredia, ktoré majú za následok prehodnotenie atribútov rovnovážneho stavu.

LITERATÚRA

- [1] Besanko, D.A.; Braeutigan, R.R. (2002). *Microeconomics. An integrated Approach*. New York: John Wiley and Sons, Inc., ISBN 0-471-17064-X,
- [2] Carlton, D.W.; Perloff, J. M. (2005). *Modern Industrial Organization*. Boston: Addison Wesley, 2005. ISBN 0-321-22341-1.
- [3] Fendek, M.; Fendeková, E. (2008). *Mikroekonomická analýza*. IURA Edition. Bratislava 2008. 557 strán. ISBN 80-88715-54-7.
- [4] Fendek, M.; Fendeková, E. (2010). *Modely cenovej regulácie sieťových odvetví*. *Ekonomický časopis: časopis pre ekonomickú teóriu a hospodársku politiku, spoločensko-ekonomické prognózovanie*. Bratislava : Ekonomický ústav SAV: Prognostický ústav SAV, ISSN 0013-3035, 2010, roč. 58, č. 10, pp. 1039 – 1055.
- [5] Fendek, M.; Fendeková, E. (2012). *Podmienky optimálnosti Kuhna-Tuckera v modeloch rovnováhy trhu sieťových odvetví / Kuhn –Tucker optimality conditions in equilibrium models of network industry markets*. In *Politická ekonomie : teorie, modelování, aplikace*. - Praha : Vysoká škola ekonomická, ISSN 0032-3233. - Roč. 60, č. 6 (2012), s. 801-821.

- [6] Fendek, M.; Fendeková, E. (2009). Models of regulation of network industries in Slovakia. In International journal of economics and business research. - UK : Inderscience Enterprises Ltd, ISSN 1756-9850, 2009, vol. 1, no. 4, pp. 479-495.
- [7] Fendek, M. (2008). Natural monopoly cost-oriented price regulation. (2008). Quantitative methods in economics: multiple criteria decision making XIV. - Bratislava; Bratislava : IURA EDITION, 2008. ISBN 978-80-8078-217-7, pp. 45-53.
- [8] O'Sullivan, A.; Sheffrin, S.; Perez , P. (2006). Microeconomics: Principles, Applications, and Tools. New York: Prentice Hall, ISBN 978-0136094050.
- [9] Pepall, L.; Richards, D. J.; Norman, D. (2004). Industrial Organization: Contemporary Theory and Practice (with Economic Applications). New York: South-Western College Publishing, 2004.
- [10] Pindyck, R. S. – Rubinfeld, D. L. (2004). Microeconomics. Prentice Hall, New York.
- [11] Shy, Oz. (2001). The Economics of Network Industries. Cambridge: Cambridge University Press,

KONTAKT

prof. Ing. Eleonora Fendeková, PhD.
Katedra podnikovohospodárska
Ekonomická univerzita Bratislava
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: nfendek@dec.euba.sk

PREDPOKLADY VZNIKU KLASTROV A KLASTROVÝCH INICIATÍV NA SLOVENSKU

PREREQUISITIES OF CLUSTER AND CLUSTER INITIATIVES CREATION IN SLOVAKIA

Denisa Gajdová, Anna Saniuk

ABSTRACT

Clusters are influenced by the regional bodies, educational and research institutions. Clusters help enterprises improve their specialisation, state encouraged invest to the specific sector and region. Mutual and common competition of enterprises within cluster brings innovation and sustainable development to the regions. Enterprises try to improve own effectiveness and competitiveness through innovation achieved in clusters. A lot of regions traditionally joined with the some production are an excellent example of cluster potential. New opportunities for cluster establishment could be seen in a various. Identification of a such potential for clusters creation could be counted through quantitative and qualitative methods. In this article we are focusing on Location Quotient as the one of instrument for cluster identification in a specific regions of Slovakia.

KEY WORDS

Small and Medium Sized Enterprises, Location Quotient, Clusters, Municipalities , Regional development.

JEL Classification

M20, B21, M11

ÚVOD

Klastre sú vo všeobecnosti chápané ako mimoriadne významný regionálny faktor hospodárstva, ktorý podporuje prílev priamych zahraničných investícií, vytvára prostredie vhodné pre inovácie a tvorbu znalostí (z toho dôvodu sú regióny so silnými klastrami považované za inováčných lídrov).

Klastrovaním je možné nazvať spojenie dovedy právne a hospodársky samostatných podnikov do väčších hospodárskych celkov, zvyčajne v rámci regiónu, bez toho aby sa musela odstrániť právna samostatnosť takýchto podnikov. Klastrovanie má pre podniky v nich združené niekoľko výhod, ku ktorým patrí predovšetkým znižovanie ich podnikového obmedzenia, ktoré je podmienené ich veľkosťou.

Malé a stredné podniky sú v porovnaní s veľkými spoločnosťami vo veľkej nevýhode, nie sú schopné využívať napríklad úspory z rozsahu, nemajú dostatočné kapacity a prostriedky pre výskum vzdelávanie svojich zamestnancov, získavanie informácií apod. A preto im účasť v takýchto inováčných klastrach pomáha prežiť a prosperovať počas dlhého obdobia. Klaster vo svojej podstate pomáha pri zvyšovaní špecializácie, podnecuje vlády

* Ing. Denisa Gajdová, PhD., KPH EU-FPM, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, 100 % podiel na projekte KEGA č. 030EU-4/2015

** Ing. Anna Saniuk, PhD, University of Zielona Gora

k investíciám do odvetvia a regiónu súčasne. Z toho samozrejme vyplýva taký pozitívny efekt ako je rozvoj regiónov.

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.¹ Zároveň vyslovuje predpoklad, že vzájomne prepojené odvetvia sústredené geograficky na vymedzenom území sú hnacou silou národného, regionálneho a miestneho rozvoja. Medzi základné charakteristiky klastrov patria:²

1. Geografické koncentrácie (podniky majú spoločný región, ktorý ich spája)
2. Špecializácia alebo spoločný menovateľ (klastre sa sústreďujú na istú špecializovanú aktivitu alebo proces, ktorý je ich spoločným menovateľom)
3. Účastníci klastra (okrem podnikov sem patria aj výskumné ústavy a univerzity, inštitúcie verejnej správy, podniky z finančného sektora a pod.)
4. Dynamika a väzby klastra (hospodárska súťaž podporuje konkurenciu a zároveň je dôležitá spolupráca v rámci prepojených podnikov)
5. Kritické množstvo (potreba kritického množstva spolupracujúcich subjektov na dosiahnutie vnútornej dynamiky klastra)
6. Životný cyklus klastra (klaster je dlhodobý sa vyvíjajúci regionálny subjekt)

Z dôvodu, že viacerí autori nerozlišujú rozdiel medzi klastrom a klastrovou iniciatívou sme v rámci tohto považovali oba pojmy za totožné, napriek tomu, že klastrová iniciatíva je úsilie, aktivita alebo činnosť, ktorá je spojená s klastrom ale tiež podnikateľskými a nepodnikateľskými subjektmi, ktoré vykazujú znaky klastra no klastrom nie sú „ad hoc“ alebo v dlhodobejšom časovom horizonte.

Cieľom podpory inovácií v klastrí je preto predovšetkým rozvoj výrobkov s vyššou pridanou hodnotou. V rámci inovácií je možné spojiť viacero podnikov a podieľať sa tak na nákladoch na vývoj nových výrobkov a technológií. Vďaka vzájomnej blízkosti a prepojenosti sa podniky rýchle informujú o vývoji technológií, dostupných súčiastkach a strojoch, nových službách a marketingových koncepciách. Významnou súčasťou takéhoto klastra sú často výskumné inštitúcie, agentúry a univerzity. Vďaka spolupráci dochádza k vzájomnej inšpirácii a prelievaniu (spillover). Vzájomné konkurovanie si podnikov vo vnútri klastra podporuje v podnikoch inovácie, prostredníctvom ktorých sa snažia zlepšiť svoju efektívnosť a konkurencieschopnosť regiónov, obcí a municipalít.

Existujúce klastre a klastrové iniciatívy

V súčasnosti na Slovensku úspešne funguje niekoľko klastrov, ktoré sú aktívne predovšetkým v oblasti IT, automobilového priemyslu a cestovného ruchu, napríklad:

- a. Automobilový klaster západné Slovensko bol založený TTSK, mestom Trnava a Materiálovotechnologickou fakultou STU v Trnave v decembri 2007.
- b. Elektrotechnický klaster západné Slovensko vytvoril TTSK v marci 2008 spolu s mestom Galanta. Jeho hlavným podporovateľom je firma SAMSUNG Electronics Slovakia.
- c. Klaster cestovného ruchu západné Slovensko založil TTSK v decembri 2008 spolu s mestom Galanta.

¹ PORTER, M. E.: Competitive Advantage of Nations, New York: The Free Press 1990.

² ANDERSSON, T. et coll. 2004. The Cluster Policies Whitebook. Malmö: IKED, 2004, ISBN 91-85281-03-4. s. 19-33.

- d. Združenie cestovného ruchu Klaster Liptov z apríla 2008 je iniciatívou siedmich subjektov: miest Liptovský Mikuláš, Liptovský Hrádok, Ružomberok, Jasná Nízke Tatry, Aquaparku Tatralandia, Thermalparku Bešeňová a Skiparku Ružomberok.
- e. Klaster Orava, taktiež zameraný na rozvoj cestovného ruchu, vznikol v marci 2009 v okresoch Dolný Kubín, Tvrdošín a Námestovo, pričom ho založilo deväť subjektov, medzi ktorými sú aquapark, lyžiarske strediská, hotely a penzióny a obec Zuberec.
- f. Klaster Turiec vznikol v júli 2009 pričom zakladateľmi sa stali mestá Martin a Vrútky, cestovná agentúra Fatra Ski a lyžiarske strediská Snowland vo Valčianskej doline, Jasenská dolina a Winterpark Martinky.
- g. Klaster Smolenice je iniciatívou z novembra 2009. Jeho členom by mali byť podnikatelia z obce pracujúci v oblasti cestovného ruchu, reklamné a informačné agentúry, obec Smolenice a VÚC Trnava.
- h. Za Klastrom Tatry z decembra 2009 stoja najväčší poskytovatelia služieb v oblasti cestovného ruchu vo Vysokých Tatrách (1. Tatranská, Tatranské lanové dráhy ale tiež Aquacity Poprad a mestá Vysoké Tatry, Poprad, Svit a obec Štrba).

Predpokladom efektívneho dlhodobého fungovania klastrov a tiež vznik nových klastrov v rámci regiónov, je správne identifikovanie potenciálu pre vznik takýchto klastrov. Na Slovensku bolo uskutočnených niekoľko analýz, ktorých cieľom bolo zmapovať potenciál jednotlivých regiónov pre tvorbu klastrov, ich výsledky však odrážajú predovšetkým pôsobenie veľkých spoločností v regiónoch a preto sme sa rozhodli potenciál regiónov pre tvorbu klastrov analyzovať samostatne. V rámci odvetví sme chceli skúmať predovšetkým potenciál troch sektorov, ktoré sú z nášho pohľadu vhodné na tvorbu klastrov v rámci Slovenska nielen pre rozvoj samotných regiónov ale tiež obcí v nich združených.

- I. Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov
- II. Priemysel
- III. Stavebníctvo

Z dôvodu prehľadnosti sme sa rozhodli skúmať potenciál týchto troch sektorov vo 8 regiónoch Slovenska, pričom sme za región považovali kraj. Zamerali sme sa teda na skúmanie potenciálu krajov: Bratislavského (BA), Trnavského (TT), Banskobystrického (BB), Žilinského (ZI), Nitrianskeho (NR), Trenčianskeho (TN), Košického (KE) a Prešovského (PP).

Predpoklady tvorby klastrov a klastrových iniciatív

Metódy identifikácie klastrov a klastrových iniciatív vo všeobecnosti možno rozdeliť na kvalitatívne a kvantitatívne. Prvú skupinu, ktorá je oveľa náročnejšia na samotné spracovanie vyžaduje si predovšetkým skúsených odborníkov na vyhodnotenie výsledkov, tvoria kvalitatívne analýzy kam patrí expertné posúdenie či metóda interview. Druhá skupina využíva predovšetkým dostupné údaje o počte zamestnancov, pridanej hodnote, tržbách podľa odvetvia, prípadne vychádza z matice input-output.

Kvalitatívne metódy sa často využívajú pre doplnenie výsledkov kvantitatívnych analýz. Patria sem predovšetkým rozhovory, prieskumy a prípadové štúdie.

1. Rozhovory s expertmi a zástupcami podnikov – regionálni experti a zástupcovia priemyslu sú dôležitými zdrojmi informácií o regionálnych ekonomických trendoch, silných a slabých stránkach odvetví či ich špecifických vlastnostiach. Sú to ľudia, ktorí poznajú odvetvie v regióne zo svojich praktických skúseností, dodávateľských reťazcov, súčasných

investičných vzorov a potenciálnych príležitostí pre nové produkty. Za expertov je možné považovať predstaviteľov príslušného zamestnávateľského zväzu (asociácie), nezávislých expertov/konzultantov z odboru, vysokoškolských pedagógov alebo pracovníkov v odbore príbuznom výskumnému ústavu. Rozhovory s predstaviteľmi priemyslu môžu mať dve formy:

- osobné rozhovory s predstaviteľmi vybraných podnikov
- usporiadanie okrúhlych stolov a seminárov s predstaviteľmi vybraných podnikov

Je potrebné aby boli rozhovory vopred dobre pripravené a boli založené na vzájomnej dôvere.

2. Prieskumy – slúžia k skúmaniu regionálnych podnikov za účelom identifikácie lokálnych a nelokálnych obchodných znakov, kooperatívnych aliancií atď. metódy pre analýzu priemyselných klastrov založené na prieskume sú však veľmi vzácne. Prieskumy sú finančne náročné a úroveň detailov požadovaných v prieskumových dokumentoch (za účelom plného objasnenia medzipodnikových obchodných znakov a neformálnych väzieb je takmer vždy nemožná.

3. Prípadové štúdie – dôležitou zložkou kvalitatívnej analýzy je analýza už existujúcich klastrov s využitím Porterovho diamantu ako rámca pre analýzu konkurencieschopnosti lokálnych výrobných štruktúr. Tieto analýzy formou prípadových štúdií skúmajú aký dopad mali klastre na rozvoj iných regiónov.

Kvantitatívne metódy – ich výber závisí od konkrétneho typu klastra a väzieb medzi členmi. Často používanými postupmi sú zisťovanie koeficientu lokalizácie a analýzy input-output

1. Input-output analýza – táto metóda neskúma koncentráciu určitého odvetvia v regióne ale zameriava sa na zistenie väzieb k ďalším odvetviam, čím sa získa štruktúra previazanosti odboru v regióne. Najčastejšie sa hľadajú hlavne dodávateľské a odberateľské odvetvia, vzájomné vzťahy sa potom kvantifikujú. Kvantitatívne sú popísané vzťahy medzi vstupmi do odvetvia a výstupmi, tzn. produkcia z odvetvia. Nevýhodou tejto metódy je značná výpočtová náročnosť a obmedzená údajová základňa, pretože vstupné údaje sú často nedostupné za jednotlivé regióny a sú uvádzané v značne agregovanej podobe. Na podobnom princípe je založená aj aplikácia teórie grafov, ktorej výstupom je prehľad významných väzieb medzi odvetviami.

2. Koeficient lokalizácie (location quotients) – ide o relatívne jednoduchú metódu vhodnú pre štatistické vyhľadávanie lokálnych a regionálnych klastrov. K jej prednostiam patrí skutočnosť, že pri prepočtoch možno spravidla vychádzať z dostupných štatistických zdrojov. Koeficienty lokalizácie na druhej strane nedokážu vyjadriť prepojenosť podnikov. Koeficient lokalizácie (LQ) vyjadruje koľkokrát je podiel odvetvia na zamestnanosti v regióne vyšší než celoštátny priemer.

$$\text{LQ} = (\text{x}/\text{X}) / (\text{y}/\text{Y}) \text{ kde}$$

LQ – koeficient lokalizácie zamestnanosti v regióne

x – počet zamestnancov pracujúcich v odvetví v danom regióne

X – celkový počet zamestnancov v regióne

y – počet zamestnancov pracujúcich v danom odvetví v krajine

Y – celkový počet zamestnancov v krajine

V prípade, že je LQ väčšie ako jedna, znamená to, že dané odvetvie je v regióne nadpriemerne zastúpené. Koeficienty lokalizácie prevyšujúce hodnotu 1,2 sú následne

vnímané ako počiatočný dôkaz regionálnej špecializácie v danom odvetví. Nevýhody lokalizačných koeficientov sú tie, že neponúkajú žiadny hlbší pohľad do vzájomných závislostí medzi sektormi čo je často považované za nesystematický prístup.

3. Ďalšie metódy – kvantitatívne možno využiť ďalšie metódy identifikácie klastrov ako napr. Shift-share analýza, Giniho koeficient lokalizácie, Ellisonov a Glaeserov index aglomerácie alebo Maurel-Sédillotov index (Žižka 2006).

Vybrané odvetvia hospodárstva a koeficient lokalizácie

Koeficient lokalizácie, napriek tomu, že mu je pripisovaný nesystematický prístup v rámci skúmania vzájomných vzťahov medzi sektormi je jedným z najpoužívanejších a najjednoduchších nástrojov na zistenie potenciálu regiónu pre tvorbu klastra určitého odvetvia. Aj z toho dôvodu sme použili túto metódu pri analýze potenciálu jednotlivých regiónov (krajov) Slovenska pre tvorbu klastrov v týchto oblastiach:

- I. Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov
- II. Priemysel
- III. Stavebníctvo

Naším cieľom nebolo iba zistiť koeficient lokalizácie za určité obdobie ale tiež sledovať vývoj tohto koeficientu medziročne. Rozhodli sme sa pre obdobie posledných troch rokov, t.j. 2011-2013, pre ktoré sme mali údaje zo Štatistického úradu SR (ďalej aj ŠÚ SR). Výsledky boli nasledovné:

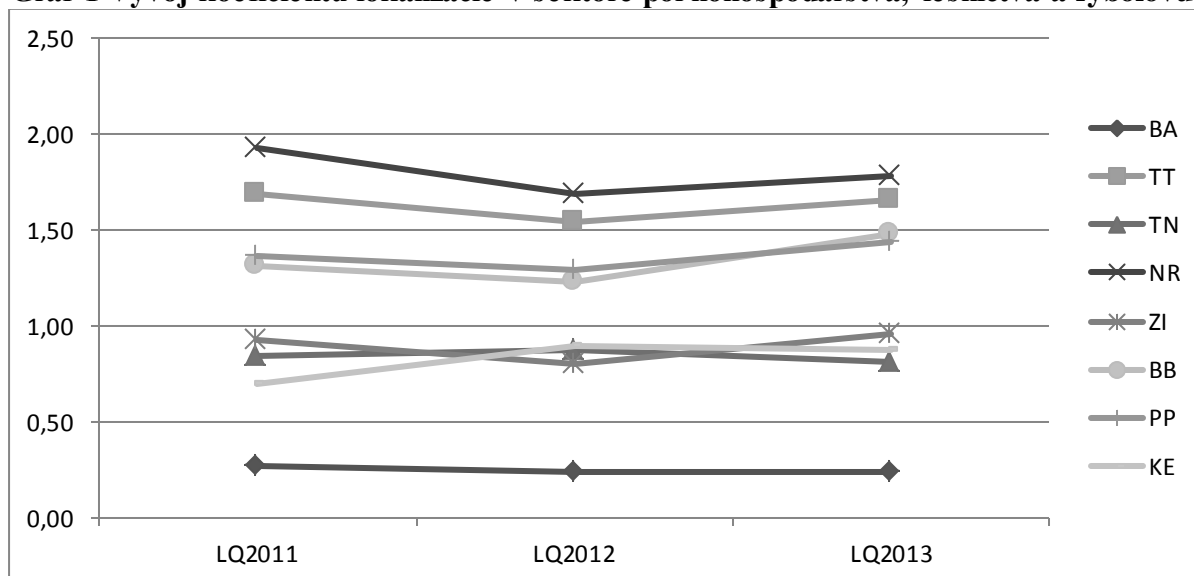
Tabuľka 1 Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov

	LQ2011	LQ2012	LQ2013	zmena 2011-2012	zmena 2012-2013
BA	0,28	0,24	0,24	-0,04	0,00
TT	1,69	1,55	1,66	-0,15	0,11
TN	0,84	0,87	0,82	0,03	-0,05
NR	1,93	1,69	1,79	-0,25	0,10
ZI	0,92	0,81	0,96	-0,12	0,15
BB	1,32	1,23	1,49	-0,09	0,25
PP	1,37	1,29	1,44	-0,08	0,15
KE	0,70	0,90	0,88	0,20	-0,02

Zdroj: Vlastné výpočty, ŠÚ SR, november 2014

Z tabuľky možno vidieť, že koeficient lokalizácie je väčší ako 1 v troch krajoch (Trnavskom, Banskobystrickom a Prešovskom), dokonca v týchto krajoch možno na základe $LQ > 1,2$ hovoriť o regionálnej špecializácii.

Graf 1 Vývoj koeficientu lokalizácie v sektore poľnohospodárstva, lesníctva a rybolovu



Zdroj: Vlastné výpočty, ŠÚ SR, november 2014

V Grafe 1 možno prehľadne vidieť, že v tomto sektore medziročne nenastali výraznejšie rozdiely vo vývoji koeficientu lokalizácie ani v jednom z krajov. Najmenej vhodný na tvorbu klastrov v tejto oblasti je Bratislavský kraj, ktorý dlhodobo dosahuje úroveň koeficientu lokalizácie nižšiu ako 0,3.

V oblasti priemyslu bola situácia nasledovná:

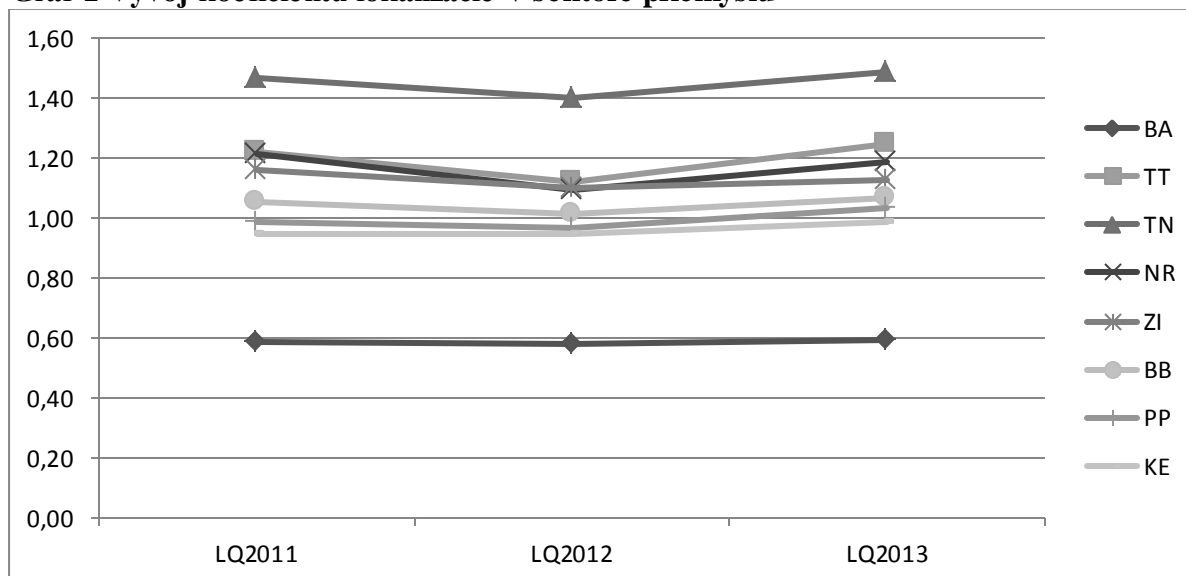
Tabuľka 2 Priemysel

	LQ2011	LQ2012	LQ2013	zmena 2011-2012	zmena 2012-2013
BA	0,59	0,58	0,59	-0,01	0,01
TT	1,22	1,12	1,25	-0,10	0,13
TN	1,47	1,40	1,49	-0,06	0,09
NR	1,21	1,10	1,19	-0,12	0,09
ZI	1,16	1,10	1,13	-0,06	0,03
BB	1,05	1,01	1,07	-0,04	0,06
PP	0,99	0,97	1,03	-0,02	0,07
KE	0,95	0,95	0,99	0,00	0,04

Zdroj: Vlastné výpočty, ŠÚ SR, november 2014

Koeficient lokalizácie je väčší ako 1 v piatich krajoch (Trnavskom, Trenčianskom, Nitrianskom, Žilinskom a Banskobystrickom). V Trenčianskom kraji na základe vyššej úrovne tohto koeficientu ($LQ > 1,2$) možno hovoriť o regionálnej špecializácii.

Graf 2 Vývoj koeficientu lokalizácie v sektore priemyslu



Zdroj: Vlastné výpočty, ŠÚ SR, november 2014

Pri skúmaní Grafu 2 možno konštatovať, že v tomto sektore, rovnako ako pri prvom analyzovanom, medziročne nenastali výraznejšie rozdiely vo vývoji koeficientu lokalizácie ani v jednom z krajov. Najmenej vhodný na tvorbu klastrov v tejto oblasti je opäť Bratislavský kraj, ktorý dlhodobo dosahuje úroveň koeficientu lokalizácie nižšiu ako 0,6 (napriek tomu, že v porovnaní so sektorom poľnohospodárstva, lesníctva a rybolovu je toto číslo o niečo vyššie).

Poslednou zo skúmaných oblastí bola oblasť stavebníctva, kde sme zistili nasledovné výsledky v rámci jednotlivých krajov:

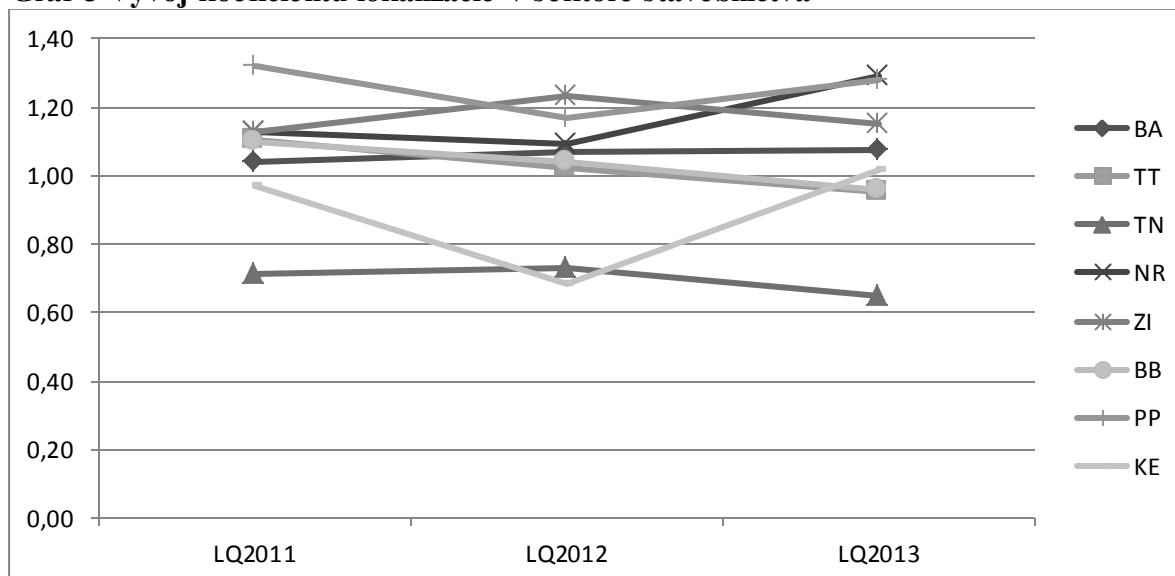
Tabuľka 3 Stavebníctvo

	LQ2011	LQ2012	LQ2013	zmena 2011-2012	zmena 2012-2013
BA	1,04	1,07	1,07	0,03	0,01
TT	1,10	1,02	0,95	-0,08	-0,07
TN	0,71	0,73	0,65	0,02	-0,08
NR	1,13	1,09	1,29	-0,04	0,20
ZI	1,13	1,23	1,15	0,11	-0,08
BB	1,10	1,04	0,96	-0,06	-0,08
PP	1,32	1,17	1,28	-0,15	0,11
KE	0,97	0,68	1,02	-0,29	0,33

Zdroj: Vlastné výpočty, ŠÚ SR, november 2014

Z tabuľky 3 jednoznačne vyplýva predpoklad tvorby klastrov v Bratislavskom, Nitrianskom, Žilinskom a Prešovskom kraji. Z uvedených krajov je práve Prešovský krajom, pri ktorom sa v rámci dvoch období (rokov 2011 a 2013) prejavila tendencia regionálnej špecializácie. Trnavský a Banskobystrický kraj počas rokov 2011 a 2012 dosiahli $LQ > 1$ no v roku 2013 sa koeficient znížil pod úroveň 1, opačný trend nastal v Košickom kraji, ktorý mal koeficient lokalizácie väčší ako 1 v roku 2013.

Graf 3 Vývoj koeficientu lokalizácie v sektore stavebníctva



Zdroj: Vlastné výpočty, ŠÚ SR, november 2014

Stavebníctvo je sektorom, pri ktorom možno hovoriť o relatívnej „vyrovnanosti“ jednotlivých krajov. Iba jeden kraj (Trenčiansky) sa javia ako nevhodný pre tvorbu klastrov v tejto oblasti, keďže iba v ňom bol koeficient lokalizácie počas všetkých období nižší ako 0,8. V porovnaní s ostatnými dvoma analyzovanými sektormi možno konštatovať najvýraznejšie „turbulencie“ vo vývoji koeficientu lokalizácie, predovšetkým v už spomínaných krajoch (Trnavský, Banskobystrický, Košický).

ZÁVER

Klastre je možné s určitou, v rámci teórie a praxe, považovať za významný mikroekonomický faktor prispievajúci k rozvoju podnikateľských subjektov aj samotných regiónov, v ktorých pôsobia. Predpokladom vzniku klastrov je skutočnosť, že 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. Z toho dôvodu je práve pre ne vhodné tvoriť klastre ako potenciál ich vlastného rozvoja v rámci regiónu. Klastrovanie má pre podniky a obce v nich združené niekoľko výhod, ku ktorým patrí predovšetkým už uvedené okliešťovanie ich podnikového obmedzenia, ktoré vyplýva z ich veľkostí. Klaster, okrem toho prispieva k rastu špecializácie regiónu či obce, podnecuje vlády k investíciám do odvetvia a príslušného regiónu súčasne. Z toho prirodzene vyplýva taký pozitívny efekt akým je rozvoj regiónov a municipalít.

Vhodnosť a prípadné využitie regiónov pre tvorbu a existenciu klastrov je predmetom mnohých štúdií a analýz. My sme sa v rámci tejto štúdie zamerali na preskúmanie sektorov poľnohospodárstva, lesníctva a rybolovu, stavebného sektoru a sektoru priemyslu. V rámci koeficientu lokalizácie, ktorý je schopný jednoznačne identifikovať potenciál regiónu na základe porovnania zamestnanosti v rámci príslušného odboru sme zisťovali nielen samotný koeficient pre príslušný sektor, ale snažili sme sa porovnať vývoj tohto koeficientu v období troch rokov, aby sme tak eliminovali prípadný „náhodný výskyt“. Z výsledkov, ktoré sme prezentovali sa dá jednoznačne stanoviť potenciál regiónov Slovenska v zmysle krajov pre tvorbu klastrov v týchto oblastiach. V mnohých prípadoch má zmysel tvoriť klastre spojením viacerých sektorov, ktoré sa dokážu podporovať a ovplyvňovať. To je dôvod, prečo je, podľa nášho názoru, realizácia ďalších výskumov v tejto oblasti zvlášť potrebná.

LITERATÚRA

- [1] ANDERSSON, T. et coll. 2004. The Cluster Policies Whitebook. Malmö: IKED, 2004, ISBN 91-85281-03-4.
- [2] 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>>
- [3] (OECD: Oslo Manual www.oecd.org/dataoecd/35/61/2367580.pdf), 5.10.2014
- [4] SMOLKOVÁ, E.-BOROVSKÝ, J. 2005: Strategické partnerstvá pre malé a stredné podniky, Bratislava, Eurounion, 2005, s. 343, ISBN 80-88984-84-X
- [5] 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.
- [6] 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.
- [7] Klastrovanie, predpoklad úspechu, Ministerstvo hospodárstva a výstavby SR, 2012.
- [8] www.oecd.org, 5.8.2014
- [9] <http://www.agroturizmus.slovakia.sk/workshopy/clanok/30>, 8.10.2014
- [10] www.trendchart.cordis.lu/scoreboards/scoreboard2005/Slovakia.cfm, 5.10.2014
- [11] www.sodbtn.sk/obce/index_kraje.php, 11.9.2014

CONTACT

Ing. Anna Saniuk, PhD.
Institute of Computer Science
and Production Management
University of Zielona Góra
Licealna 9
65-417 Zielona Góra
Poland
e-mail: a.saniuk@iizp.uz.zgora.pl

Ing. Denisa Gajdová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemska cesta 1/a
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: denisa.gajdova@euba.sk

DETERMINANTS OF ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN THE PUBLIC HEALTH CARE UNITS IN POLAND

Grzegorz Glód

ABSTRACT

The article presents results of the research conducted into development of public sector entities as illustrated by the example of public healthcare institutions in Poland². Particular attention was paid to external and internal determinants of entrepreneurship development. Research results point out to an important role of selected determinants that may have some decisive influence on the level of entrepreneurship in entities of the public sector, which in turn may affect an increase in the effectiveness of their functioning.

KEY WORDS

public entrepreneurship, determinants of entrepreneurship development, health sector

JEL Classification

I11 - Analysis of Health Care Markets; L26 – Entrepreneurship; L32 - Public Enterprises; Public-Private Enterprises

INTRODUCTION

In the face of demographic changes and increased requirements of public sector customers, an increase in effectiveness of the way the public sector institutions function becomes greater and greater challenge. Looking for feasible methods to be used while realising such a goal seems to be the most important issue in this context. That is why, institutions of the public sector are trying to find and adapt to their own management practices solutions that have already been verified in case of typically commercial entities. A good opportunity to do so is provided by an increase in behaviours of entrepreneurial nature within performance of the public sector. This article presents results of the research conducted in this context in Polish public healthcare institutions. The project concentrated on measurement and analysis of conditions of development of the public sector institutions. However, the article will present results of the research into conditions of entrepreneurship development in entities subject to research.

THEORETICAL FRAMEWORK

Contemporary practice of the way the public sector functions, especially in highly developed countries, confirms remarkable changes in management of the public sector institutions and new forms of managerial staff behaviours that result in innovative solutions in the context of public services. These phenomena are more and more frequently observed and to describe them a notion of public entrepreneurship has been adopted. Hence, a question concerning features that characterise public entrepreneurship may be raised.

¹ PhD; Department of Entrepreneurship & Innovative Management, University of Economics in Katowice

² publication in the project, which was funded by the National Science Centre in Poland allocated on the basis of the decision No. DEC-2012/05 / D / HS4 / 01444

When entrepreneurship joined management related sciences, it was necessary to understand this phenomenon by means of management related categories. Multidimensionality and multispectuality of entrepreneurship are major problems here. Diversity of concepts and magnitude of terms used with reference to the very organisational entrepreneurship (e.g. internal organisational entrepreneurship, organisational daring, entrepreneurship within existing organisation or internal entrepreneurship) results in some challenge to be faced while measuring the phenomenon of entrepreneurship. The challenge involves finding the way to describe entrepreneurship by means of a few measures. That is why, there are many concepts of measuring organisational entrepreneurship that is subject to these considerations. Such measures may include a concept of strategic management, entrepreneurial orientation, entrepreneurship potential, entrepreneurship results, entrepreneurship context or intra-entrepreneurship. According to W. Dyduch, it is worth undertaking activities aimed at measuring entrepreneurship because this provides good foundations for identifying elements of organisations that have the greatest impact on results obtained by the organisations in question³.

A notion of public entrepreneurship is not easy to be defined because the very entrepreneurship cannot be easily defined as well. Entrepreneurship of the public sector may be interpreted as some ability to look for, combine and recombine resources by entities and organisations of the public sector in order to create some social value. Effects of entrepreneurial efforts undertaken may include the following: generated incomes, improvement in intra-organisational processes or creating new solutions that are supposed to serve communities⁴. A notion of entrepreneurship is also described to be a phenomenon that leads to changes and innovations. This happens because entrepreneurship enables emergence of opportunities to obtain effective results both in public and private sectors. There is no other model of management in the public sector that would work well while dealing with changes than activities of entrepreneurial nature⁵.

Definitions that describe entrepreneurship in the public sector are relatively scarce and they differ drastically. R. Ramamurti depicts an entity that functions entrepreneurially in the public sector as a unit that undertakes purposeful activity in order to start, sustain or increase one or more organisations of the public sector⁶. In spite of the Ramamurti's opinion that the public sector requires high creativity and dynamism, succeeding in this sector seems to be much more difficult than in case of the private sector. M. H. Morris and F. F. Jones elaborated a preliminary definition of entrepreneurship in the public sector. According to them entrepreneurship is a process that involves creation of new quality by means of matching sources of private and / or public sectors, which offers different opportunities for creating such quality⁷.

Entrepreneurship in the public sector is frequently described as some means used to facilitate more effective and flexible management in uncertain and competitive environment. It is believed that an entrepreneurial attitude directly influences work of any organisation. This entrepreneurship is influenced by market characteristics, business strategies, strategies of particular organisations, resources available, competencies, structure, culture and

³ W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, AE Katowice 2008

⁴ 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, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2006, p. 314

⁵ Y. Kim, *Stimulating Entrepreneurial Practices in the Public Sector: The Role of Organizational Characteristics*, „Administration & Society” 2010, XX(X) 1-35

⁶ R. Ramamurti, *Public entrepreneurs: who they are and how they operate*, „California Management Review” 1986, Vol. 28 No. 3

⁷ M.H. Morris, F.F. Jones, *Entrepreneurship in Established Organizations: The Case of Public Sector*, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 1999

management principles. A notion of entrepreneurship is described as a phenomenon that leads to changes and innovations. This happens because entrepreneurship allows for creating opportunities to obtain effective results in private and public sector. There is no other model of management in the public sector that would work well while dealing with changes than activities of entrepreneurial nature⁸.

Analyses of the research output of the essence of entrepreneurship points to numerous trends including the following: concentrating attention on the role of a subject, i.e. an entrepreneurs and an attempt to describe entrepreneur's attributes, presenting a process of creating new ventures (including new organisations), perceiving entrepreneurship as introduction of innovations and focusing attention on the process of discovering / creating and utilising entrepreneurial opportunities⁹.

It is commonly known that an effectively functioning public sector depends on creativity and innovativeness in overcoming barriers. Organisations undertake entrepreneurial actions assuming that such actions will help them create or sustain a high level of tasks performed. However, it is difficult to measure quality of tasks performed in the public sector because of numerous possible criteria of assessment not limited to purely economic ones. Acting entrepreneurially surely requires public and private sectors to understand specifics of a particular organisation and to create opportunities of the very organisation's development¹⁰.

An entrepreneurial process depends on numerous external and internal factors. Entrepreneurial activities predominantly involve making decisions and building infrastructure that facilitates implementation of changes in order to obtain intended results. In this process, an ability to utilise emerging opportunities with simultaneous reaction to potential threats is believed to be very important¹¹.

Pollit and Bouckaert provide the following guidance for public management reforms¹²:

- promote flexibility and innovation,
- motivate staff and promote cultural change,
- sharpen managerial accountability,
- decentralize management authority,
- improve quality/cut costs,
- improving the performance of the public sector.

Public sector organizations face a changing environment and increasing expectations to enhance public value creation. Scholars and practitioners have repeatedly suggested that these organizations should become more entrepreneurially oriented as a way to respond to these challenges¹³.

⁸ 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

⁹ T. Kraśnicka, Przedsiębiorczość publiczna – geneza, istota, modele. [w:] Przedsiębiorczość w sektorze publicznym. Wybrane zagadnienia i wyniki badań, red. T. Kraśnicka, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2011

¹⁰ 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

¹¹ T. Kraśnicka, Przedsiębiorczość publiczna – geneza, istota, modele. [w:] Przedsiębiorczość w sektorze publicznym. Wybrane zagadnienia i wyniki badań, red. T. Kraśnicka, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2011

¹² Ch. Pollit, G. Bouckaert, Public Management Reform. A Comparative Analysis. Oxford, England: University Press, 2004, p. 164

¹³ F.E. Diefenbach, Entrepreneurship in the Public Sector. Gabler Verlag, Wiesbaden 2011, p. 19

METHODOLOGY

The research conducted aims at answering the following questions:

- 1) Which is the level of entrepreneurship in public healthcare institutions in Poland?
- 2) Which are the most important factors that characterise entrepreneurship in public healthcare institutions in Poland?
- 3) Which external and internal determinants play a particular role in increasing a level of entrepreneurship in its particular dimensions in particular institutions?

On the basis of the relevant literature overview, the research model was elaborated (see the figure below) and operationalized taking into consideration the specifics of the healthcare sector. This article excludes impact of entrepreneurship on financial and non-financial effects obtained by organisations.

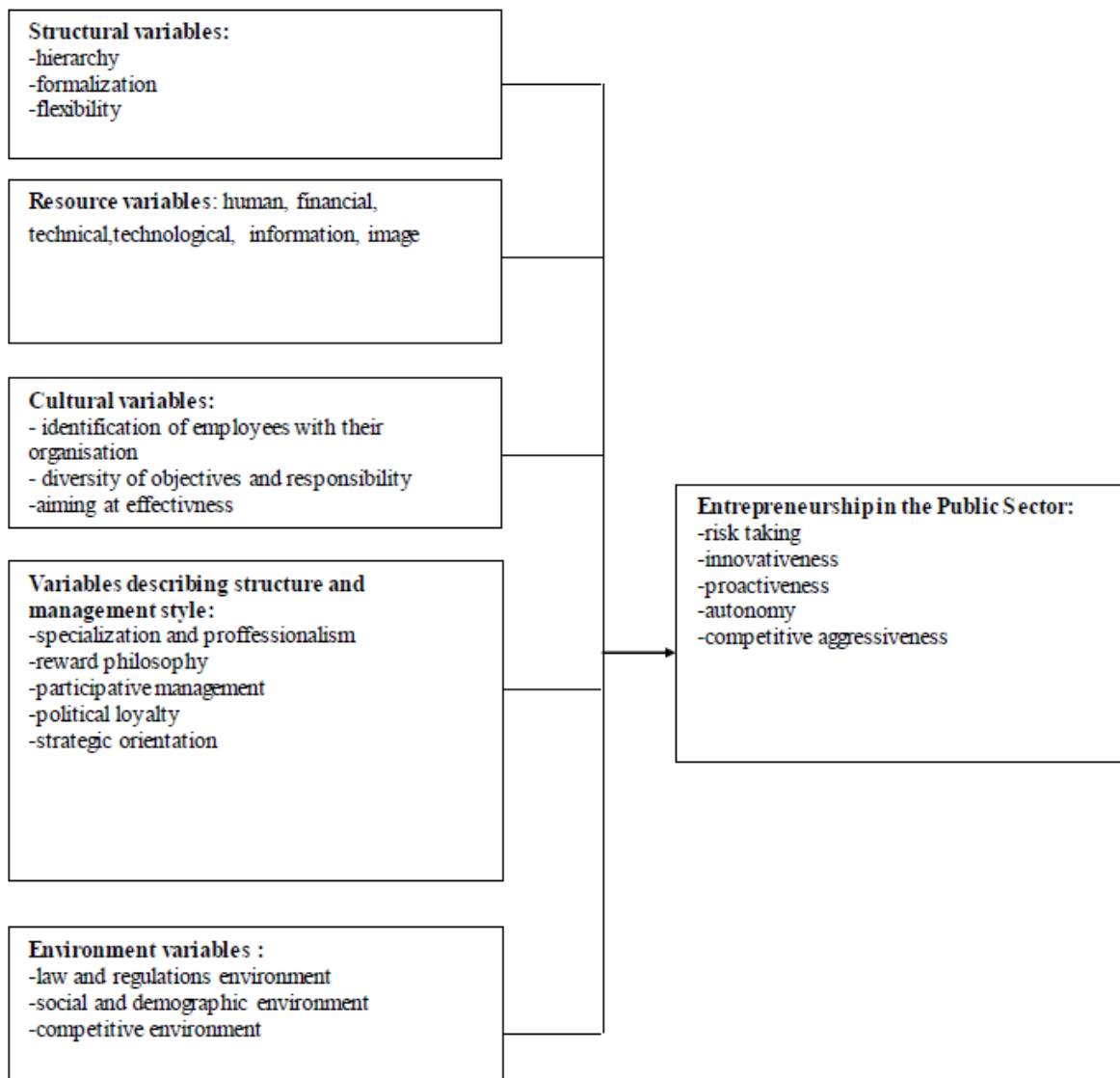


Figure No.1 Adopted research model in the evaluation of entrepreneurship in the public sector units

Source: own study

The questionnaire is based on Y. Kim's approach¹⁴. It has been broadened when it comes to variables describing structure and management style, by an entrepreneurial management approach in the area of strategic orientation¹⁵ and by political loyalty¹⁶. Moreover, environmental variables are related to specific characteristics of every area of Health Unit Sector environment. The level of public entrepreneurship has been measured using the concept of 5 level entrepreneurial orientation¹⁷ with modification of the autonomy dimension that is adjusted to realities of the public sector¹⁸.

In order to assess the reliability of the applied research tool - Cronbach's alpha factor has been estimated - for the areas mentioned in the research questionnaire (table no. 1).

As received results show the given research tool can guarantee reliable results.

Table No. 1 Reliability of Cronbach's alpha statistics in the applied research tool

Dimension of the model	Cronbach's alpha coefficient
Structural variables	0,79
Resource variables	0,83
Cultural variables	0,91
Variables describing structure and management style	0,78
Environment variables	0,70
Public entrepreneurship	0,81

Source: Author's own elaboration based on research results

Additionally, correctness of dimensions applied in the research model was confirmed by means of a factor analysis.

ANALYSIS OF THE RESEARCH RESULTS

The research conducted concerned public healthcare institutions in Poland. The research conducted in the 4th quarter of 2014 involved 351 public healthcare institutions from all Poland including 308 institutions that functioned as independent public healthcare institutions and 43 institutions performing their activities as commercial companies with a major stake held by public sector institutions. The sample subject to research consists of 68 clinic hospitals, 80 voivodeship hospitals, 67 poviats (local administration unit) hospitals, 62 municipal hospitals and 74 public healthcare institutions of different profiles (including inter alia healthcare centres and specialist contact points).

¹⁴Y. Kim, Stimulating Entrepreneurial Practices in the Public Sector: The Role of Organizational Characteristics, „Administration & Society” 2010, XX(X) 1-35

¹⁵T.E. Brown, P. Davidsson, J. Wiklund, An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior, „Strategic Management Journal” 2001, Vol. 22

¹⁶L. Tummers, E. Knies, The public leadership questionnaire: The development and validation of five dimensions of public leadership behaviors. IRSPM Conference Ottawa, 2014

¹⁷G.T. Lumpkin, G.G. Dess, Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, „Academy of Management Review” 1996, 21(1)

¹⁸V. Jadesadalug, P. Ussahawanitchakit, The impact of organizational synergy and autonomy on new product performance: moderating effects of corporate mindset and innovation, „International Journal of Business Strategy” 2008, Volume 8, Number 3

The table below presents descriptive statistics that concerns assessment of particular dimensions of the model subject to assessment in the 7-point range (where 1 means 'no particular factor and 7 means very high assessment of the factor subject to assessment).

Table No. 2 Descriptive statistics of the research model coefficients

Variable	Descriptive statistics				
	Average	Median	Minimum	Maximum	Standard deviation
Hierarchy	5,14	5,00	1,67	7,00	1,01
Formalization	5,33	5,25	3,00	7,00	1,02
Flexibility	4,73	4,67	1,00	7,00	1,22
Human resources	5,65	6,00	2,00	7,00	1,15
Financial resources	4,05	4,00	1,00	7,00	1,57
Technical resources	4,89	5,00	1,00	7,00	1,45
Technological resources	5,13	5,00	2,00	7,00	1,18
Information resources	5,05	5,00	1,00	7,00	1,26
Image of a unit	4,94	5,00	1,00	7,00	1,34
Identification of employees with their organisation	4,66	5,00	1,00	7,00	1,33
Diversity of objectives and responsibility	5,22	5,33	1,67	7,00	1,03
Aiming at effectiveness	5,04	5,00	1,00	7,00	1,04
Participative management	4,03	4,00	1,00	6,40	1,04
Specialization and professionalism	4,93	5,00	2,00	7,00	1,05
Political loyalty	4,30	4,25	1,00	7,00	1,35
Strategic orientation	4,81	5,00	1,00	7,00	0,95
Reward philosophy	3,90	4,00	1,00	7,00	1,43
Socio-demographic environment	4,50	4,40	1,60	6,80	0,97
Laws and regulations environment	5,14	5,00	2,00	7,00	0,98
Competitive environment	4,97	5,00	1,33	7,00	1,06
Risk taking	3,89	4,00	1,00	7,00	1,43

Variable	Descriptive statistics				
	Average	Median	Minimum	Maximum	Standard deviation
Innovativeness	4,17	4,00	1,00	7,00	1,37
Proactiveness	4,78	5,00	1,00	7,00	1,34
Autonomy	4,07	4,00	1,00	7,00	1,56
Competitive aggressiveness	4,23	4,50	1,00	7,00	1,27
Structural variables	5,1	5,10	2,90	7,00	0,82
Resource variables	4,95	5,00	2,33	7,00	0,98
Cultural variables	5,1	5,09	1,36	7,00	0,95
Variables describing structure and management style	4,35	4,39	2,00	6,17	0,70
Public entrepreneurship	4,22	4,14	1,43	7,00	0,99

Source: Author's own elaboration based on research results

Performing a subsequent stage of the research results presented in the table below value of Pearson's linear correlation coefficients between particular entrepreneurship variables and measures is given.

Table No. 3 Pearson Correlation Coefficients between variables and entrepreneurship measures

	Risk taking	Innovativeness	Proactiveness	Autonomy	Competitive aggressiveness	Public entrepreneurship
Hierarchy	0,16	0,24	0,25	0,07	0,26	0,29
Formalization	0,13	0,16	0,27	-0,01	0,12	0,18
Flexibility	0,29	0,44	0,36	0,19	0,33	0,47
Human resources	0,14	0,19	0,29	0,16	0,19	0,27
Financial resources	0,24	0,30	0,25	0,40	0,25	0,40
Technical resources	0,27	0,43	0,39	0,32	0,33	0,49
Technological resources	0,26	0,44	0,43	0,27	0,32	0,49
Information resources	0,19	0,35	0,43	0,18	0,26	0,40
Image of a unit	0,22	0,37	0,42	0,24	0,27	0,43
Identification of employees with their organisation	0,14	0,37	0,32	0,35	0,19	0,39

	Risk taking	Innovativeness	Proactiveness	Autonomy	Competitive aggressiveness	Public entrepreneurship
Diversity of objectives and responsibility	0,20	0,34	0,48	0,22	0,31	0,43
Aiming at effectiveness	0,26	0,37	0,51	0,26	0,35	0,49
Participative management	0,39	0,46	0,33	0,41	0,42	0,57
Specialization and professionalism	0,21	0,31	0,42	0,19	0,25	0,38
Political loyalty	-0,24	-0,16	0,10	-0,08	-0,19	-0,18
Strategic orientation	0,38	0,35	0,35	0,32	0,36	0,49
Reward philosophy	0,24	0,33	0,30	0,31	0,24	0,39
Socio- demographic environment	0,43	0,55	0,50	0,42	0,47	0,67
Laws and regulations environment	-0,04	-0,12	0,16	-0,19	-0,07	-0,09
Competitive environment	0,09	0,08	0,11	-0,01	0,24	0,15
Structural variables	0,26	0,36	0,39	0,11	0,30	0,41
Resource variables	0,30	0,47	0,50	0,37	0,37	0,56
Cultural variables	0,24	0,40	0,53	0,28	0,35	0,50
Variables describing structure and management style	0,27	0,39	0,47	0,36	0,32	0,50

Source: Author's own elaboration based on research results

* Coefficient that equal at least 0,07 are significantly higher than 0 on the 0,1significance level.

Coefficient that equal at least 0,09 are significantly higher than 0 on the 0,05 significance level.

Coefficient that equal at least 0,13 are significantly higher than 0 on the 0,01significance level.

Analysing the results it is possible to conclude that in the group of internal factors that influence public entrepreneurship an important role is played by resources held (technical and technological ones in particular), culture related factors (including an approach to effectiveness) and factors that describe structure and style of management (especially participative management). What is more, influence of flexibility should be highlighted in the group of factors that characterise organisational structure.

However, in the group of external factors the socio-economic environment plays the most positive role in influencing public entrepreneurship.

CONCLUSIONS

The research undertaken points to an important role of encouraging entrepreneurial behaviours in institutions of the public sector. Some attention is paid to determinants of internal and external nature that influence emergence of public entrepreneurship manifestations. Specifics of conditions observed in the way public sector institutions function results in greater difficulties experienced while implementing entrepreneurial management in this context. When the notions of the public sector and entrepreneurship are firstly matched, there might be some inconsistency or even inability to combine such different phenomena. However, the research results presented in this article along with public sector managers' pragmatism lead to a conclusion that it is necessary to develop entrepreneurship in institutions of the public sector.

Suggested research opportunities to carry out research into entrepreneurship in the public sector including healthcare seems to be an interesting topic of further empirical research, also because of impressive implications for business practice.

LITERATURE

- [1] Brown T.E., Davidsson P., Wiklund J., An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior, „Strategic Management Journal” 2001, Vol. 22
- [2] Diefenbach F.E., Entrepreneurship in the Public Sector. Gabler Verlag, Wiesbaden 2011
- [3] Dyduch W., Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej, AE Katowice 2008
- [4] Jadesadalug V., Ussahawanitchakit P., The impact of organizational synergy and autonomy on new product performance: moderating effects of corporate mindset and innovation, „International Journal of Business Strategy” 2008, Volume 8, Number 3.
- [5] 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
- [6] Kim Y., Stimulating Entrepreneurial Practices in the Public Sector: The Role of Organizational Characteristics. „Administration&Society” 2010, XX(X) 1-35
- [7] 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
- [8] Lumpkin G.T., Dess G.G., Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, „Academy of Management Review” 1996, 21(1)
- [9] Morris M.H., Jones F.F, Entrepreneurship in Established Organizations: The Case of Public Sector, Entrepreneurship: Theory & Practice, 1999
- [10] 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
- [11] Ramamurti R., Public entrepreneurs: who they are and how they operate, „California Management Review” 1986, Vol. 28 No. 3
- [12] Tummers L., Knies E., The public leadership questionnaire: The development and validation of five dimensions of public leadership behaviors. IRSPM Conference Ottawa, 2014

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

THE RELATIONSHIPS BETWEEN MANAGEMENT INNOVATION AND TECHNOLOGICAL INNOVATION IN POLISH ENTERPRISES

Wojciech Glód

ABSTRACT

In the turbulent environment and under growing competition, the growth potential of enterprises is becoming increasingly related to their innovativeness. Innovativeness as a capability to generate, adapt and implement innovation embraces not only technological (product and process) innovation, but also organizational innovation and, increasingly more often, innovation in management. Innovation in management may be one of the key factors determining the performance and growth of modern organisations. The article presents the characteristics of management innovations and their relationship with technological innovations implemented in the respondent enterprises.

KEY WORDS

Management innovation, technological innovation, Polish enterprises

JEL Classification

O31, Q55, L22

INTRODUCTION

Innovation referred to as management innovation is the result of the innovativeness in management defined as a range of meaningfully new solutions implemented in management processes, methods and structures, which may translate, directly or indirectly, into an enterprise's performance or indirectly affect selected areas of an enterprise's operations, including technological innovations. The analysis of the theoretical and practical aspects of innovation shows that an increasing number of publications confirm the role and significance of management innovation.

MANAGEMENT INNOVATION

Innovation is perceived as a major driving force behind progress and prosperity both in organisations and in the entire economy. Many researchers argue that, in the face of growing global competition, management innovation may help organisations build long-term sustainable competitive advantage as it is more difficult to emulate [1]. Management innovations may play a critical role in the process of adapting an organisation to changing external conditions, stimulating its flexibility and creating new competencies. G. Hamel defines management innovation as a departure from traditional management principles, processes and practices or a departure from solutions universally used in organisations, which has a considerable effect on how organisations operate [2].

In other words, management innovations are changes in how managers work. Similarly to innovations relating to the ways in which organisations operate and management practices or methods, management innovations relate to "rules and procedures which regulate work inside an organisation" [3]. Walker, Damanpour, and Devece [4] define management

¹ University of Economics in Katowice, Department of Entrepreneurship and Management Innovation

innovation as new approaches to devise strategy and structure in the organization, modify the organization's management processes, and motivate and reward its employees. Therefore, Managerial innovation refers to organization adopt new technologies, new ideas and processes to change or implement in managerial section such as computer based administrative innovations, new employee reward/training schemes [4]. According to Lam, management innovation is a multifaceted concept that admits different interpretations and terms, such as innovation or innovative behavior in organizations, new combinations [5]. The current state of knowledge on innovation in management allows to define it as the generation and implementation of meaningfully new solutions relating to the processes, procedures, methods and structures of organisation management, which significantly alter the ways in which an organisation pursues its goals [3]. To sum up, management innovation is a meaningfully new solution which has never been applied in a given enterprise, but it may be adapted, for example, from other organisations. It is notable that innovation in management is a change that comprises an organisation in its entirety (or in its significant areas). In this context, management innovation reflects the inventiveness of the managerial staff, in particular its top layer.

TECHNOLOGICAL INNOVATION

The classic division of innovation was developed by the OECD experts in the Oslo Manual, third edition [6]. It defines innovation as the implementation of an entirely new or significantly improved product (a good or a service) or process, a new marketing method or a new organisational method in a business practice, workplace organisation or in a firm's external relations [4]. The Oslo Manual, third edition, expands the notion of innovation so that it can comprise two categories: technical and non-technical. The manual defines four types of innovation, which embrace a wide scope of changes in firms. These are product, process, marketing and organizational innovations. Product innovations involve significant changes in the area of products or services. This type comprises both entirely new products and services and significant improvements to existing products. Process innovations represent significant changes in production and delivery methods. They require considerable changes in production technologies (e.g. improvements to the production process aimed at reduced downtime of manufacturing equipment) and other types of economic activity (e.g. improved distribution). Summing up, technical/technological innovations, distinguished in the Oslo Manual, may be defined as the development of a new product, service or process, which result from a radical change occurring in an enterprise [7].

RELATIONSHIPS BETWEEN MANAGEMENT INNOVATION AND TECHNOLOGICAL INNOVATION

Literature on management innovation features research focusing on the relationships between this type of innovations and other areas of an enterprise's operations. Although studies into the relationships between the innovativeness and performance of enterprises do not always offer irrefutable proof that such relationships exist [8], [9], they often confirm a favourable impact that new solutions have on an enterprise's performance [10].

Research on how management innovation affects an organisation's performance is relatively scarce. On the other hand, many researchers indicate the importance of the relationship between management innovation, technological innovation and a firm's performance [11], [1]. Damanpour and Aravind also quote economists (e.g. E. Sanidas) who acknowledge the importance of both management innovation and technological innovation, their coexistence and complementarity. They argue that only under such conditions innovation can positively influence the financial performance of enterprises and economic

growth [11]. So far, research, however scarce, confirms the positive relationship between management innovation and the implementation of new technologies (e.g. cloud computing) [12]. In their seminal work, Damanpour and Evan discussed the relationships between management innovation and technological innovation. They indicated how technological changes forced enterprises to adapt their structures and practices in order to maintain the balance between the social and technical systems of an organization [13]. Similarly, Birkinshaw et al. perceive technological innovation as a result of new operational structures, which are a special kind of innovation in management [3].

The description of the sample group

The survey² was performed on a sample of 301 enterprises selected randomly from enterprises based in Poland. 35% of the sample group is made up of service providers. 74 enterprises run commercial activity (which accounts for 24.6% of the sample group) and a similar number of entities are involved in mixed activity (73 enterprises accounting for 24.3% of the sample group). The smallest percentage of the sample group comprises entities operating in the manufacturing sector (47 enterprises accounting for 15.6% of the sample group). In terms of ownership, the majority of the respondents are the enterprises with 100% domestic capital (76%), while in 6% of the enterprises, i.e. 18 entities, the share of foreign capital ranges from 25% to 50%.

The breakdown of the respondent enterprises by the number of employees is as follows:

- 10-49 employees – 51.8% of enterprises,
- 50-100 employees – 28.2% of enterprises,
- 101-249 employees – 6.3% of enterprises,
- more than 250 employees – 13.6% of enterprises.

The analysis of the age shows that the majority of respondent enterprises have operated on the market for over 10 years. 70 enterprises have been running for 6-10 years. The remaining enterprises have operated for no longer than 5 years. The detailed breakdown of the respondent enterprises by age is presented in Table 1.

Table 1 Breakdown of respondent enterprises by age

Age	Number of enterprises	Percentage
not older than 5 years	39	13.0
6-10 years	70	23.3
11 and more years	192	63.8
Total	301	100.0

Source: Own elaboration

² The paper is a result of research project „The impact of management innovation on technological innovation and business performance” (Wpływ innowacji zarządczych na innowacyjność technologiczną i wyniki przedsiębiorstw), NCN no. 2012/07/B/HS4/00314.

The effects of the implementation of management innovations

In order to measure the level of management innovations, we analysed the approaches to operationalisation discussed in literature. Accordingly, we adopted five dimensions: strategic dimension, structural dimension, employee motivation and development methods/practices, interorganisational relations and an IT dimension [14]. The choice of these dimensions is based on a number of modern theories concerning an organisation's innovativeness and the identified MI conceptualizations and operationalisations. Based on the analysis of the MI operationalisations (or organizational innovation), presented in literature, and the research tools that have been used so far, 17 items broken down into the five dimensions were developed. The assessment of these items should reflect a level/scope of management innovations, generated and implemented in a particular enterprise. Each item is assessed on a 7-point Likert scale (1= strongly disagree, 7= strongly agree). The items were evaluated by top or middle management. Cronbach's alpha values indicate the consistency of the analyzed items in the five constructed dimensions of management innovation (strategic dimension = 0.83, structural dimension = 0.87, employee motivation and development methods/practices dimension = 0.79, interorganisational relations dimension = 0.82. IT dimension = 0.77). In the adopted 7-point scale, the strategic dimension and the dimension of interorganisational relations ranked the highest (4.7). The structural dimension ranked slightly lower, rated at 4.61 by the respondents, while the IT dimension scored 4.43. The dimension of employee motivation and development methods/practices was ranked the lowest (4.61) among the dimensions of management innovations adopted in the operationalisation.

The level of the implemented management innovations

In compliance with the Oslo Manual, the level of technological innovations in the study was determined based on product and process innovations implemented in the last three years. In addition, the level of competitiveness of the respondent enterprises was compared with rival businesses in the context of the implemented technological innovations. Product innovations comprise new products/services that have not been provided yet or those that have been significantly improved/modified. Process innovations, on the other hand, are new or significantly improved methods of manufacturing or service provision, i.e. the introduction of new elements – materials, equipment, information flows, etc. – into the production process. Each of the respondent enterprises has on average 4.63 product innovations and 3.72 process innovations.

The breakdown of the respondent enterprises in terms of implemented product and process innovations is presented in Tables 2 and 3. 63% of the respondents have implemented from 1 to 5 product innovations in the last 3 years. 55 enterprises, making up 18% of the sample group, have not implemented any such innovations. 12% of the sample group (35 entities) have implemented 6-10 product innovations, while 20 enterprises have implemented 11 or more product innovations. A similar breakdown can be observed in the case of implemented process innovations, which is presented in Table 3.

Table 2 The number of product innovations implemented in the respondent enterprises

	Number of product innovations			
	0	1-5	6-10	11-...
Number of enterprises	55	191	35	20
Percentage %	18%	63%	12%	7%

Source: own elaboration

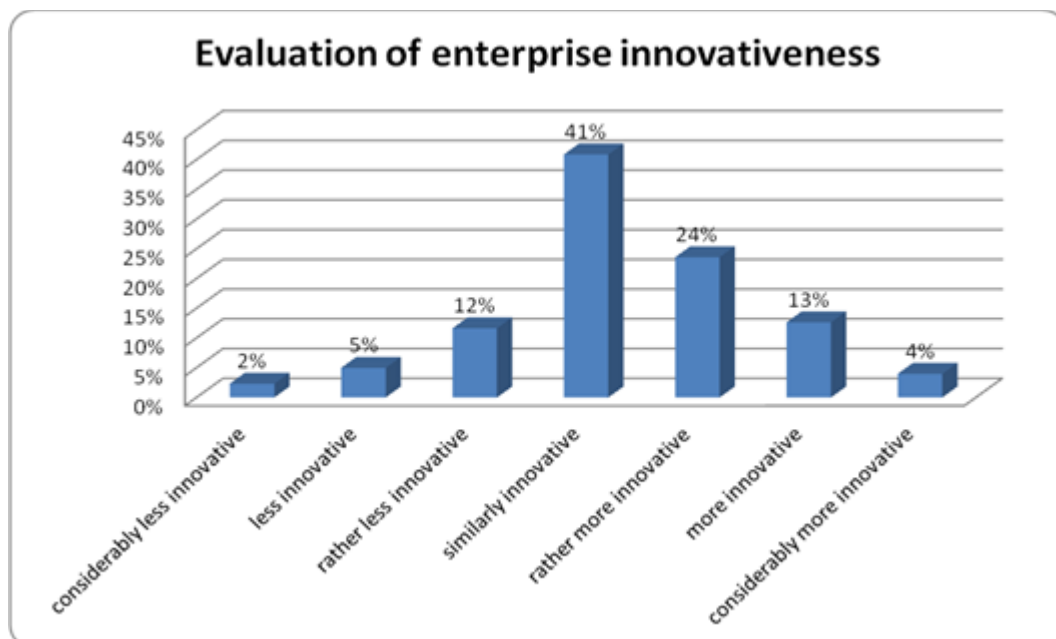
Table 3 The number of process innovations implemented in the respondent enterprises

	Number of process innovations			
	0	1-5	6-10	11-...
Number of enterprises	63	189	34	15
Percentage %	21%	63%	11%	5%

Source: own elaboration

At the later stage of the evaluation of technological innovations introduced by the respondent enterprises, their level was compared with an average level of innovations implemented by their competitors.

In 41% of the enterprises, the respondents indicated the level of innovativeness in their enterprise as similar to the one demonstrated by their competitors. 19% of the enterprises assessed their level of innovativeness as lower or considerably lower. On the other hand, 40% of the enterprises identify their innovativeness as higher or considerably higher. The detailed percentage distribution of the enterprises in the sample group according to the assessment of the level of their innovativeness compared to the one of their competitors is presented in Chart 1.



Graph 1 Assessment of innovativeness in comparison with competitors

Source: own elaboration

In order to study the relationships between the dimensions of management innovation and product innovations, process innovations and the subjective evaluation of competitiveness, the paper uses the Kendall rank correlation coefficient. Table 4 shows the breakdown of the Kendall coefficient values and the values of the p statistic.

Table 4 Coefficients of the correlation between the dimensions of management innovation and product innovations, process innovations and the subjective evaluation of competitiveness

	Measure	Product innovations	Process innovations	Subjective evaluation of competitiveness
Strategic dimension	Tau	0.209	0.196	0.344
	P	0.000	0.000	0.000
Structural dimension	Tau	0.148	0.203	0.232
	P	0.000	0.000	0.000
Employee motivation and development dimension	Tau	0.149	0.211	0.171
	P	0.000	0.000	0.000
Dimension of interorganisational relations (partnerships)	Tau	0.080	0.125	0.265
	p	0.039	0.001	0.000
IT dimension	Tau	0.216	0.224	0.238
	p	0.000	0.000	0.000

p value – significant when $p < 0.05$ (level of observed likelihood)

Source: own elaboration

Based on the data obtained, weak, yet statistically significant correlations can be observed between the variables (all the Kendall coefficient values higher than 0.1; the p statistic value < 0.001). As a result, it can be assumed that a higher assessment of particular dimensions of management innovation is accompanied by increased levels of innovativeness measured with the number of implemented product and process innovations and the subjective evaluation of competitiveness as compared with the closest competition. The number of implemented product and process innovations, for example, is the most strongly influenced by management innovation in the area of information technologies (the Kendall coefficient values 0.216 and 0.224 respectively). The subjective evaluation of competitiveness, on the other hand, is the most strongly affected by the strategic dimension of management (0.344), while process innovations are influenced by the dimension of employee motivation and development methods/practices (0.211).

Tables 5-7 present descriptive statistics that show the scores for particular dimensions of management innovation according to the number of implemented technological innovations and the comparison of the respondent enterprises with the competition.

Basically, each of the presented statistics indicates that an increased number of implemented technological innovations is accompanied by an increase in an average score of the level of management innovation in the adopted dimensions. In the case of the relationships between the assessment of the level of management innovation and the number of product innovations, the link is the strongest for the strategic and IT dimensions.

For example, in the enterprises that have not implemented product innovations in the last 3 years, the level of management innovation in the IT dimension is 3.76. The assessment of this dimension is growing gradually in proportion to a growing number of product innovations. On the other hand, in the enterprises that have implemented 11 or more such innovations, the assessment of the level of management innovations in the IT dimension stands at 5.2. Similar relationships can be observed when we analyse the assessment of the levels of particular dimensions of management innovation in terms of the number of implemented process innovations. Here, the most significant differences between the

evaluation of particular dimensions of management innovation can be identified for the IT dimension. In the entities that have not implemented any process innovations, the assessment for this dimension stands at 3.88, whereas in the enterprises with the identified number of such innovations to be 11 or more the assessment reaches 5.87 (in the adopted 7-point scale). In the case of process innovations, relatively large differences in the assessment of the management innovation dimensions can be observed for the strategic dimension. The scores of this dimension are on average 4.08 for the enterprises that have not implemented any process innovations and 5.35 for the entities with 11 or more such innovations.

Significantly larger differences concerning the assessments of particular levels of management innovation can be observed when we compare the mean scores with the subjective evaluation of competitiveness measured with technological innovations. In this case, the enterprises whose self-assessment was that of less innovative have significantly lower scores for particular dimensions of management innovation than the enterprises which rank much higher in terms of competitiveness. Table 7 presents detailed descriptive statistics for this area of the study. For example, the significantly less competitive enterprises were rated at the level of 2.17 in the strategic dimension of management innovation. The higher the score for competitiveness of these enterprises, the higher the score for this dimension. In the enterprises whose self-assessment was that of considerably more competitive, the strategic dimension was rated at the level of 5.83.

Table 5 Levels of management innovations in relation to the number of product innovations

Dimension of management innovation	Number of product innovations			
	0	1-5	6-10	11 or more
Strategic dimension	4.01	4.73	5.26	5.25
Structural dimension	4.06	4.61	5.08	5.28
Employee motivation and development dimension	3.76	4.25	4.80	4.80
Dimension of interorganisational relations (partnerships)	4.36	4.73	4.90	4.98
IT dimension	3.76	4.42	5.11	5.2
n	55	191	35	20

Source: own elaboration

Table 6 Levels of management innovations in relation to the number of process innovations

Dimension of management innovation	Number of process innovations			
	0	1-5	6-10	11 or more
Strategic dimension	4.08	4.71	5.44	5.35
Structural dimension	4.2	4.54	5.37	5.40
Employee motivation and development dimension	3.85	4.22	5.04	4.77
Dimension of interorganisational relations (partnerships)	4.39	4.71	5.10	5.00
IT dimension	3.88	4.37	5.15	5.87
n	63	189	34	15

Source: own elaboration

Table 7 Levels of management innovations in relation to the subjective evaluation of competitiveness

Dimension of management innovation	Subjective evaluation of competitiveness based on technological innovations						
	considerably less innovative	less innovative	rather less innovative	similarly innovative	rather more innovative	more innovative	considerably more innovative
Strategic dimension	2.17	4.22	4.35	4.39	5.02	5.68	5.83
Structural dimension	2.63	4.42	4.70	4.20	4.98	5.30	5.40
Employee motivation and development dimension	2.00	4.24	4.40	3.89	4.70	4.73	4.86
Dimension of interorganisational relations (partnerships)	2.83	4.50	4.57	4.28	5.17	5.33	5.88
IT dimension	3.42	4.57	4.29	3.95	4.90	5.13	4.98
n	7	15	35	123	71	38	12

Source: own elaboration

CONCLUSION

The article attempts to analyse the relationship between management innovation and technological innovation. Following literature review, a research gap concerning relationships in this area was identified. The empirical study allowed for the identification of weak, yet statistically significant relationships between the variables. Accordingly, it can be argued that a number of factors related to enterprise management translate into its innovativeness in the technological dimension. One of the key factors contributing to an increase in technological

innovation is ensuring that adequate IT solutions are implemented on the management level, but also introducing tools and practices aiming to collect and store information and knowledge, while at the same time disseminating them among employees (e.g. intranet, knowledge databases, etc.). The effectiveness of the implemented technological innovations is closely connected with the strategic dimension pursued on the management level. In the enterprises that assign a leading role to technological innovations, a corporate development strategy should become a source of competitive advantage. This should involve the implementation of adequate management methods and systems, aiming to facilitate the implementation of the strategy. An interesting conclusion from the study is that innovations concerning employee motivation and development do not necessarily translate into technological innovations. It is notable, however, that organisations which pursue growth through the implementation of innovative solutions on the management level need to create an environment that fosters freedom and openness of discussion. The issues analysed in the paper are relevant in particular in terms of their empirical value. Despite its limitations (e.g. the structure of the sample group, the structure of the respondents), the empirical study contributes to the knowledge about enterprise innovativeness, including technological innovation and innovation in enterprise management.

LITERATURE

- [1] Volberda H.W., Van Den Bosch F.A.J., Heij C.V., *Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation*, "European Management Review" 2013, Volume 10, Issue 1, s. 1-15.
- [2] Hamel G., *The Why, What, And how of Management Innovation*, "Harvard Business Review" 2006, Vol. 84(2), s. 72-84.
- [3] Birkinshaw J., Hamel G., Mol M., *Management innovation*, "Academy of Management Review" 2008, No. 33(4): 825-845.
- [4] Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. 2011. Management innovation and organizational performance: Mediating role of planning and control. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2): 367–386.
- [5] Lam A., *Organizational innovation*. In J. Fagerberg, D. Mowery, & R. Nelson, *The Oxford handbook of innovation*, New York: Oxford University Press. 2004.
- [6] Oslo Manual, *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, Third Edition, OECD Publishing, European Commission, 2005
- [7] Tidd J., Bessant J., *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley & Sons, Ltd Chichester 2009.
- [8] Dobni C.B., *The relationship Between an Innovation Orientation and Competitive Strategy*, "International Journal of Innovation Management" 2010, Vol. 14, No 2 (April), s. 331-357.
- [9] Mothe C., Thi T.U.N, *The link between non-technological innovations and technological innovation*, "European Journal of Innovation Management" 2010, Vol. 13, No 3, s. 313-332.
- [10] Uz Kurt C., Kumar R., Semih Kimzan H., Eminoglu G., *Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance: A study of the banking sector in Turkey*, "European Journal of Innovation Management" 2013, Vol. 16 Iss: 1, s. 92-117.
- [11] Damanpour F., Aravind D., *Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents*, "Management and Organization Review" 2011, Vol.8 (2), s. 423-454.
- [12] Khanaghal S., Volberda H., Sidhu J., Oshri I., *Management Innovation and Adoption of Emerging Technologies: The Case of Cloud Computing*, "European Management Review" 2013, Vol. 10, s. 51–67.

- [13] Damanpour, F. Evan W. M., *Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag*, "Administrative Science Quarterly" 1982, , Vol. **29**: 392–409.
- [14] Kraśnicka, T., Głód, W., Wronka, M. *The nature of Management Innovation and its Measurement*, unpublished working paper, EURAM 2015

CONTACT

Dr Wojciech Głód

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Katedra Przedsiębiorczości i Zarządzania
Innowacyjnego

ul. 1-go Maja 50, 40-287 Katowice

Polska

e-mail: wojciech.glod@ue.katowice.pl

Wojciech Głód, PhD

Department of Entrepreneurship and
Management Innovation

University of Economics in Katowice

ul. 1-go Maja 50, 40-287 Katowice

Poland

e-mail: wojciech.glod@ue.katowice.pl

SOCIAL INNOVATION AS AN APPROPRIATE TOOL FOR SOCIAL INNOVATION

Marcela Göttlichová, Petra Koudelková

ABSTRACT

Promoting social entrepreneurship is a priority subsidy policy of the European Union and our Ministry of Labour and Social Affairs. Unfortunately, however, there is still no uniform definition which would define the concept of social innovation, or characterized by their structure and classification. This fact causes problems for all stakeholders who have issues with social innovation meet both the theoretical and practical basis. Previous efforts in this field in the Czech Republic are sporadic and have not so far a comprehensive theoretical outputs. Abroad, the issue is elaborated sophisticated. On our territory is not sufficient especially with regard to the different historical and cultural developments as in the period before 1989 there was generally dampened business.

KEY WORDS

Social innovation, innovation, social entrepreneurship in the Czech Republic, opportunities of social businessmen

INTRODUCTION

Business in current conditions, it means: business ethics and corporate social responsibility, specific forms of business topics which nowadays can't imagine without continuity and innovation.

The economic and social development of our society is significantly affected by producing and implementing of innovations. At the same time the European Union attach a great importance to this approach and innovations thus become a significant driving force of the future sustainable development. The etymology of the term of innovation may be found in the Latin *innovare* (to repair, redo, change), ie. in the innovation of the human activity and thinking. Even though we speak especially about the economic character of innovations, at present they are becoming an essential part of the operations of every social system. They represent "an inseparable part of the society developing an entrepreneurship spirit, creativity and imagination as well as the will to risk" (Rýdl, 2003, p. 10). Generally speaking innovations can be described as a successful implementation of new ideas (Rametstainer, Wais, 2006). They do not, however, constitute a mere thought or an idea. We talk about implementation of an idea into life. Likewise, we should not confuse innovation with creativity which is a particular skill. Innovation is then a certain process beginning with an idea or vision, continued in various stages of development resulting in implementation. The condition for the innovation realization is its rollout. Thus the process of implementation becomes complete.

¹ PaedDr. Marcela Göttlichová; gottlichova@fmk.utb.cz; 50 %

² Ing. Petra Koudelková, Ph.D; koudelkova@fmk.utb.cz; 50 %

Innovations

We encounter the basic definition of innovations in the document called *OECD* (2002) „*Oslo Manual Innovation*“, which is based on the distinction of innovations between technical and non-technical. “The technical innovations are product and technological innovations consisting of implementation of new products and technologies and a substantial technical improvement of manufactured products and used technologies.” Among these we include a set of scientific, technical, organizational, financial and commercial activities, whereas under the term “product” goods as well as a service (product) are understood. “Non-technical innovations are mainly organizational and managerial innovations (eg. Implementation of advanced management methods (QTM, certification), implementation of significant changes in organizational structures, implementation of new or substantial changes in strategic orientations of companies), social innovations. *National Innovation Strategy* (2004) with reference to the definition of the European Union which is based on the document called *Green Paper on Innovation* (1995), states: “Innovation is the renewal and extension of the range of products and services and the related markets, creating new methods of the production, supply and and distribution, introducing changes in management, work organization, working conditions and the qualification of the workforce. In the OPPP INNOVATION program including under a comprehensive definition both technical as well as non-technical innovations, the term of innovation is defined as “a renewal and extension of the range of products and services and the related markets, creating new methods of the production, supply and distribution, introducing changes in management, work organization and the qualification of workforce.” (The general methodology for defining innovation for the purposes of the OPPP INNOVATION program) The European Union (*The European Union and innovations*) defines the term of innovation, particularly the innovation process, as “a set of activities leading to a successful production, absorption and utilization of the new phenomena in the economic and social sphere” (Prnka, Hronek, Šterlink, 2002, p. 6).

Innovation process

Konečný and Wagnerová (2000) present the innovation process in the form of “a new product, technology and other activities development of an enterprise starting with an invention and resulting in implementing the innovation into life”. It is a long-term, continuous (permanent) and continuously repeating (cyclic) process because even the external conditions in which the innovation process takes place are not consistent, but they undergo constant changes (Novotný, 2004, p. 102). Within the organization it is the key process related to the renewal of what the organization offers to the society and how it is created as well as distributed (Tidd et al., 2007, p. 65). It is thus a general activity vital for the survival and growth of a company. As Drucker states, “in innovations it is basically creating some values and contributing with something new” (1993, p. 45). Despite a noticeable difference in understanding the term of innovation, it is possible to create a general paradigm representing the four main ideas: “the idea of the new and unusual; the idea of addressing the unmet social needs and values; the idea of the problem of power and the idea of a change” (Rýdl, 2003, o. 15). In spite of all the positive associations, innovations may represent also a risk of a negative impact. Nevertheless, “not to innovate is today considered as conservatism, backwardness and the path to the loss of dynamics” (Rýdl, 2003, p. 15).

Currently types of innovation

The issue of innovation is considerably extensive and as we encounter numerous views of the definition of innovation in the literature, the same situation applies for the classification of innovations and of the innovation systems. The best known classification is (Hučka a kol., 2011): process and product – subject view; organizational, technical - subject view; increment and radical – view of the intensity.

To the other types already mentioned technical and non-technical innovations belong. Although this is a rather terse, but at the same time well-known and used division.

Especially for the needs of a statistical survey in 1993 the *EUROSTAT* and *CIS* (*Community Innovation Survey*) in the *Oslo Manual* version I. created a typology of innovations including:

- product innovation,
- process innovation,
- technological innovation,
- marketing innovation.

In 1997 a new version of the Oslo Manual was published on which the *EUROSTAT* cooperated with the *EIMS* (*European Innovation Monitoring System*). The version did not include the technological innovations and covered them by process innovations. The list has expanded by two additional innovation types:

- product innovation,
- process innovation,
- marketing innovation,
- innovation of organizational structure,
- service innovation,

In 2010 Čichovský (2012) incorporated marketing innovations into the classification including the service offerings and a product service continuum.

The Oslo Manual III (OECD, 2005) then submitted the following division:

- process innovation,
- product innovation,
- innovation of organizational structure,
- marketing innovation.

We may, however, mention the classification of product innovation, process innovation, position innovation, or paradigm innovation (Tidd et al., 2007, p. 11), as well as product innovation, non-technical innovations and social innovations (Švejda et al., 2007, p. 19). Despite the fact we encounter the term of social innovation, they currently not commonly included in the submitted classifications.

Phenomenon of social innovation

Social innovations are not a new phenomenon. We may encounter the topics and concepts pointing into the field of social innovations already in the statesman, diplomat and one of the founders of the American democratic culture – the person of Benjamin Franklin – who talked about changes in the social organization of towns which would become helpful for the solutions of everyday problems. Also the radical reformers of the 19th century, whether we mention for example Robert Owen, the founder of the cooperative movement, who promoted the social innovations, or other important sociologists such as Karl Marx, Max Weber or Émile Durkheim, were those who directed their attention at the wider processes of social changes. However, only the 20th century brought about a great shift in the field of the theory of social innovations. It was particularly Joseph Schumpeter, who first spoke about the modern innovation theory. (*Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung (1911)*; *Business Cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the Capitalist process (1939)*) For example, addressed the process of innovation directly with his theory of creative destruction and his definition of entrepreneurs as people who combined existing elements in new ways to create a new product or service. “Some innovations are so groundbreaking that they may open previously entirely unsuspected areas for other series of innovations.” (Holman, 2000) In the sixties, the works by Peter Drucker and Michael Young stand at the forefront, in the seventies the French authors such as Pier Rosanvallon, Jacques Fournier and Jacques Attali contribute with their writings, in the eighties the question of social innovations is dealt with by for instance Jean-Louis Laville and Frank Moulaert. In the last two decades, social innovations became highly popular as strategies for new social risks solutions, including aging of the inhabitants (Hubert, 2010; Mulgan et al, 2007, 2010, Murray, Caulier-Grice and Mulgan, 2010). However, we must admit that the society itself may not be capable of solving the urgent social needs.

Social innovations represent the type of innovations which is significant for the society; it applies not only in the social enterprise and social programs but also in non-profit organizations and sometimes also in the traditional type of enterprises. It can be said that the social innovations stand at the level of innovations created in traditional enterprise. However,

Brooks (1982) reports “innovations that are almost purely technical (such as new materials), socio-technical innovations (such as transportation infrastructure) and social innovations”. The outcomes of the international researches show that social innovations are prerequisites for the successful creation of technological (technical) innovations. They are conditions for the maintenance of the continuity in a business and support the enthusiasm of workers. However, we are behind the developed countries, where this fact is obvious, by some ten or more years (VŠEM, 2015).

We speak about the form of new ideas (products, services and models), which at the same time fulfill social needs and create new social relationships or cooperation (Grisolia and Ferragina, 2015). They thus contribute to the expansion and strengthening of civil society. They include social innovation process such as open source methods and techniques, and also innovations with the social aim – such as microcredit or distance education. The primary purpose is not the orientation on the mere maximalization of profit (Mulgan et al., 2007, p. 8). They often represent the effort for spiritual creativity which includes fluency and flexibility of a wide spectrum of fields. The act of social innovation emphasizes three key dimensions: innovations are often new combinations or hybrids of the current features, rather than entirely new ones; their realization runs across the disciplinary boundaries; they create new relationships among formerly independent individuals and group. ^[4] In several past years, social innovations become increasingly significant, and numerous organizations (universities, ministries, etc.) try to define their contents.

A crucial role is played in combination with the economic and technological innovations in the solutions of so-called social challenges. They must be inter sector, they must interlink all participants who actively and professionally strive after a solution. The income inequality, social exclusion, long-term unemployment, aging, the quality of the environment, the quality of education, migration and many other aspects require huge resources that are available to maintain the existing levels of services, let alone their improvement (VŠEM, 2015).

The definition of social innovation (as taken from the European Social Fund in the Czech Republic website and from VŠEM, 2015) says: “Social innovation is a **new** solution of a persistent social problem or of a missed opportunity. Forms of such solutions are endless – technological innovations, entrepreneurship, workplace innovation, management innovation, inclusive business models. The solution to a problem is represented by an **outcome**, ie. a qualitative change of life of the targeted group, community, workplace. Such change is **detectable**, ie. it is possible to prove the relationship between the innovation intervention (output) and the outcome (the effective solution to a problem). The relationship is called **impact** and proving it must be the essential prerequisite in all conducted projects.”

A typical example of social innovation may be newsboys among the homeless. Meantime, concerning the typology of social innovations, Brooks (1982) makes distinctions between market innovations (such as leasing), management innovations (such as new working hour arrangements), political innovations (such as summit meetings) and institutional innovations (such as self-help groups)”. On the other hand, according to Murray, Caulier-Grice and Mulgan (2010), as with every other innovation, there are not clear boundaries for social innovation. Scholars (Lisetchi, Brancu, 2013) say „social entrepreneurship is a social innovation in itself; therefore, it is innovating the concept of entrepreneurship adding social value“.

Nevertheless, the current situation shows that we still encounter ambiguity in the definition of the term of social innovations, but also that the approach to their understanding is inconsistent. This constitutes a major problem for entrepreneurs as well as for the administrative departments and institutions and for ministries which allocate grants and subsidies for their implementations and so on.

Social entrepreneurship

As was already mentioned, the social innovations area is very closely related to the topic of social entrepreneurship. The P3 Organization (People, Planet, Profit, 2014) defines social entrepreneurship as follows: “Social entrepreneurship are entrepreneurship activities contributing to the society and the environment. It plays an important role in local development and often creates job opportunities for persons with health, social or cultural disabilities. The profit is mostly used for further development of social enterprise. It is equally important for the social enterprise to make a profit as well as to enhance public welfare.” Leadbeater (1997) identifies SE in a variety of activities (e.g. economic, educational, research, welfare, social and spiritual) developed by various types of organizations. Social enterprises are generally regarded as businesses which contribute to the growth of employment and social welfare of the population. They stand on three essential pillars which are ecology, democracy and the social. Their social function is emphasized as well as their mission (Lubelcová, 2012). A social enterprise is “a subject of social entrepreneurship”, ie. a legal person established under private law or its part or a natural person who meets the principles of a social enterprise. Social enterprises meet a public beneficial aim, which is formulated in foundation charters and documents. They are established and developed on the concept of a so called

triple benefits – economic, social and environmental. The enterprises directed at social entrepreneurship may take various legal forms, eg. an s.r.o. (a form of a limited liability company), a cooperative, as well as a natural person. Founding of such an enterprise therefore does not differ from a traditional foundation; it, however, must be accept and implement the principles of social entrepreneurship. Employees of such businesses are people disadvantaged in the labour market. Social entrepreneurship and social enterprises are important participants within social innovations when creating social values. They bring “new models and opportunities for innovation” and they are willing to do things the existing organizations are not willing to do (Phills et al., 2008).

As mentioned above, social entrepreneurship in the Czech Republic is still developing. A lack of financial resources may be the possible cause for the slow development. Since 2009 finances from the European funds may be drawn, there are also loans and credits “tailored” to the measure of social enterprises. In 2012 the program called *Podpora sociálního podnikání v ČR (Promotion of social entrepreneurship in the Czech Republic)* was launched, which will last until the end of 2015 and the aim of which is to create a network of local consultants and coaches in the Czech Republic outside its capital city of Prague. They should then be helping to the beginning and present entrepreneurs. The project is currently being conducted and there are several tens of consultants who offer free counselling advice in the area of social entrepreneurship. They are local consultants of the Ministry of Labour and Social Affairs of the Czech Republic. Their activities are limited by the subsidy of 10 hours per an employer/entrepreneur. These experts are listed on the website of www.ceske-socialni-podnikani.cz (see Fig. 1). Traditionally, most social enterprises are to be found in Prague (P3, 2014).

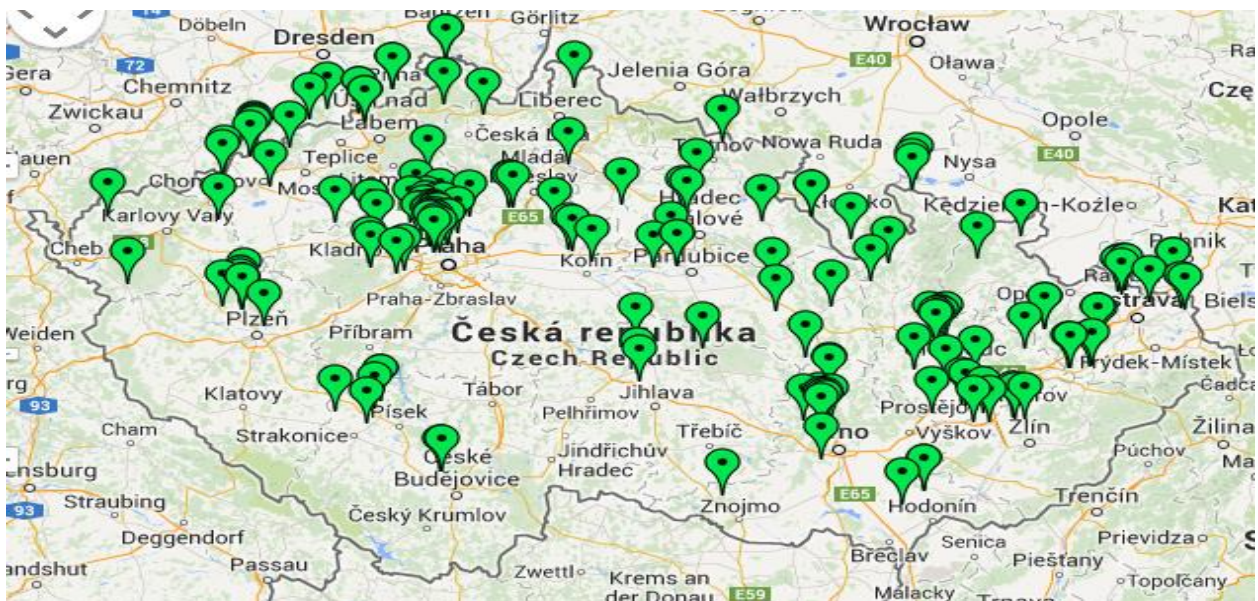


Figure 1: Social businesses in the Czech Republic

Source: <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/adresar-socialnich-podniku/mapa-podniku>

Opportunities for next research

The importance and the rate of social innovations in public space within the contemporary society is continuously increasing and as the situation in the Czech Republic shows us as well as does the experience from abroad, it is quite obvious that also within the

upcoming years it will continue to grow. The promotion of social entrepreneurship is a current priority of the European Union as well as of the domestic grant and subsidy policy. The actors moving in the field of social innovation are, however, facing the fact that there is no uniform definition to clearly demark the concept of social innovations, and at the same time to characterize the structure and categorization of the concept. There is also no comparison of differences of the current state towards the eventual specifications given by the conditions of certain places (Prague x the regions). A problem also arises in the fact that there are no scientific nor pragmatic sources which would address the situation in the Czech Republic in the overall context. These facts bring about problems to all stakeholders who deal with the issue of social innovations on theoretical as well as practical basis. While abroad the issue has been widely processed in a sophisticated manner, the efforts in the Czech Republic so far (with regards to the specifics of the environment) have been intermittent and have not brought a coherent theoretical output. The solution of the current unsatisfactory condition should be supported by the suggested solution oriented on the research aimed at the classification of the existing directions in the social innovation field, as well as in particular at their theoretical grasping. Due to the timeliness of the solution, an attempt to identify possible continuations among the individual innovation types will become a part of the project in confrontation to the level of success corresponding to their economic growth.

Our goals for next research are:

- Describe a current situation in the field of social innovation and social businesses
- Characterize specific features of social entrepreneurship and social innovation in the Czech market
- Determine elements of social innovation
- Suggest a general definition of social innovation
- Create a comprehensive theoretical overview of social innovation

CONCLUSION

To conclude this, we may state that at present we see social innovations in the whole world because people realize the time has come to jointly participate in the search for new solutions to problems which our society faces to. The initiative should come either from the research institutions, enterprises or independent organizations. In spite of this, all existing definitions have one thing in common and this being work commonly towards a sustainable society; to achieve this mission in the Czech Republic, it is necessary to unify all current definitions of those who take part in social innovations and to create a uniform sophisticated theoretical base taking the specifics of our country's environment into account and helping to show the direct way to its realization.

REFERENCES

- [1] BENISI – *scaling social innovation*. [online], [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <http://www.benisi.eu/contact>
- [2] BROOKS, H. Social and technological innovation. In: Sven B. Lundstedt/ E. William, 1982.
- [3] COLGLAZIER Jr. *Managing innovation*. Elmsford, New York: Pergamon Press, 9-10.
- [4] ČICHOVSKÝ, L., J. BOHÁČEK a J. URBAN. *Moderní pojetí inovací a jejich typologií pro praxi*. Praha: Všem, 2012, 196 s. ISBN 978-809-0464-537.
- [5] DRUCKER, P. F. (1993) *Inovace a podnikavost*. Praha: Management Press, 1993. 266 s. ISBN 80-85764-07-5

- [6] *Evropský sociální fond v ČR*. [online], [cit. 2014-10-02]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/>
- [7] GRISOLIA, F., FERRAGINA, E. „Social Innovation on the Rise: yet another buzzword in time of austerity?“ *Salute e Società 1*, 2015, 169-179
- [8] HOLMAN, R. (2002) *Joseph Alois Schumpeter - teorie podnikatele a hospodářského cyklu*. Seminář Joseph Alois Schumpeter - teorie podnikatele a hospodářského cyklu. 12. 5. 2000, Jihlava [online], [cit. 2014-11-18]. Dostupné z: <http://cepin.cz/cze/prednaska.php?ID=143>
- [9] HUČKA, M., KISLINGEROVÁ, E., MALÝ, M. (2011) *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 275 s. ISBN 978-807-4001-987
- [10] KONEČNÝ, M., WAGNEROVÁ, M. (2000) *Inovační podnikání*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě. ISBN 80-7248-092-8
- [11] LEADBEATER, CH. (1997) *The Rise of the Social Entrepreneur*. Pamphlet. ISBN: 1-898309-53-1
- [12] LISETCHI, M., BRANCU, L. The Entrepreneurship Concept as a Subject of Social Innovation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Volume 124, 20 March 2014, Pages 87-92
- [13] LUBELCOVÁ, G. Sociálna ekonomika: koncepty, príležitosti, riziká. *Sociológia-Slovak Sociological Review*, 2012, 1: 83-108
- [14] MORGAN, P. *Focus groups as Qualitative research* (2nd ed.). London, Sage Publications. 1996
- [15] MULGAN, G., TUCKER, S., RUSHANARA, A., SANDERS, B. (2007) *Social Innovation. What it is, why it matters and how it can be accelerated*. London: UK: Young Foundation, Oxford Said Business School
- [16] MURRAY, R., CAULIER-GRICE, J., MULGAN, G. *The Open Book of Social Innovation*. The Young Foundation and NESTA and Mulgan, Geoff (2010), 3, 6-8
- [17] NOVOTNÝ, P. Inovace v práci učitele: k teoretickému rámci problematiky. *Studia paedagogica*, Brno: Masarykova universita v Brně, 2004, roč. 9, č. 1, s. 101-110. ISSN 1211-6971
- [18] *Obecná metodika vymezení inovace pro účely programu OPPP INOVACE*. [online], [cit. 2014-10-02]. Dostupné z: <http://download.mpo.cz/get/27872/39688/463576/priloha009.pdf>
- [19] *Národní inovační strategie* (2004) [online], [cit. 2014-10-02]. Dostupné z: http://aipcr.cz/doc/narodni_inovacni_strategie.doc
- [20] OSLO MANUAL. Eurostat. [online], [cit. 2014-10-02]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/science/inno/2367580.pdf>
- [21] PHILLS, J. A., DEIGLMEIER, K., MILLER, D. T. "Rediscovering Social Innovation." *Stanford Social Innovation Review*. 2008, Vol. 6, Issue 4
- [22] *Podpora sociálního podnikání*. [online], [cit. 2014-09-22] Dostupné z: www.ceske-socialni-podnikani.cz
- [23] PRNKA, T., HRONEK, F., ŠTERLINK, K. (2002) *Inovace v EU 1. Evropská unie a inovace*. Repronis: Ostrava, s. 134, ISBN 80-7329-010-3
- [24] P3. *Vyhodnocení dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR*. [online], [cit. 2014-09-22]. Dostupné z: http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/P3_setreni_SP.pdf
- [25] RÝDL, K. (2003) *Inovace školských systémů*. Praha: ISV, ISBN 80-86642-17-8
- [26] ŠVEJDA, P. a kol. (2002) *Základy inovačního podnikání*. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR, 231 s. ISBN 80-903153-1-3

- [27] TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K. (2007) *Řízení inovací. Zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Brno: Computer Press. 2007. 549 s. ISBN 978-80-251-1466-7
- [28] WEISS, G. (2006) Innovation and innovation policy in forestry: linking innovation process with systems models. *Forest Policy and Economics*, 8: 691-703
- [29] WEST, M. A., SACRAMENTO, C. A. Flourishing in Teams? Developing Creativity and Innovation. In: HENRY, J. (ed.): *Creative Management and Development*, Los Angeles: SAGE, 2008, p. 25-44. ISBN: 978-1-4129-2247-0
- [30] *Development*, Los Angeles: SAGE, 2008, p. 25-44. ISBN: 978-1-4129-2247-0

KONTAKT

PaedDr. Marcerla Göttlichová
Tomas Bata University in Zlín
Faculty of Multimedia Communications
Department of Marketing Communications
Štefánikova 2431
760 01 Zlín
Czech Republic
e-mail: gottlichova@fmk.utb.cz

Ing. Petra Koudelková, Ph.D.
Charles University in Prague
Faculty of Social Sciences
Department of Marketing Communication and PR
Smetanovo nábřeží 6
110 01 Prague 1
Czech Republic
e-mail: koudelkova@fsv.cuni.cz

NOVÉ FORMY V MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCIÍ PODNIKOV NA SLOVENSKU

NEW FORMS IN MARKETING COMMUNICATION OF COMPANIES IN SLOVAKIA

Katarína Grančičová

ABSTRACT

This text discusses current trends in the marketing communication of companies, with an emphasis on new forms and means of communication, as a result of development in information and communication technologies. Based on these trends and using data from a questionnaire survey, it then confronts and analyzes the quality of company marketing communication in Slovakia. The conclusion of the text summarizes the findings, suggest potential problems, as well as their possible solutions.

KEY WORDS

communication mix, internet, marketing, marketing communication, social media

JEL Classification

M 31

ÚVOD

Komunikačný mix ako súhrn komunikačných nástrojov a prostriedkov zahŕňa viacero premenných, z ktorých sa marketingový manažér v rámci tvorby stratégie marketingovej komunikácie snaží vytvoriť ich optimálnu kombináciu na dosiahnutie komunikačných a podnikových cieľov. Okrem tradičných zložiek/disciplín – reklama, podpora predaja, PR, osobný predaj sú dnes stále častejšie uvádzané ako samostatné zložky/prvky aj ďalšie prostriedky marketingovej komunikácie. Kotler dnes často uvádza ako samostatný prvok marketingovej komunikácie aj priamy marketing a udalosti a zážitky/event marketing¹. Smith² zase samostatne rieši tiež sponzoring, výstavy, obal, miesto predaja a jeho úprava (merchandising), ústnu komunikáciu medzi spotrebiteľmi navzájom/WoM, podnikovú identitu, či internet. Príspevok naznačuje príčiny, ktoré vedú k zmenám v komunikačnom mixe (posun vo význame existujúcich zložiek marketingovej komunikácie, a vznik/rozvoj nových foriem), súčasne charakterizuje vybrané nové formy marketingovej komunikácie a v nadväznosti na to stručne prezentuje výsledky prieskumu zameraného práve na posúdenie toho do akej miery sa zmeny vo využívaní jednotlivých nástrojov komunikačného mixu premietajú do marketingovej komunikácie podnikov na Slovensku.

Všeobecné trendy v oblasti marketingovej komunikácie podnikov

Typickou črtou súčasného trhového prostredia, ktorá výrazne ovplyvňuje charakter marketingovej komunikácie podnikov je *fragmentácia trhov*. Prechod od masového

* Ing. Katarína Grančičová, PhD. Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, podiel na projekte VEGA č. č.1/0546/15 Hodnotenie výkonnosti moderných marketingových prístupov a ich dosah na výkonnosť podniku.

¹ KOTLER, P. – KELLER, K.L.: *Marketing management*, 12. Vydání, Grada Publishing, Praha, 2007, ISBN 978-80-247-1359-5, s. 575

² podľa SMITH, P.: *Moderní marketing*, Computer Press, Praha, 2000, ISBN 80-7226-252-1

marketingu, cez segmentáciu až k individuálnemu marketingu súvisí s postupným odklon od masovej komunikácie k potrebe komunikovať stále s menšími skupinami zákazníkov resp. k potrebe komunikovať cielene, adresne a individuálne. Rovnako *vývoj ekonomiky* má veľký vplyv na propagáciu, lebo mení nákupné správanie zákazníkov. Ako príklad vplyvu ekonomických zmien na marketingovú komunikáciu napr. Smith³ uvádza tzv. psychologickú zmenu vyvolanú recesiou na spotrebiteľských trhoch koncom 90. rokov 20. storočia, kedy spotrebiteľia prešli „od nestriednosti a uprednostňovania seba samého, k snahe žiť s mnohými obmedzeniami“. V období recesie spravidla súčasne dochádza aj k *znižovaniu výdavkov firiem*. Z hľadiska marketingovej komunikácie to teda predstavuje plniť pomerne náročné úlohy – hľadať pri obmedzených zdrojoch také formy marketingovej komunikácie, ktoré dokážu stimulovať k nákupu aj spotrebiteľa zasiahnutého recesiou, t.j. hľadanie stále lacnejších a účinnejších riešení v oblasti marketingovej komunikácie. V súvislosti so zmenami na zákazníckych trhoch, ktoré vedú k zmenám v marketingovej komunikácii, treba uviesť aj vplyv spoločenských zmien. *Rast vzdelanostnej úrovne zákazníkov*, ich snaha uskutočniť správny výber/nákup, či zmeny v *postojoch, hodnotách* - záujem o dopad ich nákupných rozhodnutí. Tiež *zmeny životného štýlu, eklektický zákazník, problematické získanie jeho pozornosti a záujmu, jeho presýtenosť reklamou* a pod. Aj to sú signály pre zmeny v marketingovej komunikácii. Spotrebiteľ vyžaduje oveľa viac informácií, vyberá si produkt starostlivejšie, hľadá najlepšiu ponuku a najvhodnejšiu cenu. Chce presnejšie informácie, chce byť informovaný rýchlejšie, vyžaduje diskusiu a interaktívne formy komunikácie. Nemožno nespomenúť aj samotný technologický rozvoj – *rozvoj informačných a komunikačných technológií*, ktorý tiež neustále mení podobu marketingovej komunikácie, jej formy, možnosti a prináša stále nové komunikačné prostriedky.

Na tieto zmeny marketing a teda aj marketingová komunikácia reaguje zmenou svojej orientácie, rozvojom jednotlivých nástrojov a tiež prostriedkov jej realizácie.⁴ Kľúčovými sa stávajú viaceré skutočnosti. Ide najmä o *zmeny v komunikačnom mixe* z hľadiska posunu v dôležitosti jednotlivých nástrojov komunikácie. Narastá význam hlavne *podlinkových aktivít*. Kým v minulosti spoločnosti investovali najmä do nadlinkovej komunikácie a podlinkové aktivity boli chápané len ako doplnok, dnes sa ich pomer vyrovnal, resp. naznačuje stále významnejšiu pozíciu podlinkovej komunikácie v podniku.⁵ Z podlinkových aktivít *rastie význam predovšetkým priameho marketingu*. Kotler uvádza, že už koncom 90. rokov 20. storočia prekonal ročná miera rastu výdavkov na priamy marketing rast výdavkov na reklamu.⁶ Významnou oblasťou sa stáva aj uplatňovanie špecifických foriem marketingovej komunikácie, ktoré predstavuje predovšetkým riešenie ako čeliť zvyšovaniu imunity zákazníkov voči reklame a marketingovej komunikácii. Ide hlavne o *product placement, guerillový, viral či event marketing*. Teda spravidla o realizáciu *originálnych komunikačných kampaní*⁷, ktoré majú zaujať pozornosť, vyvolať silný zážitok či emóciu a následne tak ponúknuť podnet na komunikáciu medzi ľuďmi navzájom. *Komunikácia medzi zákazníkmi navzájom* sa v súčasnosti považuje za najúčinnejší nástroj marketingovej komunikácie. Dôvodom je, že informácie získané od priateľov a známych sú považované za veľmi dôveryhodné, ľudia im venujú veľkú pozornosť a dosť často sa nimi aj v skutočnosti

³ SMITH, P.: *Moderní marketing*, Computer Press, Praha, 2000, ISBN 80-7226-252-1

⁴ Uvedené trendy samozrejme nepredstavujú konečný výpočet všetkých zmien, ktoré sa aktuálne uskutočňujú v oblasti marketingovej komunikácie podnikov. Ich výber bol účelový vzhľadom na zameranie nášho prieskumu – posúdiť či a do akej miery sa vyššie uvedené zmeny vo využívaní jednotlivých nástrojov komunikačného mixu premietajú aj do marketingovej komunikácie podnikov na Slovensku. Základné zistenia z tohto prieskumu sú uvedené v poslednej časti tohto príspevku.

⁵ MAJTÁN, Š. a kol.: *Odbytová stratégia*. Bratislava: Sprint2, 2013. 280 s. ISBN 978-80-893-9392-3.

⁶ KOTLER, P. a kol.: *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 93. ISBN 978-80-247-1359-5.

⁷ KARLÍČEK, M. – ZAMAZALOVÁ, M. a kol.: *Marketingová komunikace*, Praha: VŠE v Praze, Nakladatelství Oeconomica. 2009. s. 30. ISBN 978-80-245-1601-1.

riadia. V súčasnom marketingu a v marketingovej komunikácii sa preto pre uvedenú formu komunikácie zaviedlo aj oficiálne označenie *WoM – Word-of-Mouth* a venuje sa tejto problematike aj patričná pozornosť. Ďalším posunom, ktorý je nutné spomenúť predstavuje *nárast významu internetu v marketingu a marketingovej komunikácii podnikov*. Dnes sa často označuje aj ako jeden z jeho základných a rozhodujúcich nástrojov a médií. Vzhľadom na uvedené nasledujúca časť príspevku poukazuje predovšetkým možnosti a význam využitia sociálnych médií (nový foriem komunikácie v prostredí Web 2.0) v marketingovej komunikácii podniku.

Sociálne médiá v marketingovej komunikácii podnikov

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. Rozhodujúcim z nich je, že internet je dnes neoddeliteľnou súčasťou miliónov ľudí a firiem, ktorí ho využívajú na komunikáciu, zábavu, ale aj podnikanie. Štatistiky uvádzajú, že počet používateľov internetu na svete bol v roku 2014 približne 3 miliardy, z čoho vyplýva, že približne 42,3% (v roku 2011 – 28,7 % a v roku 1995 len 1%) z celkovej populácie využíva služby internetu. Pričom Slovensko je na 18. mieste so 4,3 miliónmi užívateľov a penetráciou 79,0 % v rámci štátov EÚ⁸. Pokiaľ ide o využívanie jednotlivých online aktivít, Slováci sa im venujú v miere, ktorá je podobná európskemu priemeru.⁹ 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 – schopnosť presne osloviť požadovanú cieľovú skupinu,
- vysoká penetrácia určitých skupín obyvateľstva – predovšetkým mladšie ročníky, VŠ vzdelaných, ekonomicky aktívnych, s priemernými až nadpriemernými príjmami,
- interaktivita – možnosť okamžite získať množstvo informácií napr. o produkte, konzultovať svoje rozhodnutie, získať názory a referencie,
- flexibilita – internetovú kampaň možno spustiť doslova za pár hodín,
- nízke náklady – relatívne nízka cena v porovnaní s klasickými médiami,
- jednoduchá merateľnosť výsledkov a hodnotenia efektivity internetovej kampane.

Z hľadiska marketingovej komunikácie internet ponúka súčasne celú škálu služieb a nástrojov – bannerová, textová reklama, www stránky, elektronická pošta, zasielanie newsletterov atď. Okrem týchto prostriedkov, ktoré zodpovedajú klasickým schémam komunikácie internet ponúka tiež rad možností aktívnej komunikácie so zákazníkom na internete, ktoré sú súhrne označované pojmom Web 2.0. resp. sociálne médiá. Scott sociálne médiá definuje ako „súbor technológií a nástrojov, ktoré umožňujú online zdieľanie obsahu, vymieňanie názorov a myšlienok, či vytváranie bázy kontaktov. Zásadný rozdiel medzi sociálnymi a tradičnými médiami spočíva v tom, že obsah sociálnych médií môže vytvárať, prispievať doň, či komentovať užívateľ.“¹⁰ Ide teda o novú generáciu služieb, aplikácií, stránok atď., dopĺňujúcich a rozširujúcich pôvodný internet, pričom jeho charakteristickou črtou sú užívatelia, ktorí ho nielen využívajú, ale predovšetkým spoluvytvárajú po obsahovej stránke. V týchto médiách užívatelia môžu diskutovať, zúčastňovať sa rôznych projektov, či patriť do určitej komunity. Navyše obsah komunikačných formátov zdieľajú, komentujú, hodnotia a odovzdávajú si ich medzi sebou, čím tieto informačné zdroje neustále podporujú. Podľa viacerých zdrojov pre zákazníkov, ktorý sa napr. rozhodujú o nákupe určitého produktu sa

⁸ podľa <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>, (13.4.2015)

⁹ podľa <http://www.europedirectzilina.sk>, (13.4.2015).

¹⁰ SCOTT, D. M.: *Nové pravidlá marketingu a PR*. 2. Vyd. Bratislava: Eastone Books. 2010. ISBN 978-80-8109-149-0

názory, referencie, či odporúčenia ostatných užívateľov internetu zverejnené prostredníctvom sociálnych médií stávajú stále častejším zdrojom informácií, ktoré ovplyvňujú ich nákupné rozhodovanie.¹¹ Monitorovanie sociálnych médií tak môže pre podnikateľské subjekty predstavovať konkurenčnú výhodu – ako zdroj reakcií zákazníkov, možnosť ovplyvňovania komunikácie užívateľov a pod. Sociálne médiá majú viacero podôb/nástrojov, pričom neexistuje jediný prístup k ich členeniu, navyše sa neustále objavujú nové služby v tejto oblasti, zatiaľ čo iné zanikajú alebo sa zlučujú. Ide teda o veľmi dynamicky sa rozvíjajúcu oblasť marketingovej komunikácie. K najčastejšie uvádzaným formám/prostriedkom/podobám sociálnych médií patria hlavne: blogy, stránky a siete na zdieľanie fotografií a videí (multimédií), fóra a tzv. message boards, wiki systémy, hodnotiace stránky, sociálne siete, podcasting.

Vďaka vyššie uvedeným skutočnostiam sa internet a sociálne médiá veľmi rýchlo presadili aj v oblasti marketingu a marketingovej komunikácie a dnes sa často označujú ako jeden zo základných nástrojov a komunikačných médií. Preto by nemali byť považované len za doplnkové médium, ale mali by byť integrovanou súčasťou marketingových stratégií a marketingovej komunikácie podnikov. Či a do akej miery tomu zodpovedá marketingová komunikácia podnikov na Slovensku riešil nami realizovaný prieskum, ktorého základné zistenia sú uvedené v ďalšej časti tohto príspevku.

Nové trendy v marketingovej komunikácii podnikov na Slovensku

Prieskum¹² uskutočnený v podnikoch na Slovensku bol zameraný na posúdenie úrovne marketingovej komunikácie s dôrazom na využitie jej nových trendov a foriem. Skúmal sa tiež význam marketingovej komunikácie v porovnaní s ostatnými nástrojmi marketingu, tiež ktoré z klasických foriem marketingovej komunikácie prevládajú v skúmaných podnikoch. Okrem tradičných foriem a nástrojov marketingovej komunikácie sa zisťovalo aj využitie jej nových foriem, konkrétne internetu a jeho prostriedkov komunikácie, sociálne médiá

¹¹ PŘIKRYLOVÁ, J. – JAHODOVÁ, H.: *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 242. ISBN 978-80-247-3622-8

¹² Získavanie údajov prebehlo v mesiacoch október až december 2013 v podnikoch v SR. Výberovú vzorku tvorilo v prvej etape 450 podnikov, z toho 323 podnikov bolo zaradených do databázy. Bol použitý jednoduchý náhodný výber, jednotkami výberu boli podniky. Zisťovanie sa realizovalo formou klasických dotazníkov, pričom bolo použité osobné opytovanie a časť dotazníkov bola odoslaná elektronicky. Vzorka podnikov, ktoré sa zúčastnili prieskumu je charakterizovaná z hľadiska právnej formy, vlastníctva/financovania, počtu zamestnancov, veľkosti obratu, odvetvia, trhového zamerania. Skúmala sa tiež existencia marketingového oddelenia v podniku.

Najviac zúčastnených podnikov z prieskumu malo právnu formu s.r.o. (65%), menej bolo akciových spoločností (21%), potom nasledovali podniky fyzickej osoby (13%) a najmenej bolo družstiev (2%). Z hľadiska financovania/vlastníctva sa zúčastnilo prieskumu viac podnikov financovaných len domácim kapitálom (59%), zahraničný kapitál prevažoval pri pätine podnikov (19%), podniky financované len zahraničným kapitálom tvorili menšiu časť (12%) a domáci kapitál prevažoval v jednej desatine podnikov (10%). Z hľadiska počtu zamestnancov bola početnosť v jednotlivých skupinách zastúpená takmer rovnomerne. Najviac sa zúčastnili prieskumu mikropodniky s počtom zamestnancov 1–9 (28%) a v ostatných veľkostných skupinách podľa počtu zamestnancov od 10–49 zamestnancov, od 50–249 zamestnancov a 250 a viac zamestnancov počet podnikov bol v rozmedzí 21–22% podnikov v každej skupine. Najmenej podnikov bolo v skupine živnostníkov (7%). Pri skúmaní veľkosti podnikov z hľadiska obratu, polovica podnikov mala ročný obrat do 2 mil. Eur (50 %). Pätina podnikov má obrat od 2 mil. Eur do 10 mil. eur (19%), menej bolo podnikov s obratom nad 10 mil. do 50 mil. eur (14 %) a 18 % podnikov s obratom nad 50 mil. eur. V prieskume prevládali podniky služieb (37%), následne obchodné podniky (23%). Spoločne tvorili dve tretiny všetkých podnikov. Podniky priemyslu boli zastúpené v menšej miere (17%), podniky informačných technológií menej ako 10% (7%). Ostatné odvetvia boli zastúpené v malej miere všetky pod 5% zo skúmanej vzorky. V súvislosti s trhovým zameraním v danom prieskume sa podniky orientovali predovšetkým na spotrebiteľský trh (59%) a pre trh organizácií vyrábalo 41% podnikov. Z celkového počtu podnikov malo vyčlenené samostatné marketingové oddelenie vyšší počet podnikov (52%) a nižší počet podnikov nemal vyčlenené samostatné marketingové oddelenie (48%).

a špecifické formy marketingu (napr. viral, buzz, guerilla marketing). Záverečnou oblasťou skúmania bolo aj zisťovanie v oblasti hodnotenia účinnosti marketingovej komunikácie v skúmaných podnikoch.

V nadväznosti na zameranie príspevku možno s výsledkov prieskumu možno uviesť a zdôrazniť predovšetkým tieto skutočnosti.

V rámci skúmania využívania tradičných alebo nových foriem a trendov marketingovej komunikácie u jednotlivých respondentov sa zistilo, že prevláda využívanie tradičných foriem v marketingovej komunikácii (59%).

Z tradičných nástrojov marketingovej komunikácie má pri tom najväčší význam reklama – z toho najviac internetová reklama (16%), vonkajšia reklama (12%) a reklama realizovaná prostredníctvom tlačových médií (11%). Najmenším percentom sa podieľala reklama v rozhlase (2%). Osobný predaj/komunikácia zastáva tiež významné miesto (12%). Význam ostatných zložiek komunikácie (podpora predaja, PR, priamy marketing) bol vyrovnaný a pohyboval sa v rozpätí 8%–4%.

V porovnaní s ostatnými nástrojmi marketingovej komunikácie podniky prikladajú minimálne rovnocenný (28%) alebo väčší význam marketingovej komunikácii prostredníctvom internetu (27%).

Skúmaním jednotlivých foriem marketingovej komunikácie na internete podniky uvádzali, že najviac využívanú PR na internete – firemné www stránky (35%) podnikov, nasledoval priamy marketing – elektronická pošta a zasielanie newsletterov (17%), menej bola využívaná bannerová a textová reklama (15%). Najmenej bolo využívané sponzorstvo www stránok a affiliate marketing (3%).

Využívanie sociálnych médií sa skúmalo v kategóriách firemné blogy, fóra, hodnotiace stránky, zdieľanie videí a fotografií a sociálne siete na internete. Z uvedených foriem respondenti najviac využívajú sociálne siete na internete (39%). Prítom išlo prevažne o Facebook, Twitter a LinkedIn. Jedna pätina podnikov (20%) označila, že sociálne médiá nevyužíva vôbec. Ako hlavný dôvod uviedli: nedostatok času, nedostatok finančných prostriedkov, neosobný kontakt a tiež, že nemajú záujem alebo nepovažujú túto komunikáciu za efektívnu vzhľadom na charakter svojich produktov.

Naopak pôsobenie podnikov v sociálnych médiách je podmienené hlavne monitoringom postojov a názorov zákazníkov v diskusiách na fórach a blogoch (29%). Následne ide o vytváranie diskusných fór k produktu a získavanie informácií o zaregistrovaných užívateľoch (po18%). Najmenej významným dôvodom je ponuka vhodnej formy spolupráce najaktívnejším blogerom – ambasádormi (4%).

Skúmaním alternatívnych foriem marketingovej komunikácie, ako je product placement, guerilla marketing, mobilný marketing, virálny marketing, Word-of-Mouth a ich využívanie podnikmi môžeme konštatovať, že najviac využívanou formou marketingovej komunikácie je product placement (18%). Mobilný marketing a virálny marketing podniky využívajú rovnomerne (10–12%) a najmenej využívaná forma je guerilla marketing (8%). 42% podnikov uvedené formy nevyužíva vôbec. Skúmali sme aj dôvody, pre ktoré podniky nevyužívajú alternatívne formy v rámci marketingovej komunikácie a z výsledkov prieskumu môžeme konštatovať, že podniky tieto formy komunikácie nepoznajú alebo ich nepovažujú za významné/efektívne z hľadiska svojho zamerania. Ako dôvod často uvádzali aj vysoké finančné náklady napriek tomu, že uvedené formy sa často zaraďujú k tzv. nízkonákladovým formám marketingovej komunikácie.

ZÁVER

Z výsledkov prieskumu sa vyplynulo, že aj keď *marketingovú komunikáciu* niektoré podniky na Slovensku *nepovažujú za rozhodujúcu/významnú* z hľadiska svojho podnikania, väčšina si uvedomuje, že jej význam v súčasnosti narastá. V tejto súvislosti je potrebné

zdôrazniť, že marketingová komunikácia dnes neplní len svoj tradičný význam, ale môže byť zdrojom jedinečnej konkurenčnej výhody založenej na dobrých vzťahoch s rozhodujúcimi záujmovými skupinami, ktorých základom je práve kvalitná komunikácia.

Ďalšou skutočnosťou, na ktorú poukázal prieskum je, že v marketingovej komunikácii podnikov na Slovensku *prevládajú hlavne klasické formy komunikácie*. Napriek tomu aspoň *internet*, ktorý možno zaradiť do kategórie trendov a novších foriem, *považujú* podniky ak nie *za významnejší*, tak *minimálne rovnocenný* nástroj komunikácie v porovnaní s ostatnými tradičnými zložkami. Väčšina podnikov súčasne *nedostatočne implementuje možnosti, ktoré ponúka internet marketing*.¹³ V tejto oblasti využívajú len web stránku a e-mail, čo dnes už nie je konkurenčná výhoda, ale samozrejmosť. Vhodné je využívať potenciál internetu v širšej miere. Nástroje, ktoré ponúka predstavujú nielen cielenejšiu komunikáciu, ale súčasne patria do kategórie nízkonákladových. Umožňujú tiež sledovať úspešnosť on-line kampaní a pravidelne vyhodnocovať aplikáciu jednotlivých nástrojov.

Napriek tomu, že *sociálne médiá* patria k celosvetovým trendom s obrovským marketingovým potenciálom podľa výsledkov prieskumu sú *menej využívanou formou komunikácie podnikov na Slovensku*. Tu je dôležité si uvedomiť aké možnosti sa otvárajú firme z hľadiska marketingu pôsobením v oblasti sociálnych médií. Okrem publikovania informácií o firme, je to aj komentovanie, diskusia, recenzie. Zákazníci tu môžu vyjadrovať svoju spokojnosť/nespokojnosť, či klásť otázky o produktoch. Spätná väzba je rýchla a jednoduchá. Podniky, ktoré sa ale rozhodnú pôsobiť na sociálnych sieťach a má to byť efektívne, by mali mať súčasne zadaný obchodný cieľ – čo chcú pôsobením na sociálnej sieti dosiahnuť, primerane tomu vytvárať kvalitný obsah a byť dlhodobou aktívny.

Problémom podnikov na Slovensku je aj využívanie *alternatívnych foriem marketingu*. Dôvodom je určitá nedôvera k týmto formám, nové formy *podceňujú* a súčasné formy považujú za dostatočné, no predovšetkým im chýbajú skúsenosti v tejto oblasti. Cestou k väčšiemu využitiu by mohlo byť jednak preskúmanie možností pre ich realizáciu v podniku a súčasne popularizácia týchto foriem prostredníctvom úspešných príkladov z marketingovej praxe podnikov na Slovensku.

Na záver možno ešte poznamenať, že súčasné smerovanie v tejto oblasti naznačuje, že budúcnosť marketingu a marketingovej komunikácie bude orientovaná na vznik nových aktivít a tiež ďalší rozvoj existujúcich čiastkových aktivít a nových aktivít v závislosti od konkrétnych záujmov a potrieb spoločnosti, ako aj v závislosti od jej technickej a vedomostnej úrovne. Výsledkom toho všetkého by z pohľadu podnikového marketingu a marketingovej komunikácie mala byť predovšetkým schopnosť personalizácie ponuky a vďaka tomu permanentné vytváranie stálej zákaznickej základne.

Príspevok je súčasťou výstupov projektu VEGA č.1/0546/15 Hodnotenie výkonnosti moderných marketingových prístupov a ich dosah na výkonnosť podniku.

¹³ Pozn. Podobne aj zdroj <http://www.europedirectzilina.sk>, v rámci posledných zisťovaní v tejto oblasti (Prieskum Európskej komisie zameraný na Úroveň digitálnych služieb v krajinách EÚ publikovaný k 24.2. 2015) uvádza, že pokiaľ ide o integráciu digitálnych technológií v našich podnikoch, Slovensko sa nachádza v rámci EÚ na 21. mieste. Percentuálny podiel podnikov, ktoré využívajú digitálne technológie (elektronická výmena informácií, sociálne médiá...) je na Slovensku nižší ako priemer EÚ. Tiež poklesol podiel slovenských MSP predávajúcich online oproti minulému roku zo 17% na 11%, a čo sa týka obratu, podiel obratu získaný online predajom je malý (6%). Možno teda konštatovať, že v tejto oblasti majú slovenské podniky ešte rezervy a mali by lepšie využívať možnosti, ktoré ponúka online obchodovanie, sociálne médiá a elektronická výmena informácií, aby zlepšili svoju efektívnosť, produktivitu, získali zákazníkov a uskutočňovali predaj.

LITERATÚRA

- [1] ARMSTRONG, G. M.– KOTLER, P. 2012. *Marketing: An Introduction*. Boston. Prentice Hall 2012, 613 p. ISBN 0471-47064-3.
- [2] COHEN, J. 1988. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. L. Erlbaum Associates, 1988. 567p.
- [3] KARLÍČEK, M. – ZAMAZALOVÁ, M. a kol. 2009. *Marketingová komunikace*, Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica. 2009. s. 30. ISBN 978-80-245-1601-1.
- [4] KOTLER, P. a kol. 2007. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 93. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [5] MAJTÁN, Š. a kol. 2013. *Odbytová stratégia*. Bratislava: Sprint2, 2013. 280 s. ISBN 978-80-893-9392-3.
- [6] PŘIKRYLOVÁ, J. – JAHODOVÁ, H.: *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 242. ISBN 978-80-247-3622-8.
- [7] ROMANOVÁ, Anita. *Manažment informačných systémov*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2007. 143 s. ISBN 978-80-225-2321-9.
- [8] SCOTT, D. M.: *Nové pravidlá marketingu a PR. 2. Vyd.* Bratislava: Eastone Books. 2010. ISBN 978-80-8109-149-0
- [9] SMITH, P. 2000. *Moderní marketing*. Praha: Computer Press, 2000. 518 s. ISBN 80-7226-252-1.
- [10] TEREK, M. a kol. 2010. *Hĺbková analýza údajov*. Bratislava: Iura Edition, 2010. 265 s. ISBN 978-80-8078-336-5.
- [11] <http://www.europedirectzilina.sk>,
- [12] <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>

KONTAKT:

Ing. Katarína Grančičová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
katarina.grancicova@euba.sk

BINOMICKÉ STROMOVÉ MODELY AKO NÁSTOJ NA RIEŠENIE REÁLNYCH OPCÍ

BINOMIAL MODELS AS A TOOL FOR SOLVING REAL OPTION MODELS

Nora Grisáková

ABSTRACT

In this paper we present an alternative method for project evaluating – Real option analysis. We can use this method in the cases, when the investment has an opportunity to make changes in investor decisions. In this type of projects we can reject the a good project with traditional methods (as Profitability Index, Payback Period, Net present value, ...). We present one method for solving real options – Binomial tree model and we also show how to use this method for a simple case study of government support in Build Operate Transfer project (type of Public Private Partnership project).

KEY WORDS

Real option analysis, Binomial tree model, Public Private Partnership project

JEL Classification

G32, H40, H54, H84

ÚVOD

V súčasnej dobe sa medzi manažermi začínajú objavovať názory, že tradičné metódy hodnotenia rizika projektov nie sú dostačujúce a môžu viesť k zamietnutiu fungujúcich projektov. Takéto prípady sa stávajú vtedy, pokiaľ hodnotená investícia v sebe nesie možnosť v budúcnosti adaptovať, či upravovať prijaté rozhodnutia. Tradičné prístupy hodnotenia projektov na základe čistej súčasnej hodnoty, vnútorného výnosového percenta, indexu ziskovosti (*Profitability Index – PI*) či doby návratnosti (*The Payback Period – PP*), vychádzajú z finančného plánu s presnými odhadmi budúcich očakávaných cash-flow, dĺžky životnosti investície a rizika predpokladajú realizáciu určitej stratégie a plánu, ktoré budú v budúcnosti dodržané bez následných úprav. A práve z tohto dôvodu tieto metódy zlyhávajú v prípadoch rizikových projektov strategického typu, kde sú budúce výnosy neisté. V týchto prípadoch má veľkú hodnotu flexibilita, s ktorou sa v budúcnosti dokáže manažment chopiť nových príležitostí napríklad pri raste trhu, prípadne dokáže predchádzať možným stratám z neziskového projektu a včas premiestniť finančné prostriedky.

Do popredia záujmu sa preto dostávajú postupy hodnotenia investícií, ktoré v sebe zahŕňajú i možnosť realizácie zmien.

Východiská reálnych opcí

Reálna opcia je právo, nie však povinnosť, vykonať nejakú investíciu za vopred stanovenú cenu (realizačná cena) do stanoveného času (čas expirácie, maturita opcie) (Chladná, 2007).

* Ing. Nora Grisáková, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, nora.grisakova@euba.sk, podiel na projekte MŠ SR VEGA č. 1/0697/15 v rozsahu 100 %

Napriek tomu, že sa teória reálnych opcií vyvinula z teórie finančných opcií, môžeme medzi nimi nájsť rozdiely. Hneď prvý rozdiel vyplýva z podstaty podkladového aktíva. V prípade finančných opcií je podkladovým aktívom finančný nástroj obchodovaný na burze. Cenu tohto aktíva vlastník opcie nevie ovplyvniť. **Podkladovým aktívom reálnych opcií je investičný projekt riadený väčšinou vlastníkom opcie.** Vlastník svojimi rozhodnutiami dokáže ovplyvniť cenu podkladového aktíva (investičného projektu) a tým aj cenu reálnej opcie.

Hodnota projektu je vyššia ako jeho čistá súčasná hodnota (NPV) o právo vykonania neskorších rozhodnutí vyplývajúcich zo získania nových informácií. Môžeme ju vypočítať nasledovne:

$$\text{Hodnota projektu} = - \text{Investičné výdavky} + \text{Budúce výnosy} + \text{Hodnota flexibility}$$

potom môžeme pracovať s čistou súčasnou hodnotou, ktorá započítava flexibilitu projektu.

$$NPV^* = NPV + \text{hodnota opcie}$$

Následné rozhodnutie o prijatí alebo zamietnutí projektu je rovnaké, ako pri použití ostatných metód založených na diskontovaní budúcich príjmov. Ak je čistá súčasná hodnota s opciou kladná, odporúča sa investičný projekt prijať, ak je záporná, odporúča sa projekt zamietnuť, nakoľko jeho realizácia môže viesť k zníženiu hodnoty podniku. Ak sa podnik rozhodne použiť metódu reálnych opcií ako podporného nástroja rozhodovania, je **nutné identifikovať samotnú reálnu opciu a jej hodnotu.**

Pri využívaní reálnych opcií ako podporného nástroja rozhodovania pri investičných projektoch je nutné vytvoriť selekciu projektov, pre ktoré sa túto metódu oplatí využívať (Scholleová, 2008). Pri selekcii je dôležité, aby využitie metódy reálnych opcií nebolo drahšie, ako samotný prínos z použitia tejto metódy. Ak chceme pri rozhodovaní použiť metódu reálnych opcií, **nemali** by sme ju používať pre riešenie nasledovných problémov:

- Pri rozhodovaní za istoty – pokiaľ je nulová volatilita. V tomto prípade je opčná hodnota blízka k nule a možno použiť klasické metódy stanovenia hodnoty projektov.
- Pri rozhodovaní, ktoré nemožno odložiť. Je to vtedy, ak dodatočné informácie a právo neskoršej voľby strácajú zmysel a majú takmer nulovú hodnotu. Aj v tomto prípade budú výsledky rovnaké, ako pri použití klasických metód rozhodovania.
- Pri tzv. zdvojených opciách, kedy by bola hodnota práva neskoršieho rozhodnutia prisúdená dvom závislým projektom, a tým by mohlo prísť k nadhodnoteniu práva neskoršieho rozhodnutia.
- Pri opciách na nízkorozpočtové projekty, kedy by sa mohlo stať, že samotný odhad hodnoty opcie prevýši kapitálové výdavky projektu.

Pokiaľ uvažujeme s reálnymi opciami – právom vykonať investičné rozhodnutie, potom sa investícia pokladá za nenávratnú. Ak už raz investujeme, nemôžeme vziať svoje rozhodnutie späť a ani odpredať investíciu ďalej. Taktiež, pokiaľ podnik využije reálnu opciu, vzdáva sa možnosti ďalšieho odkladu rozhodnutia (oportunitné náklady).

Rovnako, ako pri finančných, tak aj pri reálnych opciách existujú faktory, ktoré ovplyvňujú ich hodnotu. Tieto faktory uvádzame opäť tak pri finančných, ako aj pri reálnych opciách:

Podkladové aktívum – pri finančných opciách je podkladovým aktívom finančný nástroj, napríklad akcia, podkladovým aktívom reálnych opcií je konkrétny *investičný projekt*.

Realizačná cena – pri finančných opciách predstavuje cenu, za ktorú môžeme kúpiť (alebo predat) dané aktívum. Pri reálnych opciách je to výška prostriedkov, ktoré musíme investovať do projektu – *výška investície*.

Čas expirácie – pri reálnych opciách je to čas, do ktorého môžeme investíciu uskutočniť.

Volatilita podkladového aktíva – Volatilitu investičného projektu charakterizuje *rizikovosť projektu*.

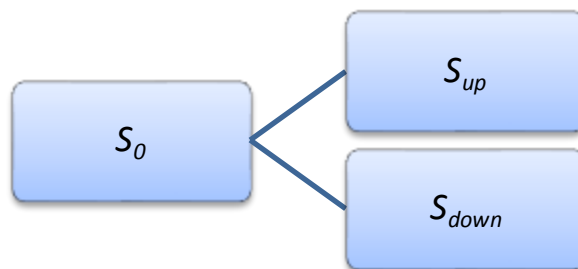
Bezriziková úroková miera – v reálnom svete predstavuje časovú hodnotu peňazí (Copeland, Antikarov, 2001).

Výnos podkladového aktíva – pri finančných opciách ide napríklad o dividendový výnos, ak je podkladovým aktívom akcia, alebo o kupónový výnos, v prípade obligácie. Výnosom projektu sú peňažné prostriedky, ktoré nám prináša – cash-flow.

Jednokrokový binomický stromový model

V tejto časti uvedieme jednu z metód pre riešenie reálnych opcií a to metódu binomických stromových modelov. V nasledovnej prípadovej štúdií budeme uvažovať s časom expirácie opcie 1 rok, preto nám v tejto časti postačí opísať iba jednokrokový binomický stromový model.

Uvedme odvodenie jednokrokového binárneho modelu ako ho uvádza Dixit a Pindyck (1994), Melicherčík at all (2005), Valach at all (2010), Scholleová (2007), a iní. Označme cenu podkladového aktíva v čase $t = 0$ ako S_0 a predpokladajme, že za nejaký čas, δt môžu nastať dva prípady: cena podkladového aktíva vzrastie nahor na hodnotu S_{up} s pravdepodobnosťou p , alebo poklesne nadol na hodnotu S_{down} s pravdepodobnosťou $1-p$, pričom $p \in (0; 1)$



Obrázok 1 Jednokrokový binomický strom¹

Cieľom je určiť súčasnú hodnotu opcie, ktorá má v čase δt hodnotu V_{up} ak cena podkladového aktíva rastie a hodnotu V_{down} ak cena podkladového aktíva klesá. Musíme teda nájsť hodnotu $V_0 = V(S_0, 0)$ pre známu hodnotu podkladového aktíva v čase $t = 0$. Pre nájdenie tejto hodnoty si musíme vytvoriť tzv. *bezrizikové portfólio*, ktoré bude pozostávať z jednej reálnej opcie a $-\Delta$ podkladového aktíva, pričom parameter Δ volíme tak, aby hodnota portfólia bola rovnaká bez ohľadu na to, či cena podkladového aktíva vzrastie alebo klesne, takže musí platiť:

$$V_{up} - \Delta S_{up} = V_{down} - \Delta S_{down}$$
$$\Delta = \frac{V_{up} - V_{down}}{S_{up} - S_{down}}$$

Hodnota portfólia v čase $t = 0$ je $V_0 - \Delta S_0$. Z rovnosti medzi touto hodnotou a diskontovanou hodnotou bezrizikového portfólia pri vzostupe ceny podkladového aktíva nahor

¹ Vlastné spracovanie

$$V_0 - \Delta S_0 = e^{-r\delta t} (V_{up} - \Delta S_{up})$$

(prípadne pri poklese ceny podkladového aktíva nadol ako $V_0 - \Delta S_0 = e^{-r\delta t} (V_{down} - \Delta S_{down})$). Túto alternatívnu hodnotu môžeme použiť preto, lebo sme celé bezrizikové portfólio zostavili tak, aby tieto hodnoty boli rovnaké.), dostávame *vzťah pre výpočet hodnoty reálnej opcie v čase $t = 0$*

$$V_0 = \Delta S_0 + e^{-r\delta t} (V_{up} - \Delta S_{up}) = \frac{V_{up} - V_{down}}{S_{up} - S_{down}} S_0 + e^{-r\delta t} \left(V_{up} - \frac{V_{up} - V_{down}}{S_{up} - S_{down}} S_{up} \right)$$

Uvedený vzťah môžeme upraviť do tvaru, z ktorého bude zrejmé, že súčasnú hodnotu reálnej opcie je možné určiť ako diskontovanú strednú hodnotu z hodnôt reálnej opcie pri vzostupe a poklese ceny podkladového aktíva:

$$V_0 = e^{-r\delta t} \left(\frac{V_{up} S_0 e^{r\delta t} - V_{down} S_0 e^{r\delta t} + S_{up} V_{down} - S_{down} V_{up}}{S_{up} - S_{down}} \right)$$

$$V_0 = e^{-r\delta t} \left(\frac{(S_0 e^{r\delta t} - S_{down}) V_{up}}{S_{up} - S_{down}} + \frac{(S_{up} - S_0 e^{r\delta t} - S_{down} + S_{down}) V_{down}}{S_{up} - S_{down}} \right)$$

$$V_0 = e^{-r\delta t} \left(\frac{S_0 e^{r\delta t} - S_{down}}{S_{up} - S_{down}} V_{up} + \left(1 - \frac{S_0 e^{r\delta t} - S_{down}}{S_{up} - S_{down}} \right) V_{down} \right)$$

Zavedme substitúciu v tvare $q = \frac{S_0 e^{r\delta t} - S_{down}}{S_{up} - S_{down}}$, ktorá vyjadruje *rizikovo neutrálnu pravdepodobnosť*. Vzťah po zavedení substitúcie má tvar:

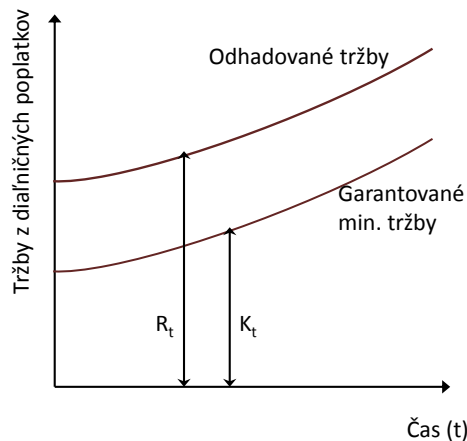
$$V_0 = e^{-r\delta t} (q V_{up} + (1 - q) V_{down})$$

Z čoho vyplýva, že súčasnú hodnotu reálnej opcie možno určiť ako diskontovanú strednú hodnotu jej budúcich hodnôt, avšak nie pri pôvodných pravdepodobnostiach, ale pri rizikovo neutrálnych pravdepodobnostiach definovaných v jednokrokovom binárnom modeli prostredníctvom zavedenej substitúcie $q = \frac{S_0 e^{r\delta t} - S_{down}}{S_{up} - S_{down}}$.

Využitie reálnych opcií pri hodnotení PPP projektov – Opcia na minimálne tržby z diaľničných poplatkov

V tejto časti príspevku ukážeme, ako môže byť metóda reálnych opcií využitá pre výpočet hodnoty projektu verejno-súkromného partnerstva (PPP projektu) ak sa vláda rozhodne garantovať minimálne tržby z diaľničných poplatkov.

Predpokladajme, že vláda bude realizovať výstavbu diaľnic prostredníctvom BOT (Built Operate Transfer) projektu a poskytne investorovi opciu na minimálne tržby z diaľničných poplatkov (v našom prípade budú tieto poplatky tvoriť príjem z diaľničných známok a príjem z diaľničného mýta, pričom nepredpokladáme zmenu výšky poplatkov počas sledovaného časového obdobia). V prípade takejto pomoci má investor právo na kompenzáciu, ak výška tržieb z diaľničných poplatkov nedosiahne v niektorom roku minimálnu – vládou garantovanú výšku. Investor má teda ročnú *put* opciu počas celého trvania projektu – ak tržby z diaľničných poplatkov klesnú, zvýši sa hodnota opcie.



Obrázok 2 Odhadované a garantované minimálne tržby z diaľničných poplatkov

Predpokladáme, že minimálna výška tržieb z diaľničných poplatkov je vypočítaná ako % z odhadovaných tržieb. Našou úlohou je určiť úroveň minimálnej výšky tržieb garantovaných vládou. Pre určenie tohto percenta musíme vypočítať dve rôzne úrovne CF projektu a to CF bez opcie a CF s minimálnou výškou tržieb, t.j. CF s opciou. Následne použijeme jedнокrokový binomický model výpočtu hodnoty reálnej *put* opcie na zistenie percenta z odhadovaných tržieb, na ktoré by mala vláda vypísať opciu.

CF projektu bez vládnej pomoci (CF_t):

$$CF_t = (R_t - C_t)(1 - \tau)$$

Kde:

R_t – odhadované tržby z diaľničných poplatkov v roku t

C_t – náklady v roku t (v našom prípade náklady na údržbu diaľnic)

τ – daňová sadzba

CF projektu pri minimálnej výške tržieb z diaľničných poplatkov (CF_{Kt}):

$$CF_{Kt} = (KR_t - C_t)(1 - \tau)$$

kde KR_t predstavuje minimálne garantované tržby.

Na základe štatistickej teórie vieme vypočítať aj volatilitu CF na základe volatility úrovne dopravy ($\sigma_{dopravy}$) nasledovne:

$$\sigma_{CF} = \left(\frac{R_t}{R_t - C_t} \right) \sigma_{dopravy}$$

Hodnota opcie v každom roku je potom funkciou:

$$RO_t = f(CF_t, CF_{Kt}, r, \sigma_{dopravy}, \tau)$$

Kde r predstavuje bezrizikovú úrokovú mieru a T je maturita opcie, ktorá je v našom prípade jeden rok.

Celková hodnota opcie je potom $Hodnota RO = \sum_{t=1}^n RO_t$.

Tabuľka 1 Vstupné údaje pre prípadovú štúdiu BOT projektu financovania diaľnic

Investícia	345 mil. €
Odhad tržieb z diaľničných poplatkov	30 mil. € Volatilita dopravy 30% Ročný nárast tržieb z diaľničných poplatkov (vyvolaný nárastom dopravy): 3 % (rok 1 – 10), 4 % (rok 11 – 30)
Doba trvania koncesie	30 rokov bez času výstavby projektu
Ročné náklady na údržbu komunikácie	1,2 mil. € Každoročný nárast 0,5%
Daň	20 %
Bezriziková úroková miera	5 %
Priemerné vážené náklady kapitálu (WACC)	10 %

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z uvedených základných charakteristík vieme vypočítať CF projektu v jednotlivých rokoch ak neuvažujeme s garantovanou výškou tržieb z diaľničných poplatkov. Následne môžeme vypočítať čistú súčasnú hodnotu celého projektu.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{e^{WACCt}}$$

Pre výpočet opcie musíme v tomto prípade odhadnúť hodnotu vstupných parametrov q , u , d . Parameter q určíme podľa vzorca $q = \frac{e^{r\delta t} - d}{u - d}$ a parametre $u > 1$ a $d < 1$ budeme voliť tak, aby odzrkadľovali volatilitu ceny podkladového aktíva na intervale δt nasledovne:

$$u = e^{\sigma\sqrt{\delta t}}$$

$$d = e^{-\sigma\sqrt{\delta t}}$$

Pričom musí byť splnená podmienka $u \times d = 1$, ktorá vyjadruje, že pokles a rast ceny na intervale δt je rovnaký (Hull, 1995).

Tabuľka 2 Premenné modelu pri záruke minimálnej dopravy

Premenné	Záruka minimálnej dopravy
Typ opcie	Put
Podkladové aktívum (S)	Podkladový CF
Realizačná cena (K)	CF pri zaručených minimálnych tržbách
Maturita opcie (T)	1 rok
Volatilita (σ)	Volatilita CF
Bezriziková úroková miera (r)	Bezriziková úroková miera

Zdroj: Vlastné spracovanie

Hodnotu opcie v jednotlivých rokoch môžeme podľa už uvedených vzťahov zapísať nasledovne

$$V_{0,0} = \max\{K - S_0 u^0 d^0; e^{-r}(qV_{1,0} + (1 - q)V_{1,1})\}$$

$$\text{kde } V_{1,0} = \max\{K - S_0 u^1 d^0; 0\} \text{ a } V_{1,1} = \max\{K - S_0 u^0 d^1; 0\}.$$

Čistá súčasná hodnota projektu bez vládnej podpory vychádza pre nami uvažovaný príklad -63,283 mil. €. Záporné NPV indikuje neefektívnosť projektu, to znamená, že výstavba a prevádzkovanie diaľnic by v tomto prípade bola pre súkromného investora neatraktívna. A práve v tomto prípade vstupuje do projektov vláda, ktorá môže projekt pre súkromného investora zatriktívniť. Vládna podpora by mala zabezpečiť, aby NPV projektu dosiahlo požadovanú úroveň pre súkromného investora. Predpokladajme, že prijateľná úroveň

NPV je pre investora +23,96 mil. €. Vládna podpora prostredníctvom reálnej opcie by preto mala mať hodnotu 87,243 mil. €. Našou úlohou je určiť podporu pre súkromného investora, ktorá mu prinesie požadovanú úroveň tržieb, určiť percento z odhadovaných tržieb, ktoré bude vláda investorovi garantovať.

Výpočet čistej súčasnej hodnoty projektu uvádza nasledovná tabuľka. Uvádzame v nej aj hodnotu vládou garantovaných tržieb z dopravy a výpočet hodnoty opcie.

Pre výpočet hodnoty opcie potrebujeme ešte garantovanú výšku tržieb. Ako základ použijeme odhadovanú úroveň tržieb investorom. Garantovaná výška tržieb (KR_t) je potom vypočítaná ako percento (k) z odhadovanej výšky tržieb

$$(KR_t) = kR_t.$$

Pre výpočet počiatkovej hodnoty opcie sme použili odhadované k na úrovni 80 %. Následne sme túto hodnotu optimalizovali prostredníctvom riešiteľa v MS Excel, kde sme chceli minimalizovať cenu *put* opcie, $\sum_{t=1}^n RO_t \rightarrow \min$ pri zmene k a podmienke $87,243 = \sum_{t=1}^n RO_t$ podmienka vyplýva z predchádzajúceho predpokladu, že vláda by mala súkromnému investorovi zaručiť ním požadovanú návratnosť investície. Percento z odhadovaných tržieb (k), ktoré štát garantuje investorovi v nami uvažovanom prípade je na úrovni 89,08 % z odhadovanej výšky tržieb z diaľničných poplatkov. Toto číslo platí za predpokladu zvyšujúcej sa úrovne dopravy ako uvádza tabuľka, nezmenenej výšky poplatkov za diaľničné známky a nezmenenej úrovne mýtného poplatku na sledovanom úseku diaľnic.

ZÁVER

V predkladanom príspevku sme uviedli alternatívnu metódu hodnotenia projektov k bežne používaným metódam ktorými sú napríklad čistá súčasná hodnota, index ziskovosti, doba návratnosti, Využitie tejto metódy je zložitejšie ako uvedené bežne používané metódy, preto sa odporúča jej využívanie hlavne v prípadoch, kedy môže nastať zmena v rozhodnutiach, prípadne v hodnote podkladového aktíva projektu počas doby jeho využívania. My sme uviedli jednu z možností využitia tejto metódy a to jej použitie pri hodnotení projektov verejno-súkromného partnerstva a vo výpočte opcie, ktorú štát poskytuje súkromnému investorovi, aby bol projekt preňho výhodný. Tak isto sme uviedli iba jedno z možných riešení reálnych opcií a to výpočet prostredníctvom binomických stromových modelov. V praxi môžu byť použité aj iné metódy, ako napríklad upravený Black Sholesov model, metódy dynamického programovania alebo analýza derivátov.

Tabuľka 3 Hodnoty CF a opcie v jednotlivých rokoch projektu

rok	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
nárast tržieb	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
tržby z prepravy (Rf)	30,000	30,900	31,827	32,782	33,765	34,778	35,822	36,896	38,003	39,143	40,709	42,337	44,031	45,792	47,624
ročné náklady (Cf)	1,200	1,206	1,212	1,218	1,224	1,230	1,236	1,243	1,249	1,255	1,261	1,268	1,274	1,280	1,287
Daň	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
CF pred daňou	28,800	29,694	30,615	31,564	32,541	33,548	34,585	35,654	36,754	37,888	39,448	41,070	42,757	44,512	46,337
zdanený CF (S)	23,040	23,755	24,492	25,251	26,033	26,838	27,668	28,523	29,403	30,310	31,558	32,856	34,205	35,609	37,070
diskontovaný CF	20,847	19,449	18,144	16,926	15,790	14,729	13,740	12,816	11,955	11,151	10,505	9,896	9,322	8,781	8,271
CF pri min. výške tržieb (K)	20,419	21,056	21,712	22,387	23,083	23,800	24,539	25,300	26,084	26,891	28,002	29,157	30,359	31,609	32,909
sigma	0,313	0,312	0,312	0,312	0,311	0,311	0,311	0,310	0,310	0,310	0,310	0,309	0,309	0,309	0,308
q	0,503	0,503	0,504	0,504	0,504	0,504	0,504	0,504	0,504	0,505	0,505	0,505	0,505	0,505	0,505
u	1,367	1,366	1,366	1,366	1,365	1,365	1,364	1,364	1,364	1,363	1,363	1,362	1,362	1,362	1,361
d	0,732	0,732	0,732	0,732	0,733	0,733	0,733	0,733	0,733	0,733	0,734	0,734	0,734	0,734	0,735
put opcia	1,684	1,734	1,786	1,839	1,895	1,951	2,010	2,070	2,132	2,196	2,283	2,374	2,469	2,568	2,670
rok	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
nárast tržieb	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
tržby z prepravy (Rf)	49,529	51,510	53,570	55,713	57,941	60,259	62,670	65,176	67,783	70,495	73,314	76,247	79,297	82,469	85,768
ročné náklady (Cf)	1,293	1,300	1,306	1,313	1,319	1,326	1,333	1,339	1,346	1,353	1,359	1,366	1,373	1,380	1,387
Daň	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
CF pred daňou	48,235	50,210	52,264	54,400	56,622	58,933	61,337	63,837	66,437	69,142	71,955	74,881	77,924	81,089	84,381
zdanený CF (S)	38,588	40,168	41,811	43,520	45,298	47,147	49,070	51,070	53,150	55,314	57,564	59,905	62,339	64,871	67,505
diskontovaný CF	7,791	7,338	6,911	6,509	6,130	5,773	5,437	5,120	4,822	4,540	4,275	4,026	3,791	3,569	3,361
CF pri min. výške tržieb (K)	34,262	35,668	37,132	38,653	40,236	41,883	43,595	45,376	47,229	49,156	51,160	53,244	55,412	57,667	60,012
sigma	0,308	0,308	0,307	0,307	0,307	0,307	0,307	0,306	0,306	0,306	0,306	0,305	0,305	0,305	0,305
q	0,506	0,506	0,506	0,506	0,506	0,506	0,506	0,506	0,507	0,507	0,507	0,507	0,507	0,507	0,507
u	1,361	1,360	1,360	1,360	1,359	1,359	1,359	1,358	1,358	1,358	1,358	1,357	1,357	1,357	1,357
d	0,735	0,735	0,735	0,735	0,736	0,736	0,736	0,736	0,736	0,736	0,737	0,737	0,737	0,737	0,737
put opcia	2,777	2,888	3,003	3,123	3,248	3,378	3,513	3,653	3,799	3,951	4,108	4,273	4,443	4,621	4,805

LITERATÚRA

- [1] Black, F. - Scholes, M.(1973): The Pricing of Options and Corporate Liabilities. Journal of Political Economy, 81, (3): 637-654
- [2] Cox, J. C. – Ross, S. A. – Rubinstein, M. (1979): Option Pricing: A simplified Approach, Journal of Financial Economics, Vol. 7, p. 229-263, 1979
- [3] Dixit, A. K. – Pindyck, R. S.(1994): Investment under Uncertainty, Princeton University Press, Princeton, 1994
- [4] Domonkos, T. – Domonkos, Š. (2011) Economic voting behavior and the political right-wing : (empirical evidence from the Slovak Republic). In Ekonomický časopis, 2011, roč. 59, č. 9, s. 905-917. (0.289 - IF2010). ISSN 0013-3035
- [5] Fotr,J., Souček,I. (2005). Podnikateľský záměr a investiční rozhodování. Praha, Grada Publishing 2005, 13-16 s. ISBN 80-247-0939-2
- [6] Hambros, S. G (1999): Public Private Partnership for Highways: Experience, Structure, Financing, Applicability and Comparative Assessment. Canada
- [7] 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.
- [8] Hull, J. (1995): Introduction to futures and options markets, second edition, New York, Prentice-Hall, 1995.
- [9] Kintler, J.: (2014) Risks associated with the process of Slovak railways liberalization. In Managing and modelling of financial risks : 7th international scientific conference, Ostrava : VŠB - Technical University of Ostrava, 2014. - ISBN 978-80-248-3631-7. - S. 358-366.
- [10] Markovič, P. a Šinský, M. (2009). Trendy v aplikácii metód ekonomického hodnotenia preferencie investičných projektov. In: Ekonomika a management. Ročník 2009, číslo 1, ISSN 1802-8934
- [11] Rybárová D. (2011): Posúdenie rizika investičných projektov. In Ekonomika a manažment: vedecký časopis FPM Ekonomickej univerzity v Bratislave - Bratislava: 2011. - ISSN 1336-3301. - Roč. 8, č. 1 (2011), s. 37-52.
- [12] Scholleová, H. (2005): Reálne opce. Praha: VŠE, 2005
- [13] Scholleová, H. (2007): Hodnota flexibility. Reálne opcie, Praha, C.H.Beck, 2007
- [14] Starý, O. (2003): Reálne opce. A Plus: Praha, 2003
- [15] Swartz, E. S. – Trigeorgis, L. (2004): Real Options and Investment Under Uncertainty. The MIT Press (2004)
- [16] Wang, S. Q. - Tiong, R. L. K. - Ting, S. K. - Ashley, D. (2000): Evaluation and Management of Political Risks in Chinas BOT Projects. ASCE Journal of Construction Engineering and Management. Vol. 126 (3)
- [17] Šagátová, S.: (2013) Opportunities and risks of personnel cost reduction In Horizonty podnikateľského prostredia II, Bratislava : Univerzita Komenského v Bratislave, 2013. - ISBN 978-80-223-3498-3. - S. [1-5] CD-ROM
- [18] Štetka, P. – Majtán, Š.: (2014) Referenčný rámec spotrebiteľa naprieč kultúrami Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. - 149 s. ISBN 978-80-225-4010-0

KONTAKT

Ing. Nora Grisáková, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu

Katedra podnikovohospodárska

Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovenská republika

e-mail: nora.grisakova@euba.sk

QUALITY MANAGEMENT AS SUPPORTIVE SYSTEM FOR CORPORATE MANAGEMENT OF MEDICAL DEVICE ENTERPRISES

Michael Gschwandtner

ABSTRACT

The regulation of the business environment of internationally acting enterprises increases more and more, due to legislations and standards. This study analyzes whether Quality Management Systems, which represent mandatory Management systems in the health care sector, qualify as a Supportive System for Corporate Management of Medical Device Enterprises. Therefore the applicable regulations in Europe and US have been analyzed for requirements. It could be shown that Quality Management Systems as required by legislations are a Supportive System for the Corporate Management.

KEY WORDS

Quality Management, Medical Devices, Health Policy, Corporate, Business Environment, Management, Leadership, Business Administration

JEL Classification

M10, I18, L15

INTRODUCTION

Quality Management can be considered as „state of the art“ in most countries and business sectors. Especially for the manufacturing industry, quality management is an essential aspect that is integrated into the processes of the value chain.

Particularly in countries with high production costs, companies need to produce high quality products as they cannot compete on selling prices with products from countries with low production cost².

Another factor underscoring the importance of quality management is that for purchase decisions it is not the price playing the only key role, but also the product quality³⁴.

Quality management has, after decades of development, no longer the character of a pure (quality) control mechanism that is statistically performed at the end of production processes. It is nowadays rather an all-encompassing understanding of quality (Total Quality Management), which is no longer dedicated only to production, but is actively applied by all

¹ Dipl.-Ing. Michael Gschwandtner, University of Economics in Bratislava, position: doctoral student, contact: michael.gschwandtner@gmail.com

² Klaus Macharzina, *Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen Konzepte - Methoden - Praxis* (Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, 2012), <http://worldcatlibraries.org/wcpa/oclc/809196640>.

³ Ibid.

⁴ Hans-Ulrich Frehr, *Total-Quality-Management: unternehmensweite Qualitätsverbesserung ein Praxis-Leitfaden für Führungskräfte*, 2nd ed. (München, Wien: Hanser, 1994), <http://worldcatlibraries.org/wcpa/oclc/75388758>.

corporate functions. As an example, the function Research & Development, which contributes extensively to the product quality in a very early stage of the product life cycle, is therefore supported by appropriate processes to prevent potential failures to be "developed into the design" (Quality by Design).

For companies in the medical device sector the term quality (management) is additionally linked to "safety", which in particular means product safety in relation to patient and user health. In this context, quality defects can lead to injuries or in worst case also death of the patient, whereas a quality problem with a consumer product might only lead to customer dissatisfaction. As an example a syringe pump could administer a lethal overdose of a drug in the event of a fault, without the user (eg. doctor) noticing it. This example shows that quality management in the medical device industry must be understood as a claim to leadership and management standards and therefore represents a vital part of corporate management.

Study Objectives

In this study, it shall be investigated whether Quality Management Systems qualify as a Supportive System for Corporate Management for Medical Device Companies. Furthermore it will be described how decision-making processes and organizational structures are predefined in medical technology companies by normative and regulatory specifications and to what extent they comply with the definition of a Supporting System for the management of enterprises.

Quality Management as a Methodological Concept of Management

Due to the importance of product quality for enterprises, quality management has to be understood as an essential task for (Top) Management. It is not uncommon that Top Management has quality objectives in their personal goals, which also means that all other functions in the respective reporting lines have the same quality goals. Another possibility to emphasize quality in an organization is the appointment of a Top Management member for quality (for example, a Chief Quality Officer). These measures demonstrate the importance of quality toward the members of the respective organization but also to the environment that quality is a "top priority" for the respective organization.

Macharzina has found that Quality Management Systems are implemented as a Methodological Concept and thus as a supporting system for management⁵. In Figure Chyba! **Dokument neobsahuje žiadny text so zadaným štýlom.**-4 (left column) the elements of methodological concepts for Corporate Management are described. In the right column of Figure Chyba! **Dokument neobsahuje žiadny text so zadaným štýlom.**-4, the elements of Quality Management Systems addressing Macharzin's components of corporate management are listed.. This shows that Quality Management Systems can be understood as a Methodological Concept of Corporate Management, as components such as Objectives, Scope, Guiding Principles, Subsystems of Management are covered in quality management system.

⁵ Klaus Macharzina, *Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen Konzepte - Methoden - Praxis* (Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, 2012), pp. 769ff, <http://worldcatlibraries.org/wcpa/oclc/809196640>.

Methodological Concepts for Corporate Management (Macharzina ⁶)	Respective Elements of Quality Management Systems
Statements regarding Objectives, Assumptions and their Scope	In the Quality Manual, the Quality Policy, the Scope of the Quality Management System and the Quality Objectives are defined.
Statements regarding Leadership Principles	Quality Management Systems require the definition of quality objectives, which in the area of Corporate Management can be understood as "Management by Objectives" and thus as a Management Principles.
Statements regarding Leadership Subsystems	A Quality Management System consists of Subsystems defining Processes and Responsibilities for specific Tasks.
Statements regarding the use of Management Tools	The Effectiveness Determination of the Quality Management System is required and provides a Management Instrument
Statements about Incentives and Rewards	Incentive, Reward And Staff Development Systems are not directly a part of a Quality Management Systems. However, these aspects are usually covered by Corporate Human Resources processes and may well include quality-related Goals.
Statements about the HR Development System	

Figure Chyba! Dokument neobsahuje žiadny text so zadaným štýlom.-4: Elements of Quality Management Systems, which are also Methodological Concepts of Management

For example, quality relevant decisions are being delegated to subject matter experts in a Quality Management System by defining procedures. These procedures also regulate the function and qualification of the decision-makers and the criteria which need to be met in order to make the respective decisions. Hence, the task of Corporate Management is not making operational decisions, but rather making sure the needed resources and definitions are in place to enable the qualified personnel to decide.

A Quality Management System ensures the systematic and company-specific implementation of quality management methods within an organization. Consequently, there is not one Quality Management System, which fits all organizations. It is rather that a Quality Management System is being adopted to each single organization to address the specific needs and procedures. Nevertheless, the basic structure of all Quality Management Systems are identical. This is also due to the fact that there are internationally recognized standards specifying the requirements for Quality Management Systems. The ISO 9001 - Quality management systems — Requirements⁷ in general and ISO 13485 - Medical devices --

⁶ Ibid., pp. 769ff.

⁷ Deutsches Institut für Normung., *Qualitätsmanagementsysteme : Anforderungen (ISO 9001:2008) dreisprachige Fassung EN ISO 9001:2008 = Quality management systems : requirements = Systèmes de management de la qualité exigences*, 2008th ed. (Berlin: Beuth, 2008), <http://worldcatlibraries.org/wcpa/oclc/315948839>.

Quality management systems -- Requirements for regulatory purposes⁸ in particular are to be listed here.

The framework as defined in the above mentioned ISO standards shall be described in the following. Figure Chyba! Dokument neobsahuje žiadny text so zadaným štýlom.-5 by Schlickman shows the four-tier operational pyramid, which is defining the four levels of quality documentation and therefore also the structure of Quality Management Systems⁹.

- The top of the pyramid (level I) represents conventions, goals and rules that are defined directly by Top Management and are therefore valid for the entire company. This is especially the quality policy, where Corporate Management is setting out in their own words the importance and expectations regarding the Quality System. Furthermore the required Quality Manual is defined in this section, which defines the scope, structure and references all detailed process descriptions.
- In level II and III of the pyramid the processes and operating procedures are defined, which are valid for complete organization or only partially for certain areas in the organization.
- Level IV comprises forms and drawings which need to be used when working according to the defined procedures.

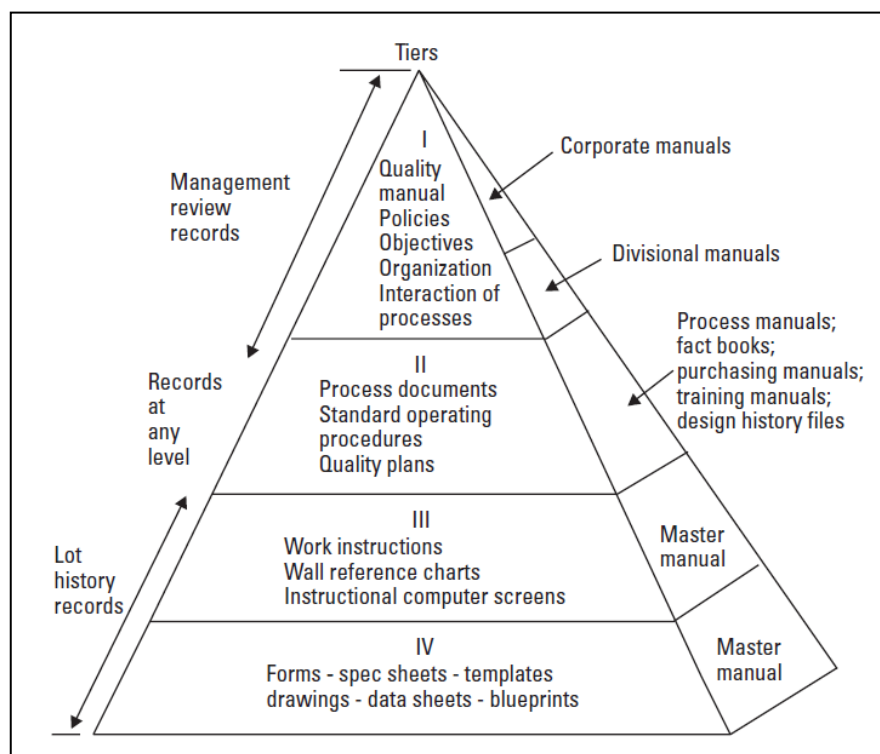


Figure Chyba! Dokument neobsahuje žiadny text so zadaným štýlom.-5: The four-tier operational pyramid by Schlickman¹⁰

⁸ International Organization for Standardization., *Medical devices : quality management systems : requirements for regulatory purposes.*, 2nd ed. ([Geneva]: ISO, 2003), <http://worldcatlibraries.org/wcpa/oclc/439699153>.

⁹ Jay Schlickman, *ISO 9001: 2000 quality management system design* (Boston: Artech House, 1961), <http://worldcatlibraries.org/wcpa/oclc/52839378>.

¹⁰ Ibid.

In general it can be concluded that from level I to level IV:

1. The direct involvement of Corporate Management decreases
2. The elements of the Quality Management System change from a managing character to an operational character
3. The extent of documentation increases
4. The level of detail increases

Also a hierarchical relationship within the pyramid can be identified, which ensures that the decisions that are taken within one of the upper levels of the pyramid, are translated into all underlying levels and thus into the processes. This ensures that decisions of the Corporate Management are effecting the operational functions.

Decision-Making Processes in the Medical Device Sector supported by a Quality Management Systems

As part of Quality Management Systems not only processes and accountability are being defined but also empowerment within an organization is being delegated. This is being done on the one hand for practical reasons, since management cannot take every decision in the company by themselves and on the other hand, as management does not always have the qualifications to do so. Another aspect is that decisions should be as objective as possible and not should not be directed by unilateral interests.

In this context Quality Management Systems for Medical Device Manufacturers are regulated, which also means that Corporate Management decisions are regulated and the process of taking decisions in parts is pre-defined. This chapter will analyze whether different elements of a Quality Management System for Medical Device Manufacturers predefine Corporate Management and Decision-Making processes.

For the Medical Device Manufacturers in Germany the Medical Devices Act (Medizinproduktegesetz) applies, which, amongst other requirements, requires the appointment of a Safety Officer by the management. The Safety Officer is responsible for the following tasks according to the Medical Devices Act¹¹:

„§ 30: The safety officer for medical devices has to collect, evaluate and coordinate activities of known risks of medical devices. He is responsible for compliance with reporting obligations as they relate to medical risks

Accordingly, the Safety Officer has the obligation to report medical risks (e.g. incidents) to authorities, which in the case of technical defects or recalls can have a major impact on the success and the image of a company. In this case Top Management obligations have been delegated in the course of a Quality Management System to notified person within the organization, which act independently in the name of the company.

¹¹ Gesetz über Medizinprodukte: Medizinproduktegesetz (MPG) (2002), p. 32.

Another example is the function of the *Management Representatives*, which is a mandatory function according to *ISO 13485 - Medical devices : quality management systems : requirements for regulatory purposes*¹²:

„ 5.5.2 Top management shall appoint a member of management who, irrespective of other responsibilities, shall have responsibility and authority that includes

- a) ensuring that processes needed for the quality management system are established, implemented and maintained,
- b) reporting to top management on the performance of the quality management system and any need for improvement [...]“

Hence, the Management Representative is being nominated by the Top Management of an organization in order to coordinate quality relevant management activities. The Management Representative is the interface between Corporate Management and the particular line functions by reporting to the Management on the one hand and on the other hand by ensuring Management decisions are being translated into operations.

The above-mentioned examples of the functions of the Safety Officer and the Management Representative show that Decision-Making processes are being delegated in the course of Quality Management Systems for Medical Device Manufacturers.

This underscores that also in the Medical Device Sector Quality Management Systems can be seen as Supporting Systems of Corporate Management. Due to the legal provisions for this industry these Supporting Systems are not a voluntary commitment, but rather an requirements to participate in the most important medical device markets in the world.

Conclusion

In the course of this study Quality Management Systems for Medical Device Manufacturers have been analyzed whether they qualify as a Supportive System for Corporate Management.

It has been shown that especially for the Medical Device Sector Quality Management Systems are regulated by international standards and laws, which require the delegation of management responsibilities. According to Macharzin's Methodological Concepts of Management it has been shown that Quality Management Systems for Medical Device Enterprises qualify as Supportive Systems for Corporate Management. Therefore the Thesis "Quality Management Systems are to be considered as Supporting Systems to management in the sector of Medical Device Enterprises" has been verified.

LITERATURE

- [1] Deutsches Institut für Normung. Qualitätsmanagementsysteme : Anforderungen (ISO 9001:2008) dreisprachige Fassung EN ISO 9001:2008 = Quality management systems : requirements = Systèmes de management de la qualité exigences. 2008th ed. Berlin: Beuth, 2008. <http://worldcatlibraries.org/wcpa/oclc/315948839>.

¹² International Organization for Standardization., *Medical devices : quality management systems : requirements for regulatory purposes*., 2nd ed. ([Geneva]: ISO, 2003), <http://worldcatlibraries.org/wcpa/oclc/439699153>.

- [2] Frehr, Hans-Ulrich. Total-Quality-Management : unternehmensweite Qualitätsverbesserung ein Praxis-Leitfaden für Führungskräfte. 2nd ed. München, Wien: Hanser, 1994. <http://worldcatlibraries.org/wcpa/oclc/75388758>.
- [3] Gesetz über Medizinprodukte: Medizinproduktegesetz (MPG), 2002.
- [4] International Organization for Standardization. Medical devices : quality management systems : requirements for regulatory purposes. 2nd ed. [Geneva]: ISO, 2003. <http://worldcatlibraries.org/wcpa/oclc/439699153>.
- [5] Macharzina, Klaus. Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen Konzepte - Methoden - Praxis. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, 2012. <http://worldcatlibraries.org/wcpa/oclc/809196640>.
- [6] Schlickman, Jay. ISO 9001: 2000 quality management system design. Boston: Artech House, 1961. <http://worldcatlibraries.org/wcpa/oclc/52839378>.

CONTACT

Michael Gschwandtner

Grödner Str. 6

81547 München

Germany

Email: michael.gschwandtner@gmail.com

PRACOVNÝ VÝKON MANAŽÉRA A STRES

WORK PERFORMANCE OF MANAGER AND STRESS

Erika Hančovská, Veronika Soósová

ABSTRACT

The main objective of the article is to study the impact of stress on work performance manager. Contribution gives is to explain the basic terms associated with problems of stress in the profession Manager, its symptoms and impacts on performance of manager, point to how to eliminate stress at the work. Understanding your personality, awareness of its uniqueness and also certain commonalities is for managers equally important as their education and experiences. The relationship between major job-related stressors such as workload, interpersonal conflict, and lack of control are closely examined as are a number of other factors that may affect the relationship between occupational stress and job performance.

KEY WORDS

Work performance, Work-related stress, , stress symptoms, stress management

JEL Classification

M10, M12

ÚVOD

Manažér sa na pracovisku stretáva s problémami každodenne. Manažovanie a usmerňovanie zamestnancov v organizácii, prípadne tých ktorí nejakým spôsobom nespádajú do systému organizácie je nevyhnutnou súčasťou riadenia¹. Medzi závažne a často diskutované aktuálne problémy podnikovej sféry v neposlednom rade parí aj pracovný stres. Pracovný proces môže predstavovať stres, ktorý je spôsobený náročnými úlohami, vysokým tempom činnosti, nemožnosťou ovplyvniť spôsob práce a veľkým tlakom na vysoký pracovný výkon. Stres tiež spôsobuje množstvo zaťažujúcej administratívy, obmedzujúce normy a interné predpisy. Manažéri majú pocit, že sa všetko zbytočne zdržuje, veľa okolností ich odvádza od podstaty práce a nezmyselne komplikuje realizáciu úloh.

Nadmerný stres pri práci sa stáva v posledných rokoch čoraz výraznejší a potreba riešenia tejto problematiky čoraz naliehavejšia. Európska agentúra pre bezpečnosť a zdravie pri práci (EU-OSHA) označila problematiku vplyvu stresu na prácu ako aktuálnu a dôležitú tému na riešenie už v roku 2002 a zamerala sa aj na pravidelnú informačnú kampaň „Európsky týždeň BOZP“ na psychosociálne rizikové faktory a stres pri práci. Vychádzala pritom z výsledkov prieskumu EUROFOUND - u z roku 2000, podľa ktorých takmer každý tretí pracovník v EÚ uvádzal, že vníma stres v súvislosti s prácou ako negatívny vplyv na jeho výkon².

* PhDr. Erika Hančovská, PhD. Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne, Fakulta sociálno - ekonomických vzťahov, Katedra manažmentu a rozvoja ľudských zdrojov, spoluautorský podiel 50%.

** Ing. Veronika Soósová, PhD. Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne, Fakulta sociálno - ekonomických vzťahov, Katedra manažmentu a rozvoja ľudských zdrojov, spoluautorský podiel 50%.

¹ SOÓSOVÁ, V. Implementation of Personal Controlling in sme's. Conference on Current Problems of the Corporate Sector Bratislava. 2013.ISBN: 978-80-225-3636-3.

² ŽIVČICOVÁ, E. Stress Management. In: Innovation Processes in Organizations. Wien/Berlin: Mercur Verlag, 2013. pp. 277 – 299. ISBN 978-3-9503470-5-0.

Cieľom príspevku je analyzovať individuálny postoj manažéra k svojmu pracovnému výkonu pod vplyvom nahromadeného a dlhotrvajúceho stresu, teda aj ako rieši a ako zvláda osobnú a pracovnú záťaž. Z pozície človeka, manažéra, ktorý sa dostal do náročnej situácie je rozhodujúcim faktorom práve voľba postupu jej riešenia. Pri naplnení cieľa príspevku vychádzame z teoretických poznatkov rady autorov, odborníkov z domácich a zahraničných zdrojov súvisiacich s otázkami stresu v pracovnom procese manažéra, hlavne stresovými faktormi a príčinami stresu. Nadväzujúc na teoretické poznatky, príspevok prezentuje aj výsledky vlastného výskumu, v ktorom sme sa zamerali na individuálny, vlastný postoj manažéra k pracovnému výkonu pod vplyvom stresu. Pre naplnenie cieľa sme si určili výskumný problém, ktorý je východiskom pre formulovanie hypotézy.

Výskumný problém: Môžeme v pracovnom výkone manažéra identifikovať rozdielnosť, resp. výkyvy vplyvom pracovného stresu?

Hypotéza: Predpokladáme, že pod vplyvom dlhotrvajúceho, nahromadeného pracovného stresu klesá pracovný výkon manažéra.

Metodológia - pre výskum sme si vybrali zber údajov prostredníctvom exploračnej metódy dotazníka, ktorej základom je písomne položená otázka. Je to výskumný, vývojový a vyhodnocovací nástroj na hromadné a pomerne rýchle zisťovanie informácií o znalostiach, názoroch alebo postojoch respondentov na určitú oblasť prostredníctvom písomného dopytovania sa. Na základe zvolenej metódy identifikujeme rozdielnosť, resp. výkyvy v pracovnom výkone manažéra vplyvom pracovného stresu. Vyhodnotenie dotazníka je realizované v priemerných hodnotách jednotlivých škálových odpovedí na päťbodovej Likertovej stupnici. Vybrané matematicko – štatistické metódy sme použili pri finálnom spracovaní a vyhodnotení dotazníka. Pre prehľadnejšie zobrazenie, ľahšiu a názornejšiu orientáciu, získané výsledky výskumu prezentujeme aj v grafickom zobrazení.

1. Pracovný výkon manažéra pod vplyvom stresu

Náročné situácie sú chápané ako problematické, nepríjemné, stresujúce, alebo ako výzvy, aby sme použili naše vlastné zručnosti. Nepredstavujú ich len kľúčové momenty v ľudskom živote (smrť blízkej osoby, strata zamestnania), alebo existencia podniku (oslabenie podniku, neočakávaný zisk), ale aj problémy a ťažkosti, s ktorými sa stretávame v každodennom živote, konflikty so spolupracovníkmi, napäté vzťahy s nadriadeným alebo podriadeným³.

Úloha manažéra nesie so sebou každodenné stretávanie sa s problémami, ktoré musí riešiť a taktiež mieru zodpovednosti za svoje rozhodnutia, čo kladie značné nároky na zdroje stresu a jeho zvládania. To je dôvod prečo si myslíme, že štúdium stresu a jeho zvládania medzi manažermi s ohľadom na situačné a osobnostné faktory je dôležité⁴. V súčasnosti je možné stretnúť sa v organizáciách s viacerými druhmi stresov, vyplývajúcich z konfliktov alebo nedorozumení medzi pracovníkmi. Najzávažnejšie konflikty sú tie, ktoré sú dlhotrvajúce a majú následky na kvalite práce a pracovnej atmosfére⁵. Stres je prejavom nehody medzi pracovníkom a okolím, ktoré ho obklopuje. Rozlišujeme tieto základné kategórie stresu:

1. dôsledok masovej produkcie (príliš veľa práce, nedostatok času),

³ FRANKOVSKÝ, M. a kol. Strategies of behavior in demanding managerial work situations in social contexts. In. *Studia Psychologica*. 2009. Vol. 51, No. 2-3, pp. 231-236. ISSN 0039-3320.

⁴ HULÍN, M.& LISÁ, E. Some situational and personality determinants of coping among managers. *Journal Studia Psychologica*. 2009. Vol. 51, No. 2-3, pp. 215-229. ISSN 0039-3320.

⁵ SOROKOVÁ, T. Všeobecné zručnosti pre uplatnenie sa na trhu práce. ESF, EKF TU, Košice, 2005. ISBN 80-8073-275-2.

2. rutinná práca (nedostatok stimulov, minimum požiadaviek na kreatívne riešenia problému, nedostatok príležitostí pre spoluprácu),
3. konflikt rolí – lojalita k šéfovi a priateľské vzťahy s kolegami na pracovisku,
4. strata kontroly nad danou situáciou – zamestnanec nemôže ovplyvňovať daný priebeh, poprípade existencia neistoty,
5. nedostatok podpory – zo strany podniku alebo rodiny,
6. fyzické a psycho - sociálne stresory – riziko zranenia, vplyv hluku, extrémnej horúčavy, atď.

Podľa Oravcovej⁶ stresovými situáciami sú ale aj menej mimoriadne udalosti, s ktorými sa manažéri bežne stretávajú v manažérskej praxi, ale aj v bežnom živote - časový stres – plnenie terminovaných úloh; stres z nadmerného množstva úloh; stres z nadmernej rozmanitosti úloh; stres z chaotickej organizácie práce; stres v dôsledku nezmyselnej, nudnej činnosti; stres z narušených medziľudských vzťahov na pracovisku. Autorka ďalej uvádza, že všetky tieto stresové situácie, menej alebo viac mimoriadne, negatívne ovplyvňujú pracovný výkon manažéra. Dôvodom je aj fakt, že stres vedie k narušeniu medziľudských vzťahov, poklesu pracovnej výkonnosti a zdravotným ťažkostiam.

Výkony manažérov sú často ovplyvňované pracovným prostredím a faktormi, ktoré naň pôsobia. Každá situácia má svoju príčinu. Bohužiaľ platí, že ak manažér vyhodnotí situáciu nesprávne, môže sa komplikovať. Stres veľmi často vyplýva zo zlej organizácie, nevhodných manažérskych rozhodnutí alebo zo zmeny systému⁷. Taktiež často vznikajú konflikty zo strany zamestnancov. Obe strany sú producentmi a šíriteľmi stresu, čo môže vyústiť do stretu. Stres vie vyvolať u manažérov pocity strachu, straty sebadôvery, nespavosť, spomalené reakcie, zhoršenie vzťahov so spolupracovníkmi, podráždenosť, bolesti hlavy. V konkrétnom podniku sa stres prejavuje stratou morálky u zamestnancov, absenciami, zlými pracovnými vzťahmi, fluktuáciou, a pod. Prvým príznakom, že pracovník prestáva zvládať stres, je jeho zmena v správaní. Postupne môžu vzniknúť problémy pri prijímaní rozhodnutí, riešení situácií, krátkodobej straty pamäti, pri koncentracii. Reakcie v ďalšej fáze môžu byť: boj a ústup. Rozdielnosť spočíva v tom, že správanie v zmysle „boj“ znamená aktivitu, činnosť, kým „ústup“ znamená, že človek sa vzdá a nechce ďalej bojovať. Pôsobenie stresu sa teda prejavuje v správaní človeka často v rôznych podobách:

- aktívne správanie (premena, mrzutosť, strata výkonnosti, odpor voči vykonávaniu pracovných úloh),
- pasívne správanie (rezignácia, nízka motivácia, absencia).

Existuje aj tzv. nepotrebný, resp. zbytočný stres, vyplývajúci z nevhodných pracovných podmienok, t.j. z pracovného prostredia, ak nie je vhodne zariadené, príp. z nevyhovujúcej pracovnej náplne⁸. Muži a ženy sa so stresom vyrovnávajú odlišne. Skoro polovica žien odbúrava stresové vypätie relaxačnými technikami a oddychom, kým muži využívajú tieto techniky zriedkavejšie. Na rozdiel od žien, muži dávajú v oveľa väčšej miere dávať prednosť fyzickým aktivitám. Skoro rovnaké percento žien aj mužov sa však zo stresu doslova „vyspí“.

Manažér je vystavený oveľa viac situáciám, ktoré si vyžadujú nielen vysokú mieru emocionálnej inteligencie, ako je sebauvedomenie, sebaovládanie, sebariadenie, empatia, ale aj schopnosť riadiť ľudí, ktorí pracujú v jeho tíme. Na to musí byť vyzbrojený množstvom sociálnych zručností - schopnosťou presne identifikovať problém, efektívne komunikovať vrátane zvládnutia kritiky, schopnosťou narábať s pochvalou a pozitívnym oceňovaním,

⁶ ORAVCOVÁ, J. Sociálna psychológia. Zvolen: Bratia Sabovci, s.r.o Zvolen, 2004. ISBN 80-8055-980-5.

⁷ MASÁROVÁ, T. Innovative Changes in Measuring the Quality of Life. In: Innovation Processes in Organizations. Wien/Berlin: Mercur Verlag, 2013. pp. 105 - 113. ISBN 978-3-9503470-5-0.

⁸ KRASKA - LÜDECKE, K. Nejlepší techniky proti stresu. Grada Publishing, Praha, 2007. 116 s. ISBN978-80-247-1833-0.

konštruktívne riešiť problémy, hľadať zmysluplné východiská. Baumgartner⁹ uvádza, že stresogenosť manažéra a miera jeho kontrolovateľnosti sú najdôležitejšie situačné premenné pôsobiace na hodnotenie situácií. Čím viac manažér vníma situáciu ako kontrolovateľnú, tým menej ju hodnotí ako nebezpečnú. Rôzne štúdie skúmali vplyv primárneho hodnotenia situácie (kontrolovateľnosť, očakávanosť, žiaducosť situácie a pod.) na voľbu zvládacej odpovede. Výsledkom je zistenie, že hodnotenie situácie ako veľmi stresujúcej a ohrozujúcej, vedie k použitiu zvládania zameraného na emócie (redukcia distresových emócií a vnútornej tenzie). Podobne je tomu aj v situáciách, ktoré sú hodnotené ako málo kontrolovateľné.

Ak vzniká problém nájsť správny zdroj pozitívnej energie, možno sa obrátiť sa na odborníka. V zahraničných firmách je pre manažerov samozrejme a často to patrí k firemnej kultúre mať svojho psychológa, psychiatra či psychoterapeuta. Ten môže človeka sprevádzať hľadaním ciest na odreagovanie nahromadeného napätia psychoterapeutickým rozhovorom alebo špecifickými technikami¹⁰.

Vplyv stresu na pracovný výkon manažéra môžeme pozorovať v rade profesií. Najčastejšie sa objavuje v rizikových profesiách a u vedúcich pracovníkov, kde pôsobí nadmerná zodpovednosť a časovo náročné termínované úlohy. Prudký nárast pracovných povinností spôsobuje aj psychické zaťaženie organizmu. Na jednej strane nové informačné technológie sú veľkým pomocníkom pri zvládaní pracovných povinností, no na druhej strane práve vďaka nim si manažér nabera stále väčšie množstvo prác, ktoré ho zaťažujú. Prudký nárast informačno-komunikačných technológií zasahuje už takmer do všetkých oblastí ľudského života a teda bez výnimky aj do manažérskej sféry¹¹. Pracovné prostredie považujeme za druhý najčastejší zdroj stresu. Negatívne vzťahy na pracovisku, donášanie, nadmerná kritika, ohováranie alebo perfekcionizmus nadriadených výrazne ovplyvňujú intenzitu stresu na pracovisku. Preto je potrebné do pracovných vzťahov investovať, t. j. ochotne pomôcť, počúvať, spomenúť si na narodeniny kolegu, v prípade konfliktu spraviť kompromis, hovoriť priamo o probléme a pod.

Stresové faktory na pracovisku:

1. *učenie sa* - ide o školenia a samo štúdium problematiky pre účely získania poznatkov potrebných pre realizáciu úlohy;
2. *termíny* - sú snahy a externé tlaky na dokončenie úlohy načas a dodržiavanie termínov;
3. *spolupracovníci* - do tejto kategórie spadajú problémy súvisiace s hodnotením výkonnosti zamestnanca, použitie metrík;
4. *hodnotenie výkonnosti* - sú situácie súvisiace s hodnotením výkonnosti zamestnanca, použitie metrík;
5. *stabilita zamestnania* - sú situácie vyplývajúce z hrozby straty zamestnania v dôsledku organizačných zmien alebo iných faktorov;
6. *profesionálny rast* - sú situácie spojené s vývojom kariéry a profesionálnym rastom;
7. *používateľské požiadavky* - sú situácie vznikajúce z kladenia požiadaviek používateľmi, napr. používateľské rozhrania.“

⁹ BAUMGARTNER, F. Zvládanie stresu-coping. In: Výrost, J., Slaměnik, I. (Eds.): Aplikovaná sociální psychologie II.Praha, Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-551-3.

¹⁰ ŠTEFANČIKOVÁ, A. Manažment znalostí z pohľadu personalistov. In: Sociálně ekonomická revue 2014 č.2. Trenčín: FSEV TnUAD, 2014. ISSN 1336-3727.

¹¹ KAJANOVÁ, H. Nová koncepcia vo vzdelávaní – M – learning. In: Sociálně-ekonomická revue 2012 č.3. Trenčín: FSEV TnUAD, 2012. ISSN 1336-3727 s. 49-60.

Ružička stanovil na základe porovnávacej analýzy výkonových kriviek päť stresových faktorov:

1. *zapracovanie* – vyjadruje proces, ktorým manažér prechádza k maximálnej výkonovej pohotovosti;
2. *navyknutie* – vyjadruje proces zvládnutej pracovnej úlohy a pracovný rytmus;
3. *stimulácia* – vyjadruje proces zmien v motivačnom postupe k pracovnej úlohe v priebehu pracovnej doby;
4. *únava, vyčerpanie* – vyjadruje proces postupného poklesu v práci manažéra podávať želaný výkon;
5. *vôľové vypätie* – vyjadruje proces, ktorým sa manažér aktívne snaží kompenzovať nepriaznivý účinok na výkon.

Tieto faktory určujú zmeny v pracovnej činnosti manažéra v priebehu pracovnej doby. Analýzou pracovnej krivky sa zistilo, že výkon po osemhodinovej práci začína podstatne klesať. Čo v prípade manažérov ešte mnohokrát neznamená koniec pracovnej doby.

Urban¹² popisuje, že manažéri môžu pociťovať stres pod vplyvom akéhokoľvek podnetu, ktorý od nich vyžaduje výrazné prispôbenie. K najčastejším príčinám stresu, ktoré súvisia s prácou patria:

- *konflikt a neistota* – manažéri môžu prežívať konflikt na rôznych úrovniach (osobné, medziosobné, medziskupinové);
- *fyzické a sociálne prostredia na pracovisku* – pracovné prostredie je v niektorých organizáciách fyzicky (extrémne teploty, hluk, špina, zlé osvetlenie,...) alebo sociálne náročné (príliš intenzívne alebo nepríjemné interakcie s ostatnými ľuďmi);
- *pracovné úlohy a požiadavky* – stresové faktory môžu byť spojené s plnením pracovných úloh manažéra, z pracovného vyťaženia, nedostatočných zdrojov a pod.

Stres na pracovisku a miera jeho dopadu na pracovný výkon manažéra je ovplyvnená aj jeho vlastnými osobnostnými vlastnosťami a určitou rovnováhou medzi vodcovskými schopnosťami a osobnostnými vlastnosťami. Medzinárodné prieskumy i prax ukázali, že najefektívnejšími vodcovskými osobnosťami sú ľudia, ktorí dokážu vytvoriť rovnováhu medzi osobným talentom, odborným vzdelaním a profesionálnymi manažérskymi zručnosťami a tým aj so schopnosťou efektívne riešiť záťažové situácie, ktoré každodenná vodcovská prax prináša. Pravou vodcovskou osobnosťou je teda stratég, manažér a vodca zároveň, pričom ku každej z týchto charakteristík je potrebný talent. Hoci vodcovstvo možno rozvíjať aj trpezlivou prácou na sebe samom, jeho podstatou je danosť, predpoklad, ktorý nemožno ovplyvniť¹³.

2. Dosiahnuté výsledky realizovaného výskumu

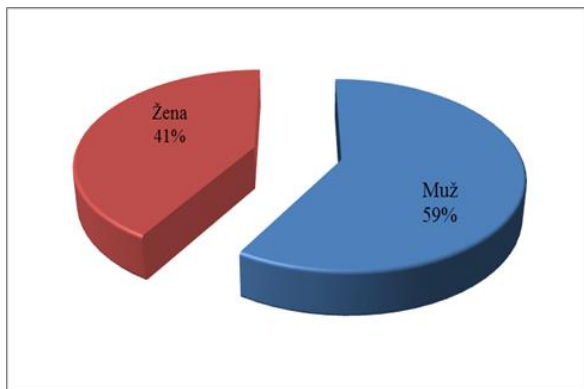
V nasledujúcej časti príspevku sú prezentované výsledky nášho výskumu. Vo výskume sme sa zamerali na individuálny, vlastný postoj manažéra k pracovnému výkonu pod vplyvom stresu. *Výskumnou vzorkou* sú manažéri na rôznych stupňoch riadenia - prvostupňoví manažéri, druhostupňoví manažéri, alebo manažéri strednej úrovne a napokon vrcholoví, alebo top manažéri. Veľkosť výskumnej vzorky bola určená tak, aby mala dostatočnú výpovednú hodnotu. Výskumnú vzorku spolu tvorilo 176 respondentov. Respondenti výskumnej vzorky boli vyberaní z dostupných zdrojov. Výskumná vzorka mala

¹² URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha: Wolters Kluwer, 2013. 272 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

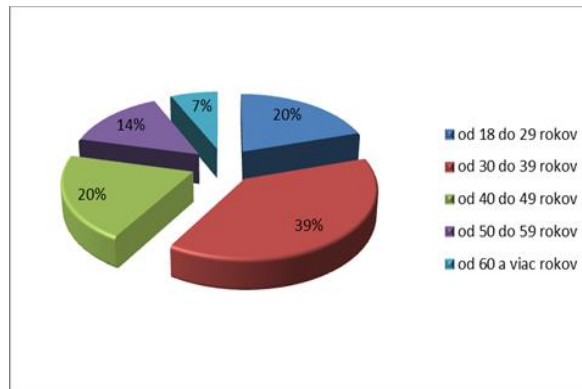
¹³ VOJTOVIČ, S. KRAJŇÁKOVÁ, E. Trends in Economic Growth and Unemployment in Slovakia. Atlantis Press, FRANCE, 2013. ISBN 978-90-78677-80-2.

charakter dobrovoľníkov a dostupného výberu. Priemerný vek respondentov bol 41,6 rokov, pričom minimálny vek bol 27 rokov a maximálny 64 rokov.

Grafické zobrazenie výskumnej vzorky je prezentované na obrázkoch 1 a 2.



Obrázok 1 Podiel mužov a žien na výskume



Obrázok 2 Vekové zloženie respondentov

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2014

Manažéri, oslovení výskumom, vo svojich spoločnostiach majú významné postavenie a poslanie, pretože v dobrom i zlom ovplyvňujú činnosť a výsledky konkrétnej spoločnosti. Všetci riešia rovnaké problémy, t.j. usilujú sa dosiahnuť určité ciele a vo svojej činnosti aplikujú mnohé rovnaké postupy efektívneho manažmentu. Sú bezprostredne spojení s procesom manažmentu. Ich úlohou je vzájomne kombinovať ľudské, fyzické, peňažné a informačné zdroje a využívať ich tak, aby sa dosiahli žiaduce ciele. Z hľadiska rozhodovania sú to manažéri, ktorí sú zodpovední za rozhodovanie v spoločnosti a koordináciu aktivít svojich zamestnancov na splnenie cieľov vlastnej spoločnosti. To znamená, že priamo dozerajú na jedného alebo na viac ľudí – zamestnancov vo formálnej organizácii a usmerňujú ich v súlade s plnením cieľov spoločnosti. Manažéri jednotlivých stupňov vykonávajú všetky manažérske funkcie s rozdielnym podielom vzhľadom na odlišné miesto, postavenie a typ spoločnosti. Vzťah respondentov v konkrétnej spoločnosti je rôzny – majiteľ, prezident, viceprezident, konateľ, výkonní riaditelia jednotlivých oblastí v danej spoločnosti – ekonomika, obchod, prevádzka, financie, personalistika a pod.

Respondenti mali za úlohu vyjadriť svoj vlastný postoj k pracovnému výkonu pod vplyvom stresu, v ktorom sa v poslednom období ocitli. Ku každému z predložených postojov vyjadrujú mieru súhlasu s prezentovanými položkami na päťbodovej škále.

K jednotlivým piatim stupňom Likertovej škály sme priradili koeficienty od 1 po 5 a to:

- 1- súhlasím;
- 2- čiastočne súhlasím;
- 3- neviem posúdiť;
- 4- skôr nesúhlasím;
- 5- nesúhlasím.

Počet jednotlivým škálových odpovedí sme vynásobili príslušným koeficientom a pomocou súčtu výsledných hodnôt sme vypočítali priemer jednotlivých škálových odpovedí na základe, ktorého overíme stanovené tvrdenie výskumu¹⁴.

¹⁴ HANČOVSKÁ, E. Osobnosť manažéra a coping. Trenčín. Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne. 2013. ISBN 978-80-8075-603-1.

V tabuľke 1 a grafe 1 prezentujeme škálové odpovede výskumného problému v priemerných hodnotách.

Tabuľka 1 Vplyv stresu na pracovný výkon

Vlastný postoj k pracovnému výkonu	Priemerné hodnoty škálových odpovedí
1. Vplyvom stresu dochádza k obmedzenému pracovnému výkonu.	2,48
2. Stres spôsobí úplnú rezignáciu na ďalší výkon	4,16
3. V stresových situáciách podávam ešte vyšší pracovný výkon.	4,72
4. Zlyhá spolupráca a kooperácia s podriadenými a spolupracovníkmi.	1,28
5. Nové stresové situácie sú výzvou pre prehodnotenie zotrvania v riadiacej funkcii.	3,89
6. Nastupuje vysoká racionalita – určenie priorít podľa dôležitosti.	1,43
7. Potrebujem čas na upokojenie, rozlíšenie príčin a následkov stresovej situácie.	3,91

Zdroj: vlastné spracovanie, 2014

Tabuľka 1 poukazuje na skutočnosť, že manažéri prejavili svoj postoj na vplyv stresu ako dôsledok obmedzenia pracovného výkonu vo svojich odpovediach dosiahli priemernú hodnotu 2,48 na päťbodovej škále, čo sa najviac približuje k škále „častočne súhlasím“. Môžeme povedať, že opýtaní manažéri pripúšťajú skutočnosť, že ak sa ocitnú v stresovej situácii do určitej miery im táto situácia negatívne ovplyvní pracovný výkon, resp. obmedzí ho na niektoré, nevyhnutné pracovné úlohy.

No na druhej strane ak sa mali vyjadriť k situácii novej úplnej rezignácie pod vplyvom stresu, tak vo svojich odpovediach dosiahli priemernú hodnotu 4,16, čo zodpovedá škále „skôr nesúhlasím“. Odpoveď respondentov bola síce záporná, no nebol tam úplný nesúhlas, teda určité percento respondentov pripustilo aj fakt, že v niektorých stresových situáciách rezignujú na ďalšie povinnosti. Samozrejme, tak ako sme už spomínali v teoretickej časti, do značnej miery to závisí od osobnosti manažéra.

Opakom pracovnej rezignácie bolo vyjadrenie vlastného postoja manažérov, že vo vzniknutých situáciách podávajú ešte vyšší pracovný výkon. Vo svojich odpovediach dosiahli priemernú hodnotu 4,72. Táto hodnota sa už viac približuje bodovému hodnoteniu 5 „súhlasím“. Respondenti dosť jednoznačne vyjadrili mieru svojho nesúhlasu s podávaním ešte vyššieho pracovného nasadenia.

K otázkam zlyhania spolupráce a kooperácie s podriadenými a spolupracovníkmi v čase stresu sa respondenti vyjadrili v priemernej hodnote 1,28 na päťbodovej škále, čo zodpovedá „súhlasím“. Svojim súhlasným prejavom potvrdili skutočnosť, že v záťaži a v strese dosť odmietajú spoluprácu a kooperáciu s ostatnými zúčastnenými na pracovných povinnostiach a uprednostňujú samostatnú prácu, samostatné riešenie problému, plánovanie ďalších aktivít a pod.

To, že by nahromadený, dlhotrvajúci stres mal byť dôvodom na prehodnotenie zotrvania v riadiacej, manažerskej pozícii si manažéri veľmi nevedia predstaviť a veľmi s tým ani nesúhlasia, čo prejavili aj v našom výskume v priemerných hodnotách 3,89. Táto hodnota

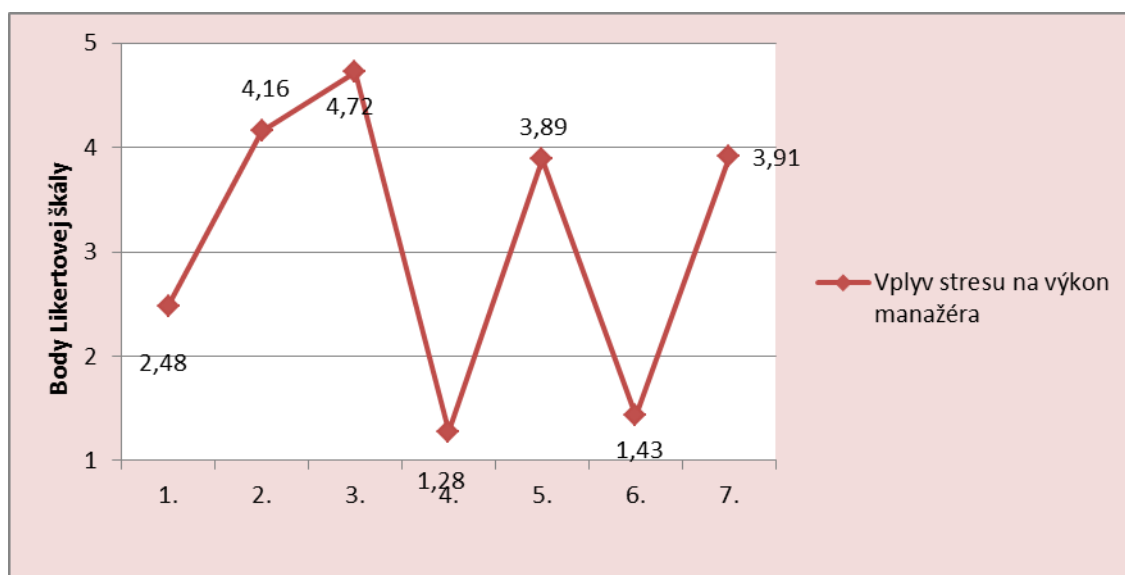
je vyjadrená škálou „neviem posúdiť“ a „skôr nesúhlasím“. Viac sa približuje k bodovej hodnote 4 „skôr nesúhlasím“, teda s touto alternatívou ani neuvažujú ako s dôvodom vlastnej rezignácie na post manažéra.

Vysoký stupeň racionality a následné určenie pracovných priorít v stresových podmienkach potvrdili manažéri priemernou hodnotou 1,43 teda „súhlasím“. Racionálne hľadisko riešenia pracovných úloh je u nich viac preferované ako emocionálne. Preferencia racionálneho uvažovania je uprednostnená pred iracionálnymi, často nelogickými prejavmi správania sa. Vzhľadom k priemernému veku nami oslovených manažérov (41,6) sme takýto výsledok aj očakávali.

Emocionálny priestor, čas na upokojenie, zamyslenie sa nad príčinami vzniku a prípadných následkov stresovej situácie, manažéri dosť popierajú a vyjadrili to hodnotou 3,91, ktorá sa najviac približuje k škále „skôr nesúhlasím“ alebo teda, že nenariekajú, nepotrebujú takýto priestor a nekladú si otázky typu „prečo to vzniklo; kde sa stala chyba; čo bude ďalej; čo teraz a pod.“

Záverom môžeme konštatovať, že uvedené zistenia z prvých troch otázok dokazujú fakt, že manažéri v stresových situáciách *potvrdili obmedzený pracovný výkon*. Nepotvrdili ani výrazne vyšší výkon, ale ani úplnú apatiu, či rezignáciu k pracovným povinnostiam. V štvrtej a piatej otázke týkajúcej sa spolupráce, kooperácie so spolupracovníkmi a prípadným vyvodením dôsledkov na vlastnú rezignáciu manažérskeho postu potvrdili skutočnosť, že v strese veľmi *nepreferujú spoluprácu a kooperáciu a nevidia dôvod na prehodnotenie zotrvania vo funkcii manažéra*. V otázkach sedem a osem, otázky týkajúce sa racionality a emocionality respondenti majú dosť jasno. Viac *uprednostňujú racionalitu pred emocionalitou*. Na základe výsledkov nášho výskumu, môžeme teda povedať, že hypotéza sa nám potvrdila.

Pre prehľadnejšie zobrazenie, ľahšiu a názornejšiu orientáciu, získané výsledky výskumu prezentujeme aj v grafickom zobrazení - graf 1.



Graf 1 Vplyv stresu manažéra na pracovný výkon

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2014

ZÁVER

Po realizácii samotného výskumu môžeme konštatovať, že respondenti, manažéri oslovení našim výskumom potvrdili náš predpoklad negatívneho vplyvu stresu na ich pracovný výkon. Zároveň je potrebné aj zdôrazniť, že títo manažéri nepreferujú spoluprácu a kooperáciu s podriadenými a spolupracovníkmi a nevidia dôvod na prehodnotenie zotrvania vo funkcii manažéra v čase stresu. Viac teda uprednostňujú racionalitu pred emocionalitou. Výsledky výskumu len odzrkadľujú reálnu skutočnosť dnešnej doby, že tlak, ktorý je vyvíjaný na manažerov nie vždy podnecuje ich sily, zvyšuje aktivitu a schopnosť zvládať úlohy, ktoré sú niekedy nad ich sily. Z iného pohľadu sa tlak javí ako užitočný a potrebný faktor, avšak nepretržité zvyšovanie tlaku prináša stres, ktorý je nepríjemný, neúčinný a stáva sa škodlivým. Spôsobuje, že zo zdanlivo atraktívnej situácie sa stáva nežiaduca záťaž prejavujúca sa podráždenosťou, rozčuľovaním, závislosťou, neistotou ale aj negatívnym dopadom na zdravotný stav.

V dnešnej dobe sa manažéri pravdepodobne stresu nevyhnú nikdy no môžu ho eliminovať, prípadne obmedziť jeho pôsobenie a naučiť sa ho zvládať. Existuje mnoho metód, praktík a stratégií zvládania stresu, ktoré môžu manažéri využiť a osvojiť si ich.

Táto práca vznikla v rámci realizácie projektu „Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka chce ponúknuť kvalitné a moderné vzdelávanie“, ITMS kód 26110230099, podporovaného z Operačného programu Vzdelávanie a financovaného zo zdrojov Európskeho sociálneho fondu.

LITERATÚRA

- [1] BAUMGARTNER, F. Zvládanie stresu-coping. In: Výrost, J., Slaměník, I. (Eds.): Aplikovaná sociální psychologie II. Praha, Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-551-3.
- [2] FRANKOVSKÝ, M. a kol. Strategies of behavior in demanding managerial work situations in social contexts. In: Studia Psychologica. 2009. Vol. 51, No. 2-3, pp. 231-236. ISSN 0039-3320.
- [3] HULÍN, M. & LISÁ, E. Some situational and personality determinants of coping among managers. Journal Studia Psychologica. 2009. Vol. 51, No. 2-3, pp. 215-229. ISSN 0039-3320.
- [4] KRASKA - LÜDECKE, K. Nejlepší techniky proti stresu. Grada Publishing, Praha, 2007. 116 s. ISBN 978-80-247-1833-0.
- [5] HANČOVSKÁ, E. Osobnosť manažéra a coping. Trenčín. Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne. 2013. ISBN 978-80-8075-603-1.
- [6] KAJANOVÁ, H. Nová koncepcia vo vzdelávaní – M – learning. In: Sociálno-ekonomická revue 2012 č.3. Trenčín: FSEV TnUAD, 2012. ISSN 1336-3727 s. 49-60.
- [7] MASÁROVÁ, T. Innovative Changes in Measuring the Quality of Life. In: Innovation Processes in Organizations. Wien/Berlin: Mercur Verlag, 2013. pp. 105 - 113. ISBN 978-3-9503470-5-0.
- [8] ORAVCOVÁ, J. Sociálna psychológia. Zvolen: Bratia Sabovci, s.r.o Zvolen, 2004. ISBN 80-8055-980-5.
- [9] SOÓSOVÁ, V. Implementation of Personal Controlling in sme's. Conference on Current Problems of the Corporate Sector Bratislava. 2013. ISBN: 978-80-225-3636-3.
- [10] SOROKOVÁ, T. Všeobecné zručnosti pre uplatnenie sa na trhu práce. ESF, EKF TU, Košice, 2005. ISBN 80-8073-275-2.
- [11] ŠTEFANČIKOVÁ, A. Manažment znalostí z pohľadu personalistov. In: Sociálno ekonomická revue 2014 č.2. Trenčín: FSEV TnUAD, 2014. ISSN 1336-3727.

- [12] URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha: Wolters Kluwer, 2013. 272 s. ISBN 978-80-7357-925-8.
- [13] VOJTOVIČ, S. KRAJŇÁKOVÁ, E. Trends in Economic Growth and Unemployment in Slovakia. Atlantis Press, FRANCE, 2013. ISBN 978-90-78677-80-2.
- [14] ŽIVČICOVÁ, E. Stress Management. In: Innovation Processes in Organizations. Wien/Berlin: Mercur Verlag, 2013. pp. 277 – 299. ISBN 978-3-9503470-5-0.

KONTAKT

PhDr. Erika Hančovská, PhD.

Trenčianska univerzita AD v Trenčíne

Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov

Katedra manažmentu a rozvoja ľudských zdrojov

Študentská 2

911 50 Trenčín

Slovenská republika

e-mail: erika.hancovska@tnuni.sk

Ing. Veronika Soósová, PhD.

Trenčianska univerzita AD v Trenčíne

Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov

Katedra manažmentu a rozvoja ľudských zdrojov

Študentská 2

911 50 Trenčín

Slovenská republika

e-mail: veronika.soosova@tnuni.sk

KLASTER AKO NÁSTROJ KONKURENCIESCHOPNOSTI

CLUSTER AS A TOOL OF COMPETITIVENESS

Ján Havier

ABSTRACT

The article deals with the description of the cluster as an adequate tool of growth. The idea of this article is to give an overview of the field of clusters and so to show how clusters can be used as a constructive tool for practice, industry, innovation, development, academics or politics. Cluster is a unique environment, which is created to support innovation, economical growth, creation and transfer of the intellectual property rights into practice, creation of new patents and inventions or regional development. Cluster is created by integration and strong cooperation of three institutions - universities, companies, and government. The main aim of the article is to clarify the issue of the clusters, to define the concept of cluster and the structure of clusters, to survey and evaluate the clusters and to present the actual situation of clusters in Slovakia.

KEY WORDS

cluster, competitiveness, development, innovation, intellectual property, patent,

JEL Classification

D46, O34,

ÚVOD

Pojem klaster nie je úplne známy pojem z pohľadu širokej verejnosti, avšak vo vedeckej, politickej a podnikateľskej sfére neustále rastie jeho význam a v súčasnosti sa pomerne často skloňuje v súvislosti so zabezpečením konkurencieschopnosti celého štátu, určitého odvetvia či regiónu. Azda najznámejší a zároveň najhodnotnejší klaster na svete je Silicon Valley v USA. Mnohé krajiny sa snažia o vytvorenie podobného klastra, avšak technologický klaster Silicon Valley dosahuje neuveriteľnú silu vzájomným prepojením tých najhodnotnejších technologických spoločností na celom svete a neustále generuje nové inovácie v technologickom svete s obrovskou pridanou hodnotou. Technologické spoločnosti ako Google, Apple, Hewlett Packard či Intel sú koncentrované do jednej oblasti, ktorá daným spoločnostiam prináša ideálne podmienky pre tvorbu inovácií, výskum, vývoj či dostupné zdroje a práve vďaka tomuto unikátnemu priestoru sa z týchto spoločností stala špička vo svojom odvetví.

Klaster teda úzko súvisí s výskumom, vývojom, s duševným vlastníctvom a jeho transferom, koncentráciou spoločností z rovnakého odvetvia, koncentráciou dodávateľov, univerzít, výskumných centier, spoluprácou a tvorbou start-upov, malých a stredných podnikov a ich vzájomné previazanie spoločnou kooperáciou. Avšak pre úspešné vytvorenie klastra je nutná podpora štátu a vytvorenie potrebnej legislatívy a vhodných podmienok pre fungovanie klastra, aby bolo možné vytvoriť a integrovať jednotlivé faktory do jedného celku a teda unikátneho priestoru pre tvorbu a rast inovácií a inovatívnych spoločností. Aktuálny

¹ Ing. Ján Havier, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, podiel na projekte VEGA č. 1/0264/15 100%

problém celej Európskej únie je nedostatočné tempo rastu celej ekonomiky. Pričom práve inovácie, start-upy, spin-off firmy, produkty duševného vlastníctva, transfer výsledkov vedy a výskumu do praxe či patenty sú tým najsilnejším motorom rastu celého ekonomického systému. Vytvorenie úspešného klastra ako unikátneho priestoru pre integráciu znalostí, generovanie inovácií a komplexnú podporu podnikateľských subjektov na trhu by sa teda mohlo stať čiastkovým riešením pre tvorbu a naštartovanie rastu malých a stredných podnikov jednotlivých štátov Európskej únie a teda aj rastu ekonomiky jednotlivých štátov či celej Európskej únie ako celku. Domáce podniky či start-upy by mohli čerpať z vytvorenej infraštruktúry a nastalo by zvýšenie konkurencieschopnosti domácich podnikov vzhľadom ku globálnej konkurencii, keďže úspešné klastre zvyšujú výkonnosť zapojených spoločností a sú motorom ekonomického rozvoja v daných regiónoch.

POJEM KLASTER, JEHO ČLENENIE A HISTORICKÝ VÝVOJ

V tejto kapitole si objasníme v skratke historický vývoj klastrov, ich históriu a autorov, ktorí sa klastrami zaoberali. Ďalej si vysvetlíme samotný pojem klaster a načrtneť členenie klastrov.

Historický vývoj klastrov

Klastre ako spolupracujúce skupiny podnikov sa na trhu vyskytovali už dávno v minulom tisícročí. Už vtedy to bol logický dôsledok získavania výhody zo zdieľania zdrojov a skúseností, aj keď to neboli klastre v zmysle súčasnosti, ale určité predstupne klastrov.

Teoreticky začal klastre popisovať britský ekonóm Alfred Marschall², ktorý vo svojej knihe Princípy ekonómie z roku 1890 popísal priemyselné odvetvia a ich koncentráciu. Pričom práve pri koncentracii priemyselných podnikov zvýrazňoval získavanie prínosov z externalít, ako sú úspory z rozsahu či zdieľanie znalostí. Ďalší autori, ktorí sa venovali tejto problematike sú Weber, Hoover.

Autori uznávajú všeobecnú zhodu na základnom koncepte klastra, ktorý je považovaný za nenáhodnú koncentráciu činností, avšak ďalej sa jednotliví autori a ich teórie rozchádzajú.³

V súčasnej či modernej ekonómii mal najväčší vplyv na teoretické rozpracovanie klastrov Michael Porter, ktorý od roku 1980 vydáva prakticky do súčasnosti knižné publikácie, ktoré sa zaoberajú klastrami.⁴

Z historického vývoja klastrov teda vidíme, že daná problematika už má svoju viac ako 100-ročnú históriu, aj keď prešla určitým vývojom a zmenami až po súčasné vymedzenie klastrov.

Pojem klaster

Samotný pojem klaster je odvodený z anglického slova cluster, ktoré znamená zhuk, zoskupenie či nahromadenie.

² MARSHALL, A. 2010/ 1920: *Principles of Economics: Abridges Edition, Lightning Source Incorporated*, New York 2010, reedice. 344s. ISBN: 9781605208008

³ GLAESER, E.L., ELLISON, G. 1997. *Geographic Concentration in U.S. Manufacturing Industries: A Dartboard Approach*. Journal of Political Economy, 1997, s. 889-927. ISSN: 1537-534X.

⁴ PORTER, M. E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press, 1990. 855 s. ISBN 0-02-925361-6.

Podľa Portera sú klastre geograficky blízke zoskupenia vzájomne previazaných spoločností, špecializovaných dodávateľov, poskytovateľov služieb, pridružených inštitúcií, univerzít, obchodných združení, firiem v súvisiacom odvetví, ktoré si v určitých oblastiach síce konkurujú, ale na druhej strane taktiež spolupracujú.⁵

Z uvedenej definície vyplýva fakt, že podnikateľské subjekty síce sú vzájomní konkurenti, no napriek tomu spolu spolupracujú. Vzájomná spolupráca im prináša vytvorenie silnejšej infraštruktúry pre dané odvetvie a spoločnosti tak spoločnou participáciou na výskume a vývoji dokážu vytvárať oveľa sofistikovanejšie produkty a služby, keďže ťažia zo spoločnej infraštruktúry. Jedná sa teda o zoskupenie súkromného, akademického a verejného sektora.

Hučka definuje klaster ako novú formu podnikového usporiadania.⁶

Táto definícia je na jednej strane pravdivá, avšak ak berieme do úvahy prvé formy kooperácie podnikov, tak v historickom ponímaní môžeme povedať, že klastre vo svojej zjednodušenej podobe už existovali pomerne dlhú dobu.

Európska komisia klastrovanie priamo vymedzuje za nástroj zvyšovania konkurencieschopnosti. Ďalej klaster definuje ako skupinu nezávislých firiem a pridružených inštitúcií, ktoré:⁷

- Spolupracujú a zároveň si konkurujú.
- Sú miestne koncentrované v jednom regióne, aj keď môžu mať globálny rozsah.
- Sú špecializované v konkrétnom priemyselnom odvetví, charakteristickým spoločnými technológiami.
- Sú buď znalostné alebo tradičné.
- Môžu byť inštitucionalizované alebo neinštitucionalizované.

Leeder, Sysel a Lodl popisujú klaster ako snahu firiem pôsobiacich v určitom regióne s obdobným podnikateľským zameraním pracovať v úzkych kooperačných väzbách. Toto združovanie sa prináša mnohé výhody pre jednotlivé firmy ako podpora špecializácia, úspora nákladov, del'ba práce, dostupnosť zdrojov a ďalších úspor. Ďalšia podstatná výhoda je veľmi prospešná spolupráca s univerzitami, výskumnými ústavmi či inovačnými centrami.⁸

Ako vidíme, autori majú mierne rozdielne názory na definovanie klastra, avšak v každej definícii nájdeme určité spoločné znaky teoretického vymedzenia klastra. Aj autori priznávajú, že tak rôznorodý koncept, ako môže klaster v praxi mať, sa nedá jednoznačne definovať. Spoločné znaky definícií klastrov sú geografická koncentrácia spoločností v súvisiacich odvetviach, vzájomná spolupráca, spoločné potreby, vzájomné väzby či interakcia medzi jednotlivými subjektmi v danom odvetví.

⁵ PORTER, M. E. 2008. *On competition - O hospodárskejsúťaži*. 2. Boston : Harvard Business School Publishing, 2008. 525 s. ISBN 978-1-4221-2696-7.

⁶ HUČKA, M. a kol. 2011. *Vývojové tendence veľkých podniků. Podniky v 21. století*. Praha : C. H. Beck, 2011. 175s. ISBN 978-80-7400-198-7.

⁷ EUROPEAN COMMISSION. 2005. *Final Report of the Expert Group on Enterprise Clusters and Networks*: European Commission, Belgium, 2005. 92s.

⁸ LEEDER, E. – SYSEL, Z. - LODL, P. 2004. *Klaster: základní informace*. In: Mezinárodní konference MOPP, ZČU v Plzni, 2004 ISSN 80-7043-267-5.

Členenie klastra

Existujú rôzne druhy členení klastrů, uvedieme členenie McCanna a Gordona:⁹

1. Čistá aglomerácia (pure agglomeration) – jej znakom je vysoká konkurencia vo vnútri klastru, slabšie vzťahy medzi firmami a neexistujúca lojalita. Výhoda klastra je založená na miestnej príslušnosti a výkonnosť klastra indikuje ceny nehnuteľností.
2. Priemyslový komplex (industrial complex) – znakom tohto typu klastra sú dlhodobé predvídateľné vzťahy, vzájomné predaje a nákupy či vysoké investície pri vstupe do klastra. Výhodou sú úspory transakčných nákladov.
3. Sociálne siete (social networks) – v tomto type klastra je charakteristická vzájomná spolupráca, budovanie dôvery a sociálne väzby.

Uvedené rozdelenie má teoretický charakter, v praxi je takmer nemožné, aby sa vyskytol len jeden typ z uvedených klastrů, ktorý by nespĺňal ani jednu charakteristiku z iného typu. V skutočnosti je klaster spojením viacerých typov a viacerých uvedených charakteristík.

Iné členenie klastrů uvádza Jirčíková podľa hĺbky klastra (vertikálna dimenzia), ktorá sa týka rozsahu vertikálne previazaných (príbuzných) odvetví v rámci klastra. Hlboký klaster obsahuje takmer úplný dodávateľský reťazec, zatiaľ čo plytký klaster je závislý na vstupoch umiestnených mimo región. Hlboké klastre majú zvyčajne väčšiu nádej na úspech. Druhou dimenziou je šírka klastra (horizontálna dimenzia), ktorá odpovedá rozsahu horizontálne prepojených odvetví v klasteri. Odvetvie je prepojené spoločnými technológiami, konečnými užívateľmi, distribučnými kanálmi a ostatnými nevertikálnymi väzbami. Široké klastre prinášajú rozmanitú produkciu v tesne príbuzných odvetviach.¹⁰ Skokan pridáva tretiu dimenziu a tou je prítomnosť univerzitného výskumu a vzdelania, ktorý podporuje rôzne priemyslové odvetvia.¹¹

Uvedené rozdelenie vychádza z šírky, prepojenia a vzájomných väzieb spoločností, ktoré sú zahrnuté v klasteri, pričom klaster je spájaný aj s univerzitným výskumom, ktorí generuje nové inovácie a tak podporuje jednotlivé odvetvia.

Pavelková uvádza, že klastre vznikajú dvomi základnými spôsobmi a to:¹²

- zdola nahor - týmto spôsobom vznikajú prirodzené klastre, ktoré sú iniciované prirodzenou potrebou vytvorenia užších regionálnych sietí a spolupráce

⁹ GORDON, I.R.; MCCAN, P.2000. *Industrial Clusters: Complexes, Agglomeration and/or Social Networks?* [online]. Urban Studies March 2000, s.513-532. [cit. 2014-11-12] Informácie dostupné na internete <http://www.sagepub.com/dicken6/Sage%20articles/Chap%204/Chap%204%20-%20Gordon.pdf>

¹⁰ JIRČÍKOVÁ, E. 2008. *Identifikace faktorů ovlivňujících proces rozvoje klastrů s aplikací v prostředí České republiky*: disertační práce. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2008. 169 s. [cit.2014-11-12] Dostupné na internete: http://dspace.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/5169/jir%20c4%208d%20c3%20adkov%20c3%20a1_2008_dp.pdf?sequence=1

¹¹ SKOKAN, K. 2004. *Konkurencieschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Ostrava: Repronis. 2004.160s. ISBN 80-7329-059-6.

¹² PAVELKOVÁ, D. a kol. 2009. *Klastry a jejich vplyv na výkonnosť firiem*. Praha : Grada Publishing, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-2689-2.

podnikov. Dochádza k spontánnemu rozvíjaniu väzieb spolupráce a spoločných stratégií,

- zhora nadol - klastre tohto typu vznikajú iniciovaním zvonka, väčšinou zástupcami štátnej správy.

Odborná verejnosť zaoberajúca sa klastrami uvádza aj ďalšiu možnosť, ktorou je kombinácia uvedených spôsobov vzniku.

ŠTRUKTÚRA KLASTRA

Štruktúra klastra ovplyvňuje celé fungovanie klastra a ovplyvňuje samotnú úspešnosť klastra. Pod pojmom štruktúra klastra rozumieme jednotlivé subjekty zapojené do klastra. Základnú štruktúru klastra tvoria nasledujúci účastníci:¹³

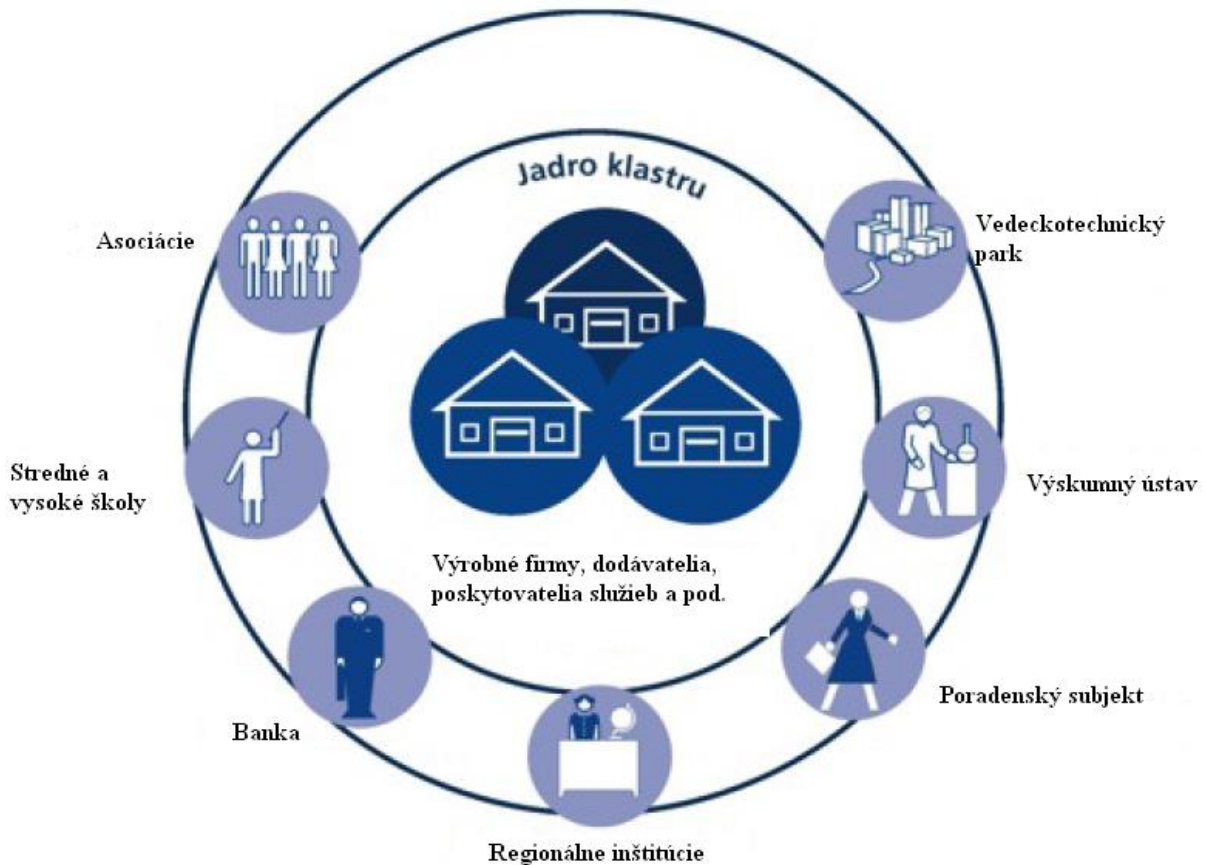
- Jadro klastra – patra sem podniky, ktoré sú vedúcimi účastníkmi jadra
- Podporné podniky – podniky, ktoré priamo alebo nepriamo podporujú podniky v jadre klastra. Najčastejšie sa jedná o dodávateľov a subdodávateľov, ktorým môžu výrobcovia prideliť jednotlivé výrobné úlohy
- Mäkká podporná infraštruktúra – v klastroch nie sú podniky v jadre a podporné podniky izolované, často sa zapojuje celá komunita (univerzity, profesijné asociácie, agentúry pre ekonomický rozvoj, ďalšie podporné inštitúcie). Kvalita tejto mäkkej infraštruktúry a rozsah tímovej práce v nej sú veľmi dôležité a kľúčové faktory pre rozvoj akéhokoľvek klastra.
- Tvrdá podporná infraštruktúra – posledným prvkom klastra je podporná technická infraštruktúra (dopravná, komunikačná infraštruktúra). Kvalita tejto infraštruktúry musí dosahovať minimálne rovnaké kvality ako u konkurenčných klastrov, či už miestnych alebo vzdialenejších.

Klaster teda tvorí unikátny priestor pre vzájomnú interakciu jednotlivých subjektov. Ako sme uviedli, základní účastníci sú akademické obce, vláda, zástupcovia priemyslu, podnikateľské subjekty, start-upy či finančné inštitúcie. Častokrát sú títo základní účastníci doplnení o ďalších účastníkov ako výskumné a vývojové centrá, centrá zaoberajúce sa

¹³ JIRČÍKOVÁ, E. 2008. *Identifikace faktorů ovlivňujících proces rozvoje klastrů s aplikací v prostředí České republiky*: disertační práce. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2008. 169 s. [cit.2014-11-12] Dostupné na internete: http://dspace.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/5169/jir%20c4%20d%20c3%20adkov%20c3%20a1_2008_dp.pdf?sequence=1

transferom duševného vlastníctva či transferom technológií, inovačné centrá, vedecko-technické parky, obchodné a priemyslové asociácie.

Na nasledujúcom obrázku si znázorníme štruktúru klastra.

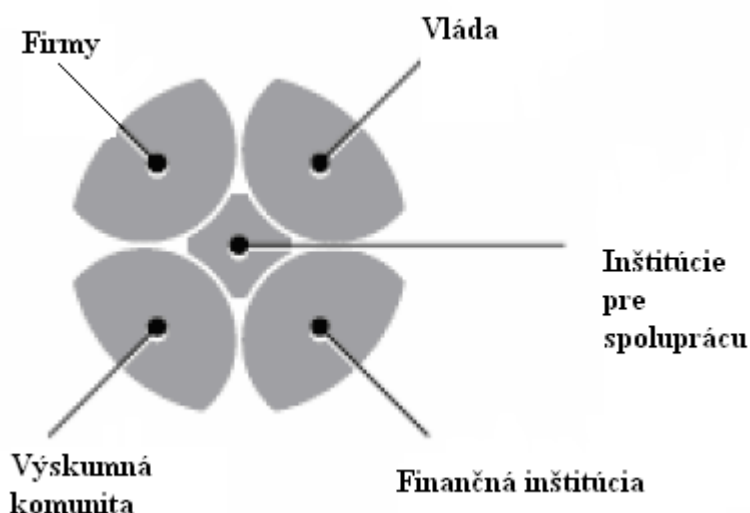


Obrázok 1 Štruktúra klastra

Zdroj: CzechInvest. 2007. *Prívodce klastrem* [Online]. 2007. [cit. 2014-11-12]. Informácie dostupné na internete: <http://www.czechinvest.org/data/files/pruvodce-klastrem-63.pdf>

Ako vidíme na obrázku, klaster je výsledkom spolupráce rôznorodých subjektov, pričom každý subjekt tvorí jednu súčiastku, ktoré do seba vzájomne zapadajú a z ktorých sa skladá pomyselný motor inovácií, nových riešení, zvýšenia konkurencieschopnosti, produkovania start-upov či tvorby spin off firiem. Niektorí odborníci zdôrazňujú ďalšieho účastníka klastra a to špeciálnu inštitúciu, ktorej úlohou je podporovať spoluprácu v klastri a vzbudzovať záujem o klastrové iniciatívy.

Solvell vytvoril upravenú štruktúru klastra, ktorá je na nasledujúcom obrázku:



Obrázok 2 Päť účastníkov tvoriacich klaster

Zdroj: SÖLVELL, Ö. – LINDQUIST, G. – KETELS, CH. 2003. *The Cluster Initiative Greenbook*. Stockholm : Bromma tryck AB, 2003. 94 s. ISBN 91-974783-1-8.

Obrázok zobrazuje 5 účastníkov klastra, firmy ako zástupcov podnikateľskej sféry. Výskumnú komunitu, ktorá zastrešuje výskumné centrá a zabezpečuje výskum. Finančnú inštitúciu, ktorá zabezpečuje financovanie klastra. Vládu ako výkonnú moc, potrebnú na schválenie relevantnej legislatívy pre existenciu a vytvorenie klastra a inštitúcie pre spoluprácu, ktoré majú za úlohu organizovať klaster vo vnútri a podnecovať ku vzájomnej spolupráce.

MAPOVANIE A HODNOTENIE KLASTROV

Pri hodnotení klastrov je potrebné najprv klaster identifikovať. Na identifikovanie slúžia dve rôzne metódy.¹⁴

- Kvantitatívne metódy - koeficient lokalizácie, shift-share analýza, Giniho koeficient lokalizácie, Elisonov a Glaserov index aglomerácie, Maurel-Sédillotov index. Input/Output (vstupno-výstupná analýza), identifikácia najvyššej hodnoty toku dodávok, výber kritických hodnôt z matice Input/Output, teória grafov, porovnanie profilu nákupu a predaja odvetvia.
- Kvalitatívne metódy – expertné rozhovory (interview s predstaviteľmi podnikov, inštitúcií, výskumných ústavov, univerzít, odborových zväzov); prieskumy, ktoré slúžia na skúmanie regionálnych podnikov s účelom identifikovať lokálne a nelokálne obchodné znaky, kooperatívne aliancie; prípadové štúdie zamerané na analýzy a najlepšie praktiky už existujúcich klastrov s cieľom zistiť dopad klastrov na rozvoj regiónov.

¹⁴ ZAUŠKOVÁ, A. *Klaster – nástroj pre zvyšovanie inovačnej výkonnosti a konkurencieschopnosti regiónov*. Teoretické štúdie. In.: Communication Today. 2011. S. 45 – 60.

Najčastejšie sa z kvantitatívnych metód pre identifikáciu klastrov používa koeficient lokalizácie. Je to jednoduchá metóda, ktorá je vhodná pre štatistické vyhľadávanie lokálnych a regionálnych klastrov. Hodnota koeficientu lokalizácie zamestnanosti regiónu – LQ udáva, koľkokrát je podiel odvetvia na zamestnanosti v regióne vyšší než priemer štátu.

Vzorec pre výpočet LQ, definovaný M. Porterom:¹⁵

$$LQ = \frac{x_i / X}{y_i / Y}$$

kde:

LQkoeficient lokalizácie zamestnanosti v regióne,

x_i počet zamestnancov pracujúcich v odvetví v danom regióne,

Xcelkový počet zamestnancov v regióne,

y_i počet zamestnancov pracujúcich v danom odvetví v SR,

Ycelkový počet zamestnancov v SR.

Regionálne klastre môžu existovať tam, kde existujú skupiny prepojených odvetví s LQ vyšším ako 1.

Účelom mapovania klastrov je pomôcť národným a miestnym organizáciám a spoločnostiam verejného aj súkromného sektora určiť „ložiská“ existujúcich, či potenciálnych konkurenčných výhod, ktoré by sa mohli ďalej a rýchlejšie rozvíjať kombináciou štátnych a súkromných zdrojov pre dosiahnutie spoločných cieľov. Keď sú tieto výhody identifikované, je možné pristúpiť k plánovaniu ich využitia v rámci zistených oblastí aktivít. Proces mapovania je zameraný na:¹⁶

- identifikáciu aktuálnych alebo potenciálnych klastrov v krajine, samosprávnych krajoch alebo mestách SR,
- identifikáciu kľúčových problémov a príležitostí pre skupiny podnikov a ostatných aktérov, vrátane univerzít, výskumných ústavov, ktoré môžu pomáhať pri zvyšovaní konkurencieschopnosti a podporovať inovácie,
- spracovanie podrobných akčných plánov pre skupiny aktérov s cieľom riešenia spoločných problémov a príležitostí pomocou štátnych finančných podpôr.

Mapa klastra je užitočným spôsobom vysledovaný a znázornený vzťah dodávateľského či hodnotového reťazca v klastru, z ktorého niektoré sú silnejšie ako ostatné. Môže tiež napomáhať pri podpore klastra na exportných trhoch aj pri prilákaní nových regionálnych investícií zo spoločností, ktoré môžu byť zaplniť medzery v dodávateľskom reťazci, alebo mať prospech z podmienok kľúčových faktorov.

KLASTRE NA SLOVENSKU

Rozvíjajú sa aj klastre na Slovensku, keď vznikli viaceré druhy klastrov. Klastre vznikajúce na našom území sú skôr zamerané na vytváranie nižšej pridanej hodnoty a sú to: 1. Slovenský strojársky klaster (I. SSK) - Banskobystrický kraj; Automobilový klaster –západné Slovensko, Trnavský kraj; BITERAP klaster, Košický kraj; Elektrotechnický klaster –západné

15 PORTER, M. 1998. *Clusters and the New Economics of Competition*. In Harward Business Review, 1998. s. 25-26. ISSN 0017-8012

16 ZAUŠKOVÁ, A. *Klastre – nástroj pre zvyšovanie inovačnej výkonnosti a konkurencieschopnosti regiónov*. Teoretické štúdie. In.: Communication Today. 2011. S. 45 – 60.

Slovensko, Trnavský kraj; Energetický klaster - západné Slovensko, Trnavský kraj; Klaster AT+R, Prešovský kraj; Košice IT Valley z.p.o, Košický kraj; Slovenský plastikársky klaster, Trnavský kraj; Z@ict, Žilinský kraj.

Taktiež boli založené na našom území klastre cestovného ruchu, konkrétne klaster cestovného ruchu – západné Slovensko; klaster LIPTOV – združenie cestovného ruchu, Žilinský kraj; klaster ORAVA – združenie cestovného ruchu, Žilinský kraj; klaster TURIEC – združenie cestovného ruchu, Žilinský kraj; Združenie cestovného ruchu Balnea Cluster, Banskobystrický kraj.

Kvalitu uvedených klastrov nebudeme hodnotiť, avšak rozhodne je potenciál na ich rozvíjanie a zlepšovanie uvedených klastrov, zvyšovanie ich inovatívnosti či konkurencieschopnosti. Taktiež je na našom území veľký potenciál pre veľmi silný automobilový klaster, keďže Slovensku patrí svetové prvenstvo v počte vyrobených automobilov na jedného obyvateľa, z čoho vyplýva, že automobilový priemysel je u nás vysoko rozvinutý a taktiež disponujeme silnou dodávateľskou sieťou. Práve tento fakt by mohol napomáhať vývoju vysoko inovatívnych technológií v automobilovej oblasti, ktoré by mohli byť následne komercializované a využiteľné v priemysle na celom svete.

Taktiež by mohol byť veľmi zaujímavý technologický klaster na spôsob Silicon Valley, so zapojením vlády, univerzity STU (Fakulta informatiky a informačných technológií, Fakulta elektrotechniky a informatiky) a zapojením podnikateľského prostredia (start-upová komunita, malé a stredné podniky). Daný klaster by sa špecializoval na technologické produkty s vysokou pridanou hodnotou, podnecoval by podnikateľské prostredie, transfer technológií, transfer duševného vlastníctva, vytvárali by sa nové start-upy, spin-off firmy, inkubátor na podporu podnikania apod. Na vytvorenie tohto klastra je však potrebná súhra daných strán, podpora štátu a hlavne záujem vytvoriť inovatívny priestor pre rast konkurencieschopnosti podnikov, regiónu či celého štátu.

ZÁVER

Klastre teda definovalo mnoho autorov rôzne, avšak v každej definícii nájdeme určité spoločné znaky teoretického vymedzenia klastra. Aj autori priznávajú, že tak rôznorodý koncept, ako môže klaster v praxi mať, sa nedá jednoznačne definovať. Spoločné znaky definícií klastrov sú geografická koncentrácia spoločností v súvisiacich odvetviach, vzájomná spolupráca, spoločné potreby, vzájomné väzby či interakcia medzi jednotlivými subjektmi v danom odvetví a vzájomná kombinácia. Z toho vyplýva, že aj štruktúra klastra sa líši, keďže klaster je jedinečné miesto, zamerané na interakciu jednotlivých subjektov a prakticky je nemožné nájsť dva úplne identické klastre.

Z pohľadu duševného vlastníctva a jeho transferu považujeme klaster za unikátny priestor a prostriedok, ktorý výrazne napomáha prenosu výsledkov výskumu a vývoja do praxe, transferu technológií, prepojenie teórie s praxou či prepojenie univerzít a výskumných centier s podnikateľským prostredím a tvorbou inovácií. Klaster za predpokladu dobre vytvorenej infraštruktúry výrazne napomáha všetkým subjektom klastra a zvyšuje ich výkonnosť, konkurencieschopnosť a zvyšuje tak výkonnosť celej národnej ekonomiky.

Ako sme spracovali v našej práci, klaster je zvyčajne spojením troch inštitúcií, a to podnikateľského prostredia, univerzity a štátu. Pomáha prepájať malé podniky či start-upy s univerzitami, podnikom uľahčuje výskum a vývoj, ktorý je častokrát nedostupný a podniky si ho nemôžu dovoliť. Z uvedeného prepojenia čerpajú podniky, keďže dokážu ponúkať inovatívnejšie produkty s vyššou pridanou hodnotou, ktoré prešli výskumnými centrami, vývojom a tak môžu ponúkať vysoko sofistikované produkty. Taktiež čerpajú univerzity,

ktorým sa investované prostriedky v podobe výskumu vracajú v podobe licencií z transferu produktov duševného vlastníctva či v tvorbe spin-off firiem, ktoré generujú pre univerzity finančné prostriedky. Ďalším pozitívnym javom je pre univerzitu určitá forma prestíže, univerzita si vďaka výskumnej činnosti, ktorá sa dostáva do podnikateľského prostredia buduje svoje meno, značku a tak dokáže prilákať šikovnejších študentov, vedcov či pedagógov. A v konečnom dôsledku všetky uvedené pozitíva napomáhajú štátu v podobe zlepšenia podnikateľského prostredia, rastu konkurencieschopnosti regiónov, rastu výkonnosti národnej ekonomiky či zvýšenie príjmov do štátneho rozpočtu. Práve pre uvedené skutočnosti by sa jednotlivé subjekty mali snažiť vytvárať klaster a vláda by svojou aktivitou mala byť hnacím motorom pre rozvoj tak jedinečného priestoru, ako klaster nepochybne je. Klaster by sa mohol stať aj riešením naštartovania ekonomického rozvoja a rastu daných regiónov či štátov a prispievať tak k zvýšeniu konkurencieschopnosti jednotlivých regiónov ako aj celku.

LITERATÚRA

- [1] CzechInvest. 2007. *Průvodce klasterem* [Online]. 2007. [cit. 2014-11-12]. Informácie dostupné na internete: <http://www.czechinvest.org/data/files/pruvodce-klasterem-63.pdf>
- [2] European Commission. 2005. *Final Report of the Expert Group on Enterprise Clusters and Networks: European Commission, Belgium*, 2005. 92s.
- [3] GLAESER, E.L., ELLISON, G. 1997. *Geographic Concentration in U.S. Manufacturing Industries: A Dartboard Approach*. Journal of Political Economy, 1997. s. 889-927. ISSN: 1537-534X.
- [4] GORDON, I.R.; MCCAN, P. 2000. *Industrial Clusters: Complexes, Agglomeration and/or Social Networks?* [online]. Urban Studies March 2000, s.513-532. [cit. 2014-11-12] Informácie dostupné na internete <http://www.sagepub.com/dicken6/Sage%20articles/Chap%204/Chap%204%20-%20Gordon.pdf>
- [5] HUČKA, M. a kol. 2011. *Vývojové tendence veľkých podniků. Podniky v 21. století*. Praha : C. H. Beck, 2011. 175s. ISBN 978-80-7400-198-7.
- [6] JIRČÍKOVÁ, E. 2008. *Identifikace faktorů ovlivňujících proces rozvoje klastrů s aplikací v prostředí České republiky* : disertační práce. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2008. 169 s. [cit. 2014-11-12] Dostupné na internete: http://dspace.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/5169/jir%20c4%208d%20c3%20adkov%20c3%20a1_2008_dp.pdf?sequence=1
- [7] LEEDER, E. – SYSEL, Z. - LODL, P. 2004. *Klaster: základní informace*. In: Mezinárodní konference MOPP, ZČU v Plzni, 2004 ISSN 80–7043–267–5.
- [8] MARSHALL, A. 2010/ 1920: *Principles of Economics: Abridges Edition*, Lightning Source Incorporated, New York 2010, reedice. 344s. ISBN: 9781605208008
- [9] PAVELKOVÁ, D. a kol. 2009. *Klastery a jejich vplyv na výkonnosť firiem*. Praha : Grada Publishing, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-2689-2.
- [10] PORTER, M. 1998. *Clusters and the New Economics of Competition*. In Harvard Business Review, 1998. s. 25-26. ISSN 0017-8012
- [11] PORTER, M. E. 2008. *On competition - O hospodárskej súťaži*. 2.vyd. Boston: Harvard Business School Publishing, 2008. 525 s. ISBN 978-1-4221-2696-7.
- [12] PORTER, M. E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press, 1990. 855 s. ISBN 0-02-925361-6.
- [13] SKOKAN, K. 2004. *Konkurencieschopnosť, inovácie a klastery v regionálnom rozvoji*. Ostrava: Repronis. 2004.160s. ISBN 80-7329-059-6.
- [14] SÖLVELL, Ö. – LINDQUIST, G. – KETELS, CH. 2003. *The Cluster Initiative Greenbook*. Stockholm : Bromma tryck AB, 2003. 94 s. ISBN 91-974783-1-8.

- [15] ZAUŠKOVÁ, A. *Klastre – nástroj pre zvyšovanie inovačnej výkonnosti a konkurencieschopnosti regiónov*. Teoretické štúdie. In.: Communication Today. 2011. S. 45 – 60.

KONTAKT

Ing. Ján Havier
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: janhavier9@gmail.com

ŽIVOTNÝ CYKLU PODNIKU - FÁZA RASTU

LIFE CYCLE OF A COMPANY – GROWTH STAGE

Jana Hlaváčiková

ABSTRACT

In the article, we characterize business life cycle and its phases. Each stage of business development has its own specifications and is accompanied by various problems, variable amount of costs and revenues, and for each one different goals are defined. We analyze more in detail the stage of business growth, internal resources for growth and indicators to be used for the growth evaluation. We describe briefly the basic models used for the stage of business growth.

KEY WORDS

Enterprise life cycle, growth, product-market matrix.

JEL Classification

L25, M21

ÚVOD

V ekonomike denno-denne pribúdajú nové podnikateľské subjekty, rastú a rozvíjajú svoju ekonomickú činnosť, prispôsobujú sa turbulentným podmienkam trhu, niektoré prežívajú bez zmien a iné zanikajú. Podnik počas svojej existencie prechádza jednotlivými štádiami svojho vývoja, ktoré sú označované životným cyklom podniku.

Modely životného cyklu podniku

Majiteľ podniku by mal vedieť v akej etape sa jeho podnik nachádza, aby vedel prijímať správne rozhodnutia, ktoré určujú smerovanie podniku v budúcnosti. V odbornej ekonomickej teórii sú známe viaceré modely (takmer 40), ktoré popisujú fázy vývoja podniku. Tieto modely charakterizujú životný cyklus podniku 3 až 6 fázami. Širokú pozornosť si získal model autorov Millera a Friesena², ktorý rozlišoval tieto fázy:

- narodenie,
- rast,
- dospelosť,
- znovuoživenie,
- pokles.

Miller a Friesen uvedený model publikovali v roku 1984 a pre definovanie jednotlivých fáz využili nasledujúce premenné³:

¹ Ing. Jana Hlaváčiková, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, autorský podiel 100%.

² SCHWENKER B., SPREMANN, K. 2009. *Management Between Strategy and Finance: The Four Seasons of Business*. Berlin : Springer-Verlag Berlin Heidelberg. 2009. s. 275. ISBN 978-3-540-85274-2.

³ KONEČNÝ, Z., 2012. *Structure of Cost of Equity as the Dependence on the Corporate- and Market Life Cycle*. Trendy ekonomiky a managementu, 2012, roč. 6, č. 10. s. 56. ISSN: 1802- 8527. [cit. 15-04-2015] Dostupné na : <http://trendy.fbm.vutbr.cz/index.php/trends/article/viewFile/92/78>.

- a) fáza narodenia - podnik je mladší ako 10 rokov, má neformálnu organizačnú štruktúru, podnik riadia vlastníci,
- b) fáza rastu – rast tržieb je vyšší ako 15 %, podnik má funkcionálnu organizačnú štruktúru,
- c) fáza dospelosti – rast tržieb je pod úrovňou 15 %, organizácia je založená viac na byrokracii,
- d) znovuoživenie – podnik diverzifikuje činnosť, rast tržieb je vyšší ako 15 %, v podniku sa používajú prepracované systémy kontroly a plánovania,
- e) fáza poklesu – klesá dopyt, nízka miera inovácií, rentabilita začína klesať.

Podľa toho, čo je predmetom skúmania, identifikuje Reiners⁴ štyri typy modelov životného cyklu:

- a) model, ktorý vychádza z vývoja trhu a je identický s vývojom výrobku. Podnik môže však uviesť na trh niekoľko výrobkov v rôznom čase, preto využitie takéhoto modelu je vo veľkej miere obmedzené.
- b) krízové modely – podnik počas svojej existencie plynule prechádza procesmi zmien, krízové situácie vznikajú z vnútorných alebo vonkajších príčin a ich zvládnutie znamená posun do ďalšej fázy,
- c) modely zohľadňujúci zmeny organizačnej štruktúry – postupnosť jednotlivých fáz životného cyklu závisí od zmien v organizačnej štruktúre,
- d) modely, ktoré zohľadňujú zmenu štýlu riadenia.

Reiners tiež navrhol metódu, pomocou ktorej je možné identifikovať fázy životného cyklu podniku. Metóda využíva rastový indikátor, ktorý vyjadruje priemernú percentuálnu zmenu (v porovnaní s predchádzajúcim účtovným obdobím) troch veličín - aktíva, tržby (obrat) a prevádzkový cash flow. Táto metóda sa môže využiť na skúmanie podnikov, ktoré už dlhšie pôsobia na trhu a nie je možné použiť ju na novovzniknuté podniky, ktoré sú vo fáze založenia (neexistencia údajov pre porovnanie). Podľa dosiahnutých hodnôt rastového indikátora sa definuje fáza životného cyklu podniku – tabuľka 1.

Tabuľka 1 Fázy životného cyklu podniku podľa rastového indikátora

<i>Fáza životného cyklu</i>	<i>Interval hodnôt rastového indikátora</i>
Rast	hodnota > 10%
Stabilizácia	-2 % ≤ hodnota ≤ 10 %
Pokles	hodnota < -2%

Zdroj: REINERS, M. 2004. In KONEČNÝ, Z. 2011. *Životní cyklus podniku a vliv na volbu finanční struktury*. TRENDRY EKONOMIKY A MANAGEMENTU. 2011, roč. V, č. 8, s. 34. ISSN: 1802-8527. [cit. 15-04-2015]. Dostupné na : <http://trendy.fbm.vutbr.cz/index.php/trends/article/view/115/101>.

Z ďalších modelov by sme uviedli model Kazanjiana⁵, ktorý definoval nasledujúce fázy vývoja podniku:

- koncepcia a rozvoj,
- komercializácia,
- rast,
- stabilita.

⁴ REINERS, M. 2004. In KONEČNÝ, Z. 2011. *Vliv tržní pozice na strukturu nákladů vlastního kapitálu*. In : Mezinárodní workshop doktorandských prací. Brno, s. 96. [cit. 10-04-2015]. ISBN 978-80-214-4348-8. Dostupné na : <http://www.konference.fbm.vutbr.cz/workshop/papers/papers_2011/finance_/Konecny.pdf>.

⁵ ZAPALSKA, A. M., BROZIK, D. 2013. The entrepreneurial environment and the life-cycle growth and development approach to analyzing tourism and hospitality family businesses in West Virginia. In : Problems and Perspectives in Management, roč. 11, č. 1, 2013, 7 s., ISSN 1810-5467 [cit. 11-04-2015] Dostupné na : <http://businessperspectives.org/journals_free/ppm/2013/PPM_2013_01_Zapalska.pdf>.

Štádium koncepcie je tu charakterizované rozvojom tovaru a jeho dizajnu, získaním finančných zdrojov a rozvojom trhu. Pre druhú fázu je typický rast dopytu po tovaroch a rast predaja. Snahou podniku je udržať si svoju pozíciu na trhu. Vo fáze rastu rastie objem tržieb a tiež počet zamestnancov. Manažment podniku sa orientuje na dosiahnutie požadovanej miery rentability. Stabilita znamená pre podnik inovovanie výrobkov, príp. uvedenie nových výrobkov na trh. Snahou podniku je získať vyšší trhovú podiel, alebo preniknúť na zahraničné trhy.

Z hľadiska komplexného zobrazenia vývoja podniku za najúplnejší považujeme model, ktorý obsahuje nasledujúce fázy⁶:

- založenie a vznik podniku,
- rast,
- stabilizácia podniku,
- kríza,
- úpadok a zánik.

Životný cyklus podniku môže byť krátky, t.j. podnik neprechádza všetkými fázami a môže nastať koniec jeho aktivity skôr ako dosiahne fázu rastu či stabilizácie, alebo dlhý, keď po úspešne zvládnutej kríze nastáva opätovný rast a stabilizácia.

Každá etapa sa spája s inými cieľmi, problémami, rôznou intenzitou a objemom nákladov, využíva inú stratégiu pri získavaní zákazníkov alebo voči konkurencii. Fázy vývoja podniku sú odrazom vývoja makroekonomického (vonkajšieho) prostredia, v ktorom podniky fungujú, sú však tiež dané príslušnosťou k jednotlivým odvetviam alebo sektorom, ale tiež vlastnou výkonnosťou podniku.

Fáza rastu podniku

Po úspešnom založení podniku nastupuje fáza rastu, ktorá je pre podnik veľmi významná, znamená nielen rast tržieb či zisku, ale aj vnútorný rast (rozširovanie výroby, nové investície vo výrobe, ale tiež aj investície do ľudského potenciálu). Pre podnik, ktorý sa etabloval na trhu, má za sebou úvodnú fázu procesu založenia, je potrebné poznať a pripraviť sa na „nástrahy“ spojené s fázou rastu.

Fáza rastu životného cyklu podniku je charakterizovaná rastúcim počtom zákazníkov (odberateľov), zvyšovaním objemu výroby, príp. rozširovaním výrobkového portfólia a prenikaním na nové trhy. Ich vzájomnú kombináciu môžeme zobraziť pomocou výrobkovo-trhovej matice, ktorá je na obrázku 1.

		Tovary/služby	
		Existujúce	Nové
Zákazníci/Trh	Existujúce	<i>penikanie na trh</i> = rast cez existujúcich zákazníkov/ trhy	<i>vývoj produktov</i> = rast cez nové produkty/ služby
	Nové	<i>vývoj trhu</i> = rast cez nových zákazníkov a trhy	<i>diverzifikácia</i> = rast cez nové produkty pre nových zákazníkov/ trhy

Obrázok 1 Výrobkovo-trhová matica

Zdroj: < <http://www.redfoxmanagement.com/sk/2011/02/10/ro-zvoj-rastovych-strategii/> > [cit. 2015-04-10]

⁶ MAJDÚCHOVÁ, H., NEUMANNOVÁ, A. 2009. *Podnik a podnikanie*. Bratislava : Vydavateľský dom Elita. 3. doplnené vydanie, 2009. 59 s. ISBN 978-80-89393-13-8.

Uvedené faktory prinášajú rast trhového podielu, rastie obrat (tržby) podniku, ale na druhej strane rastúce výdavky, ktoré sú spojené s novými investíciami (napr. rozšírenie výrobných kapacít). Pre podnik je uvedená fáza najdôležitejšia, nakoľko rozhoduje o ďalšom úspechu, prípadne neúspechu. Fáza rastu je spojená s dodatočnými investíciami. Prekážkou rastu môže byť nedostatok zdrojov pre zabezpečenie rastúceho dopytu. Podnik by mal zvoliť primerané tempo rastu, ktoré musí byť zabezpečené nielen finančne, ale aj organizačne. Podnikateľ berie na seba vyššie riziko, lebo nesprávne riadené tempo rastu môže v konečnom dôsledku ohroziť existenciu podniku. Nežiaduce sú dva extrémny:⁷

- a) veľmi nízke tempo – neúspech podniku na trhu, nedostatočný rast tržieb na splácanie úveru a nezvyšuje hodnotu pre vlastníkov,
- b) veľmi vysoké tempo – spôsobuje problémy s financovaním, nedostatok zdrojov na financovanie vstupov (stroje, materiál, pracovná sila).

Hodnotenia fázy rastu podniku

Pre hodnotenie fázy rastu podniku môžeme využiť viaceré ukazovatele, ktoré sú prezentované vo fyzickom alebo peňažnom vyjadrení.

Hodnotenie rastu podniku		
Ukazovatele		Model (autor)
fyzické	peňažné	Marris
rast počtu zamestnancov, objem produkcie	zisk/ čistý zisk, tempo rastu tržieb, obchodný obrat	Penros Steinmetz a Greiner Churchill a Lewisová Hankse

Obrázok 2 Hodnotenie fázy rastu podniku

Zdroj: spracované podľa MAJDÚCHOVÁ, H., NEUMANNOVÁ, A. 2009. *Podnik a podnikanie*. Bratislava : Vydavateľský dom Elita. 3. doplnené vydanie, 2009. s. 67-68. ISBN 978-80-89393-13-8.

Modely rastu

V súvislosti s rastom podniku sa využíva aj modelovanie a modely rastu. Medzi najvýznamnejšie modely, ktoré sú prezentované v odbornej literatúre patria⁸:

- a) Marrisov model,
- b) Penrosov model,
- c) Steinmetzov a Greinerov štádiový model,
- d) Churchillov a Lewisovej model,
- e) Hankseho model.

Marrisov model rastu patrí k manažérskym teóriám rastu, ktoré sa zaoberajú veľkými spoločnosťami a je pre ne charakteristické oddelenie vlastníkov od manažérov. Model je

⁷ VOCHOZKA, M., MULAČ, P. a kol. 2012. *Podniková ekonomika*. Praha : Grada Publishing, 1. vydanie, 2012, s. 174. ISBN 978-80-247-4372-1.

⁸ DEÁKOVÁ, S. 2013. *Diagnostické metódy a postupy podniku*. Bratislava : EKONÓM. 1. Vydanie, 2013, s. 46 ISBN 978-80-225-3719-3.

založený na celi manažera zabezpečiť z dlhodobého hľadiska rovnovážny rast firmy. Rovnováha je dosiahnuteľná stretom dvoch protichodných cieľov⁹:

- maximalizácia rastu dopytu po tovaroch alebo službách,
- maximalizácia rastu hodnoty podniku.

Model rastu Churchilla a Lewisovej¹⁰ zobrazuje vývojové štádia rastu malých a stredných podnikov. Tento model publikovali v roku 1983 a zachytáva vývojové stupne, ktorými podnik postupne prechádza od založenia až po vyspelosť. Každé štádium je charakterizované ukazovateľom veľkosti, rôznorodosti a komplexnosti. Model popisuje päť vývojových štádií:

1. stupeň - existencia,
2. stupeň - prežitie,
3. stupeň - úspech,
4. stupeň – rozlet
5. stupeň - vyspelosť zdrojov.

Model S. H. Hanksa uvádza štyri rastové štádia: založenie, expanzia, vyspelosť, diverzifikácia a dve statické štádia – lifestyle (životný štýl) a zastavený rast. Uvedený model obsahuje dve statické štádia. Životný štýl, resp. by sa mohla nazvať prežitie. Do tohto štádia sa môže dostať malá firma, ktorá je riadená vlastníkom a v ktorej platia neformálne vzťahy. Vlastník nemá záujem o prechod do fázy rastu, vidí výhody vo vlastníctve svojej firmy. Fáza zastavený rast odpovedá fáze stagnácia. Podnik má stabilné postavenie na trhu, stabilizovaných zamestnancov, dosahuje primeranú ziskovosť a má zvládnuté všetky procesy. V tomto štádiu by sa mali vytvoriť potrebné rezervy pre prípadné nepriaznivé okolnosti na trhu v budúcnosti.

Rast podniku sa môže v praxi uskutočniť ako:

- interný rast. Interný rast sa môže dosiahnuť účinnejším využívaním výrobných faktorov, skvalitňovaním výrobkov a služieb, inováciami. Dôležitý význam má aj motivácia zamestnancov. Z pohľadu financovania ide najmä o reinvestíciu zisku, odpisy, príp. investície z predaja prebytočného majetku.
- externý rast. Pod externým rastom rozumieme najmä financovanie z externých zdrojov, ktoré môžu mať vlastný alebo cudzí charakter. Za vlastné externé zdroje považujeme vklad vlastníka. Za cudzie zdroje rôzne pôžičky, úvery, finančné výpomoci a alternatívne zdroje financovania.

Pre správne identifikovanie fázy životného cyklu podniku je nevyhnutné skúmať a hodnotiť výkonnosť podniku. Pri dosahovaní cieľov podniku je potrebné aj ich účinné meranie pomocou vhodných ukazovateľov. Ukazovatele merajúce výkonnosť možno rozdeliť na tradičnú skupinu pomerových ukazovateľov vychádzajúcich z účtovných dát (ukazovatele rentability, aktivity, zadlženosti, likvidity, ukazovatele trhovej hodnoty podniku) a relatívne novú skupinu ukazovateľov založených na kategórii ekonomického zisku (ukazovateľ EVA – ekonomická pridaná hodnota a jeho variácie)¹¹.

⁹ NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2014. *Podnik a podnikanie – príklady a prípadové štúdie*. 2. Vydanie, Bratislava : Wolters Kluwer, edícia Ekonómia. 2014. s. 177. ISBN 978-80-8168-093-9.

¹⁰ VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha : Grada Publishing. 3. vydanie. 2012, s. 277, ISBN 978-80-247-4520-6.

¹¹ RYBÁROVÁ, D. *Meranie výkonnosti podniku – dôležitý informačný zdroj pre manažment rizika*. In Aktuálne výzvy podnikovej ekonomiky zamerané na zvyšovanie výkonnosti a prosperity podnikov : zborník vedeckých prác. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, s. 171. CD-ROM, 2014. ISBN 978-80-225-3826-8.

ZÁVER

V texte sme sa zamerali na životný cyklus podniku, popis modelov životného cyklu podľa viacerých autorov, pričom jednotlivé modely sa odlišovali počtom vývojových fáz. Definovali sme metódu rastového indikátora, ktorá slúži na identifikovanie fázy životného cyklu podniku. Bližšie sme sa venovali fáze rastu, nakoľko táto je veľmi dôležitá pre ďalšiu existenciu podniku a rozhoduje o ďalšom úspechu, prípadne neúspechu podniku. Charakterizovali sme aj modely rastu podľa viacerých autorov.

LITERATÚRA

- [1] DEÁKOVÁ, S. 2013. *Diagnostické metódy a postupy podniku*. Bratislava : EKONÓM. 1. vydanie, 2013, s. 152. ISBN 978-80-225-3719-3.
- [2] KONEČNÝ, Z. 2011. *Životní cyklus podniku a vliv na volbu finanční struktury*. TRENDY EKONOMIKY A MANAGEMENTU. 2011, roč. V, č. 8, s. 27 – 38, ISSN: 1802-8527. [cit. 15-04-2015]. Dostupné na : <http://trendy.fbm.vutbr.cz/index.php/trends/article/view/115/101>.
- [3] KONEČNÝ, Z. 2012. Structure of Cost of Equity as the Dependence on the Corporate- and Market Life Cycle. TRENDY EKONOMIKY A MANAGEMENTU, 2012, roč. VI, č. 10, s. 54 – 67, ISSN: 1802-8527. [cit. 15-04-2015] Dostupné na: <http://trendy.fbm.vutbr.cz/index.php/trends/article/viewFile/92/78>.
- [4] MAJDÚCHOVÁ, H., NEUMANNOVÁ, A. 2009. *Podnik a podnikanie*. Bratislava : Vydavateľský dom Elita. 3. doplnené vydanie, 2009. 60 s. ISBN 978-80-89393-13-8.
- [5] NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2014. *Podnik a podnikanie – príklady a prípadové štúdie*. 2. vydanie, Bratislava : Wolters Kluwer, edícia Ekonómia. 2014. 235 s. ISBN 978-80-8168-093-9.
- [6] REINERS, M. 2004. In KONEČNÝ, Z. 2011. Vliv tržní pozice na strukturu nákladů vlastního kapitálu. In : Mezinárodní workshop doktorandských prací. Brno, s. 94-99. [cit. 10-04-2015]. ISBN 978-80-214-4348-8. Dostupné na: http://www.konference.fbm.vutbr.cz/workshop/papers/papers_2011/finance/Konecny.pdf.
- [7] RYBÁROVÁ, D. 2014. Meranie výkonnosti podniku – dôležitý informačný zdroj pre manažment rizika. In *Aktuálne výzvy podnikovej ekonomiky zamerané na zvyšovanie výkonnosti a prosperity podnikov* : zborník vedeckých prác. s. 170-180 CD-ROM. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3826-8.
- [8] SCHWENKER B., SPREMANN, K. 2009. *Management Between Strategy and Finance: The Four Seasons of Business*. Berlin : Springer-Verlag Berlin Heidelberg. 2009. 323 s. ISBN 978-3-540-85274-2.
- [9] VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha : Grada Publishing. 3. vydanie. 2012, 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [10] VOCHOZKA, M., MULAČ, P. a kol. 2012. *Podniková ekonomika*. Praha : Grada Publishing. 1. vydanie, 2012, s. 576. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [11] ZAPALSKA, A. M., BROZIK, D. 2013. The entrepreneurial environment and the life-cycle growth and development approach to analyzing tourism and hospitality family businesses in West Virginia. In : *Problems and Perspectives in Management*, roč. 11, č. 1, 2013, s. 7-13. ISSN 1810-5467. [cit. 11-04-2015] Dostupné na: http://businessperspectives.org/journals_free/ppm/2013/PPM_2013_01_Zapalska.pdf

KONTAKT

Ing. Jana Hlaváčiková, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/a
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: jana.hlavacikova@euba.sk

MODELOVANIE ZMENY DPH A PROGNÓZOVANIE SPOTREBITEĽSKEJ CENY

MODELLING THE CHANGE OF VAT AND FORECASTING CONSUMER PRICES

Jana Hlaváčiková, Jana Kissová

ABSTRACT

VAT generates one of the major incomes for the state budget. The increase in VAT is growth rates for consumer and decrease consumer demand. In the article we examine the change in price of goods to the consumer by varying levels of value added tax. Tracks changes in the elasticity of demand, elasticity of supply and profit margin.

KEY WORDS

price, tax, incidence, value added tax, trade margin volume index

JEL Classification

H2, H5

ÚVOD

Dane predstavujú najväčšiu časť príjmov štátu do štátneho rozpočtu. Ekonomické dôsledky zdanenia majú rôzny vplyv na rozdeľovanie dôchodkov a efektívnosť využívania zdrojov (mikroekonomické účinky), ovplyvňujú aj ekonomický rast, zamestnanosť a cenovú hladinu (makroekonomické účinky). V rámci zmien daňových a odvodových zákonov vláda Slovenskej republiky zvýšila s účinnosťou od 1.1.2011 sadzbu dane z pridanej hodnoty z 19 % na 20 %. Uvedená zmena bola súčasťou opatrení na konsolidáciu verejných financií. Zvýšená sadzba dane mala pritom platiť dovtedy, kým deficit verejných financií na Slovensku neklesne pod 3 % hrubého domáceho produktu. Na základe odhadov ministerstva financií sa očakáva v roku 2015 deficit verejných financií na úrovni 1,98 % hrubého domáceho produktu. Napriek tomu pozitívnemu vývoju sa na Slovensku neuvažuje o znížení sadzby dane z pridanej hodnoty.

Zdanenie subjektov a presun daňového bremena

Pri skúmaní dopadu dane rozlišujeme zákonný dopad dane a skutočný dopad dane. Zákonný dopad znamená povinnosť subjektov platiť dane riadne a včas. Pri DPH sa zákonný dopad týka platcov dane, avšak neznamená zníženie ich reálneho príjmu, lebo táto daň je presunutá na konečných spotrebiteľov. Skutočný (efektívny) dopad sa týka jednotlivcov (fyzické osoby). Meranie skutočného daňového bremena dopadajúceho na jednotlivých platiteľov dane je spojené s množstvom teoretických problémov.

V ekonomike dochádza k rozdeleniu daňového bremena medzi jednotlivé daňové subjekty – presun dane. Daňový presun predstavuje proces, v rámci ktorého nastáva presun dane z miesta výberu dane na miesto odberu, t.j. k druhému subjektu. Takýto presun dane

* Ing. Jana Hlaváčiková, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, spoluautorský podiel 50%, podiel na projekte VEGA č. 1/0294/13 100 %.

** Ing. Jana Kissová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, spoluautorský podiel 50%, podiel na projekte VEGA č. 1/0294/13 100 %.

nazývame daňová incidenciacia. Daňová incidenciacia tiež skúma ako daň ovplyvňuje trhovú mechanizmus a do akej miery je narušená voľba ekonomických subjektov na trhu¹. K uvedenému presunu môže dochádzať:

- v rôznych časových horizontoch,
- s rôznou intenzitou.

Presun dane

Presun dane dopredu znamená presun na kupujúceho (odberateľa) a predstavuje rast ceny tovaru. Pri presune dozadu ide o presun na predávajúceho (výrobca). Prejavom presunu dozadu môže byť (pri zvýšení ceny výrobku) zníženie dopytu a obmedzovanie výroby, prepúšťanie zamestnancov, presun kapitálu do iných oblastí podnikania, pokles trhovej hodnoty akcií a pod. K najdôležitejším faktorom, ktoré ovplyvňujú daňový presun patria:

- a) elasticita ponuky,
- b) elasticita dopytu,
- c) charakter trhu.

Pri zavedení jednotkovej dane na konkurenčnom trhu rozlišujeme rôzne scenáre správania sa ekonomických subjektov na trhu (vláda, spotrebiteľia, výrobcovia). Tabuľka 1 naznačuje správanie subjektov vo vzťahu k cenovej elasticite dopytu a ponuky.

Tabuľka 1 Snaha ekonomických subjektov v prípade zavedenia dane

Subjekt trhu	Snaha subjektu trhu
Spotrebiteľia	o čo najvyššiu cenovú elasticitu dopytu a súčasne o čo najnižšiu cenovú elasticitu ponuky kupovaných výrobkov
Výrobcovia	o čo najvyššiu cenovú elasticitu svojej ponuky a súčasne o čo najnižšiu cenovú elasticitu dopytu po svojich výrobkoch
Vláda	o čo najnižšiu cenovú elasticitu ponuky a dopytu vo vzťahu k zdaňovanému výrobku

Zdroj: Široký, J. a kol. 2008. Daňové teórie – s praktickou aplikáciou. 2. vydání. Praha : C. H. Beck, 2008, s. 88. ISBN 978-80-7400-005-8

Čím je dopyt viac elastickejší a ponuka je menej elastická väčšia časť dane sa presúva na výrobcu, teda dozadu. Ak je elasticita ponuky vyššia a dopyt je menej elastický, väčšia časť dane sa presúva dopredu, t. j. na spotrebiteľa. Ako je uvedené v tabuľke 1, vláda má záujem na tom, aby výrobcovia, resp. spotrebiteľia neprestali vyrábať/ kupovať výrobok, na ktorý je uvalená daň. Snahou vlády je zabezpečiť „výdatný“ a „stabilný“ daňový príjem, tzv. Ramseyho daňové pravidlo.

Modelovanie vplyvu zvýšenia sadzby DPH

Položili sme si otázku, akým spôsobom môžeme skúmať zmenu dane z pridanej hodnoty a jej presun na spotrebiteľa a ako sa uvedená zmena prejaví na objeme vybranej dane štátom. V našom modeli vychádzame z mikroekonomických princípov rovnováhy ponuky a dopytu na danom trhu. Uvažujeme trh dokonalej konkurencie. Funkcie ponuky a dopytu môžu mať rôzne analytické tvary. Zvolíme si funkciu dopytu v nelineárnom tvare:

¹ ŠIROKÝ, J. a kol. 2008. Daňové teórie – s praktickou aplikáciou. 2. vydání. Praha : C. H. Beck, 2008, s. 102. ISBN 978-80-7400-005-8.

$$D : p(y) = a_2 x y^{-b} \quad (1)$$

kde: y = množstvo
 p = cena
 $a_2 > 0, b > 0$ = parametre funkcie

Z nákladovej funkcie odvodíme funkciu ponuky. Derivovaním nákladovej funkcie y dostaneme funkciu marginálnych nákladov, ktorá predstavuje funkciu ponuky na dokonale konkurenčnom trhu.

$$S : c(y) = d + f x h x y^h$$

Po úprave má funkcia ponuky nasledujúci tvar: $p_{mc} = f x h x y^{h-1} \quad (2)$

Pri skúmaní rovnováhy vychádzame z rovnosti ponuky a dopytu $S_p(y) = D_p(y)$. Do funkcie ponuky (2) zakomponujeme sadzbu obchodnej marže (z) a sadzbu dane z pridanej hodnoty (k) a zavedieme substitúciu $(h-1) = n$.

Po úprave: $p(y) = k x z x f x h x y^n \quad (3)$

Na základe rovnosti funkcií (1) a (3) vyjadríme výstup odvetvia (platí pre dokonalú konkurenciu) a urobíme substitúciu ($f x h$) nahradíme f_1 a odvodíme funkciu spotrebiteľskej ceny.

$$y = \left(\frac{f_1 x k x z}{a_2} \right)^{\frac{-1}{b+n}} \quad (4)$$

$$ps = a_2 \left(\frac{f_1 x k x z}{a_2} \right)^{\frac{-b}{b+n}} \quad (5)$$

Výška sadzby obchodnej marže závisí od intenzity konkurencie v obchode a určuje ju trh, výška DPH je určená legislatívou štátu. Medzi jednotlivými cenami existuje nasledujúci vzťah:

$$po = \frac{ps}{k}, \quad pv = \frac{po}{z}, \quad pv = \frac{ps}{k x z}$$

Kde: po = obchodná cena,
 ps = spotrebiteľská cena,
 pv = výrobná cena.

Pre ďalšiu analýzu je potrebné z rovníc (1) a (3) vypočítať cenovú elasticitu ponuky a cenovú elasticitu dopytu. Vykonaním niekoľko matematických úprav boli na základe odvodených funkcií určené nasledujúce indexy, pomocou ktorých môžeme prognózovať objem DPH, výšku spotrebiteľskej ceny a objem marže obchodu.

Index spotrebiteľskej ceny

Uvedený index bol odvodený z podielu spotrebiteľskej ceny po zmene sadzby DPH a pred zmenou sadzby DPH. Veličina E_D je elasticita dopytu a E_S vyjadruje elasticitu ponuky.

$$I_{ps} = \left(\frac{k_2 \times z_2}{k_1 \times z_1} \right)^{\frac{E_S}{E_S + E_D}} \quad (6)$$

Index objemu dane z pridanej hodnoty

Uvedený index vyjadríme ako rozdiel spotrebiteľskej ceny a ceny obchodu vynásobený objemom spotreby, pričom uvažujeme dve hodnoty sadzby dane, t.j. delíme druhé obdobie prvým. Hodnota indexu dane z pridanej hodnoty je ovplyvnená cenovou elasticitou ponuky a elasticitou dopytu. Po úpravách dostaneme:

$$I_T = \left(\frac{k_2 \times z_2}{k_1 \times z_1} \right)^{\frac{E_S - E_S \times E_D}{E_S + E_D}} \times \frac{k_1 \times (k_2 - 1)}{k_2 \times (k_1 - 1)} \quad (7)$$

Index obchodnej marže

Pri odvodení indexu obchodnej marže vychádzame z rozdielu ceny obchodu a ceny výroby vynásobený objemom spotreby pri zmene niektorého parametra, pričom druhé obdobie vydělíme prvým obdobím².

$$I_{Mo} = \left(\frac{k_2 \times z_2}{k_1 \times z_1} \right)^{\frac{E_S - E_D \times E_S}{E_D + E_S}} \times \frac{k_1 \times z_1 \times (z_2 - 1)}{k_2 \times z_2 \times (z_1 - 1)} \quad (8)$$

Budeme skúmať ako sa bude vyvíjať spotrebiteľská cena, ak štát zvýši sadzbu DPH. Pri analýze uvažujeme podmienky, keď štát zvyšuje sadzbu DPH a obchod nemení sadzbu obchodnej marže.

Model zvýšenia sadzby DPH (obchod nemení sadzbu obchodnej marže)

Pri zostavovaní modelu uplatňujeme nasledujúce predpoklady. Parametre sadzby DPH k_1 a k_2 poznáme. Ak štát znižuje sadzbu platí $k_1 > k_2$, ak sadzbu zvyšuje platí $k_1 < k_2$. Pri danom modeli uvažujeme situáciu, že štát zvyšuje sadzbu DPH z 20% na 21% a obchod nemení sadzbu obchodnej marže, k_1 má hodnotu 1,20 a po zvýšení je $k_2 = 1,21$.

V ekonomike je problém získať skutočné hodnoty elasticity ponuky a dopytu. Elasticitu dopytu budeme uvažovať z intervalu 0,2 až 1,5. Hodnoty elasticity ponuky sa pohybujú v intervale od nula po nekonečno, my sme uvažovali s hodnotou 10. Podľa doterajších empirických výsledkov je elasticita ponuky v čase viac menej konštantná.

Na základe zvýšenia DPH, ceny pre spotrebiteľov rastú, dopyt zo strany spotrebiteľov klesá. Elasticita ponuky je väčšia ako nula a elasticita dopytu je tiež väčšia ako nula (v absolútnom vyjadrení; jej hodnota je záporná). Tabuľka 2 obsahuje vypočítané hodnoty pre spotrebiteľské ceny, objem dane z pridanej hodnoty po zvýšení sadzby DPH a objem obchodnej marže, ktoré sme získali dosadením hodnôt do vzťahov (6), (7) a (8).

Pretože uvažujeme so situáciou, kedy obchod nemení sadzbu marže, hodnota z_1 a z_2 sa vo vzťahoch (6) a (7) vykrátia, t. z. parameter z sme odstránili. Na základe výsledkov môžeme

² STRIEŠKA, L. 2009. Dane, marže a spotrebiteľské ceny (monopol). Bratislava : vydavateľstvo EKONÓM, 2009. s.82, ISBN 978-80-225-2769-9.

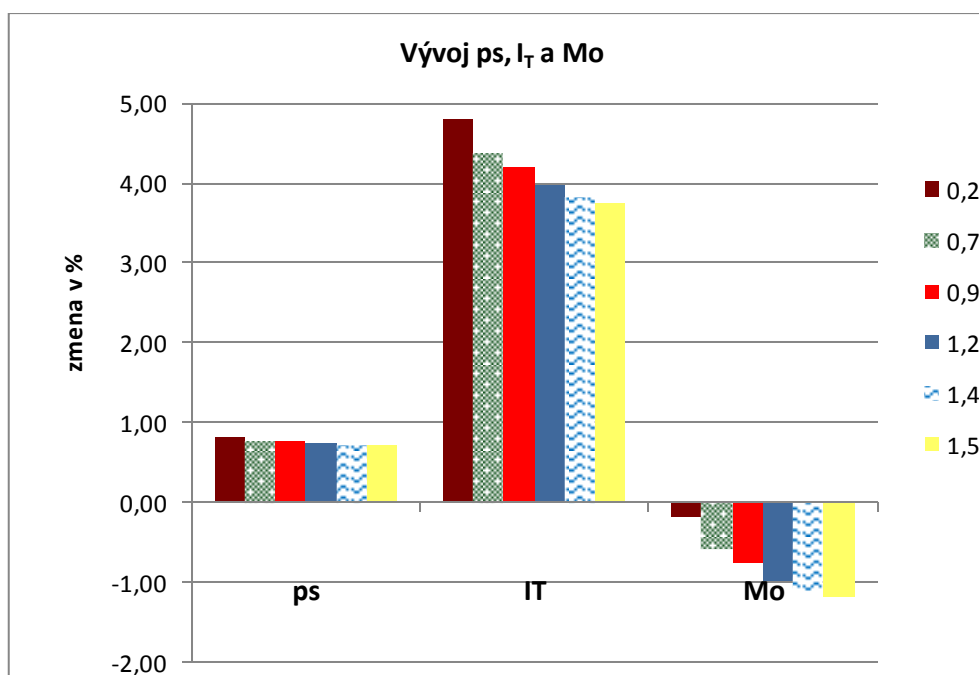
prognózovať vývoj ekonomických ukazovateľov – spotrebiteľská cena, objem DPH a hodnota obchodnej marže.

Tabuľka 2 Vývoj ukazovateľov v závislosti od hodnoty E_D v %

ED	ES	ps	I_T	Mo
0,2	10	0,82	4,81	-0,18
0,7	10	0,78	4,37	-0,60
0,9	10	0,76	4,21	-0,75
1,2	10	0,74	3,98	-0,97
1,4	10	0,73	3,83	-1,11
1,5	10	0,72	3,76	-1,18

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako vyplýva z údajov z tabuľky 2 spotrebiteľské ceny sa zvýšia v intervale od 0,72 do 0,82 % a objem DPH (I_T – objem dane) sa zvýši v intervale 3,76% - 4,81%. Objem obchodnej marže klesá s rastom elasticity dopytu.



Graf 1 Vývoj ps, I_T a Mo v závislosti od hodnoty elasticity dopytu

Zdroj: vlastné spracovanie

Ak elasticita dopytu a ponuky nadobúda vyššie hodnoty nastáva vyšší pokles objemu DPH, ako môžeme vidieť na grafe 1. Obchod stráca na objeme obchodnej marže a nastáva pokles jeho zisku.

ZÁVER

Pomocou zostavených matematických modelov sme sa pokúsili o odhad makroekonomických ukazovateľov. Pri zmene sadzby dane z pridanej hodnoty sme prognózovali vývoj spotrebiteľských cien, vývoj objemu DPH a vývoj objemu obchodnej marže. Pri analýze sme využili tieto premenné: index spotrebiteľských cien, index objemu DPH a index objemu obchodnej marže. Danej problematike sa podrobnejšie venujeme

v rámci výskumného projektu, ktorého výsledkom je spracovanie modelov pre rôzne trhové štruktúry (dokonalá konkurencia, monopol). Na základe vykonaných prepočtov a verifikácií indexov sme zistili, že tvary indexov sú identické pre všetky trhové štruktúry.

LITERATÚRA

- [1] KISSOVÁ, J. 2014. Aktuálne zmeny vybraných druhov daní v daňovom systéme SR. In Ekonomické spektrum [elektronický zdroj]: recenzovaný vedecko-odborný on-line časopis o ekonómii a ekonomike. Bratislava : CAESaR-Centrum vzdelávania, vedy a výskumu. Roč. 9, č. 1, 2014, s. 24-33, ISSN 1336-9105.
- [2] STRIEŠKA, L. 2004. Dane, marže a spotrebiteľské ceny (dokonalá konkurencia). Bratislava : vydavateľstvo EKONÓM, 2004. 136 s. ISBN 80-225-1825-5.
- [3] STRIEŠKA, L. 2009. Dane, marže a spotrebiteľské ceny (monopol). Bratislava : vydavateľstvo EKONÓM, 2009. 138 s. ISBN 978-80-225-2769-9.
- [4] STRIEŠKA, L. 2011. Vplyv zmeny sadzby dane z pridanej hodnoty na spotrebiteľské ceny a objem dane. In : Aktuálne pohľady na konkurencieschopnosť a podnikanie - nové výzvy: zborník [recenzovaných] vedeckých prác. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011, s. 477-484. ISBN 978-80-225-3200-6.
- [5] STRIEŠKA, L., HLAVÁČIKOVÁ, J. 2013. Vplyv ekonomického rastu na spotrebu a objem obchodnej a výrobnjej marže. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2013 : [recenzovaný] zborník vedeckých prác. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013, s. 510-516. ISBN 978-80-225-3636-3.
- [6] ŠIROKÝ, J. a kol. 2008. Daňové teórie – s praktickou aplikáci. 2. vydání. Praha : C. H. Beck, 2008. 301 s. ISBN 978-80-7400-005-8.

KONTAKT

Ing. Jana Hlaváčiková, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava
Slovenská republika
jana.hlavacikova@euba.sk

Ing. Jana Kissova, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
jana.kissova@euba.sk

STIMULOVANIE PODNIKATEĽSKÉHO DUCHA A ODBORNÉ VZDELÁVANIE ŠTUDENTOV SMEROM K POTREBÁM TRHU PRÁCE

STIMULATING THE ENTREPRENEURIAL SPIRIT AND TRAINING OF STUDENTS FOR THE NEEDS OF THE LABOR MARKET

Daniela Hrehová, Pavel Žiaran

ABSTRACT

The economic environment is currently disparitable and rapidly changing. The high amount of long-term unemployed (especially graduates) is a major problem of the Slovak labour market. The promoted European dimension of education, particularly key competency "enterprise and initiative" is one of the significant indicators of the effectiveness of the educational process at universities with technical orientation. Proceedings presents partial results of a survey of students with business interests that were used in the preparation of the subject Business skills for non-economists. It shows the necessity of developing an entrepreneurial spirit for more action readiness of graduates to the labour market, the importance of motivation for entrepreneurship, whether in terms of macroeconomics, as well as in terms of exploiting the potential of fuller fulfillment of future graduates.

KEY WORDS

Education, student, skills, entrepreneurship, university

JEL Classification

A1

ÚVOD

Nezamestnanosť absolventov v Slovenskej republike predstavuje jeden z najzávažnejších sociálno-ekonomických problémov. Problémom Slovenska dnes nie je priveľa, ale primálo skutočne vzdelaných ľudí. Dokázali sme s nástupom poznatkovej ekonomiky zvýšiť počty študentov vysokých škôl, nezabezpečili sme však kvalitu ich vzdelania.¹ Uchádzači o zamestnanie vo veku 19 až 25 rokov dnes patria k najťažšie zamestnateľným skupinám.² Podľa Eurostatu (september 2013) je na Slovensku nezamestnanosť absolventov mladých ľudí až 31,1%. Najhoršie sa na pracovnom trhu dokážu zamestnať absolventi 1. vysokoškolského stupňa.³ Vysoké školy nepripravujú študentov dostatočne na potreby praxe, výučba je teoretická a zaostáva za reálnym životom,⁴ absentujú

* PhDr. Daniela Hrehová, PhD., Technická univerzita v Košiciach, Katedra spoločenských vied, spoluautorský podiel 40%, podiel na projekte, KEGA č. 015TUKE-4/2013 100%

** Ing. Pavel Žiaran PhD., Mendeleevova Univerzita v Brne, Fakulta podnikania a ekonomiky, Ústav manažmentu, podiel na projekte KEGA č. 015TUKE-4/2013 0%

¹ BEBLA VÝ, M., HUDAČKOVÁ, S. Riešenie nezamestnanosti mladých. [online]. 2013. Dostupné na internete: http://www.beblavy.sk/wp-content/uploads/Riesenie_nezamestnanosti_mladych_TS.pdf

² ROČKÁR, M. Absolventi škôl sú nad čiernou dierou. Hľadajú si prácu. [online]. 2. júl 2009. Dostupné na internete: <http://aktualne.centrum.sk/ekonomika>

³ DODOK, J. Prečo si väčšina študentov nevie nájsť prácu? (dôvody + riešenia). [online]. 2. január 2014. Dostupné na internete: <http://www.studentibb.sk/2014/01/02>

⁴ KREMSKÝ, P. Čo hovoria študenti? Viac ako dve tretiny sa sťažujú na teoretické štúdium. [online]. 2014. Dostupné na internete: <http://www.vysokoskolacidopraxe.sk>

pracovné návyky.⁵ Absolventi nemajú príliš jasno v odpovedi na otázku, čo budú robiť po vysokej škole a čím sa budú živiť. Najmenej si želajú byť samostatne zárobkovo činnými osobami, iba 26 % by si prialo zarábať si prostredníctvom vlastného podnikania.⁶ Školy totiž nie sú motivované, aby vyučili študentov na smery, ktoré trh potrebuje.⁷ Školský systém stále produkuje absolventov, ktorých odborné vedomosti a zručnosti nezodpovedajú požiadavkám zamestnávateľov. Navyše vzniká nesúlad medzi vyštudovaným odborom a skutočným zamestnaním absolventa.⁸ Vo svetle prebiehajúcich diskusií o nezamestnanosti jedným zo spôsobov, ako predísť nebezpečenstvu vytvorenia tzv. „stratenej generácie“ na trhu práce, teda tých, ktorí upadli do dlhodobej nezamestnanosti⁹ a riešiť ich uplatniteľnosť na globalizovanom trhu práce je opierať sa iniciatívy a odporúčania Európskej komisie.^{10 11} V obsahu vzdelávania 21. storočia pre trh práce sa bude musieť aktivovať európska dimenzia vzdelávania, ktorá zahŕňa osobitne kľúčovú kompetenciu „podnikavosť a iniciatívnosť pre riadenie vlastnej vzdelávacej a profesijnej dráhy budúcich absolventov“¹² a pre zamestnateľnosť. Európska únia prijala v roku 2007 plán podporovať podnikanie a podnikateľské vzdelávanie už v školských laviciach a podnikateľské zručnosti boli zaradené medzi kľúčové kompetencie pre celoživotné vzdelávanie.¹³ A to je výzva pre manažment vysokých škôl a pre nás učiteľov, ako sa k tejto naliehavej potrebe postavíme. Práve učitelia môžu podporovať, rozvíjať a propagovať podnikateľské myslenie a aktivity študentov na univerzitách¹⁴, majú tú schopnosť a silu v pretváraní osobnosti, jeho myslenia, rovnako majú vplyv na jeho profesijnú kariéru a pri výbere povolania. Preto sa môžu učitelia viesť študentov, aby si skutočný život obchodné skúsenosti tým, že niektoré úspešné príklady¹⁵.

Teoretické vymedzenie - podnikateľ a podnikanie

Podnikanie je otázka skúmaná mnohými teoretikmi kvôli jeho pozitívnemu vplyvu na hospodárskom a spoločenskom živote v každom období ľudských dejín. Napriek snahe vymedziť vedecký pohľad na podnikanie, doteraz neexistuje konsenzus ucelenej teórie

⁵ SADOVSKÁ, E. Nezamestnanosť mladých je problém, s ktorým bojujú všetky krajiny Európskej únie. [online]. 2013. Dostupné na internete: <http://www.cas.sk/clanok/252971/nezamestnanost-mladych-lame-rekordy-kde-ziskat-penize-na-podnikanie.html>

⁶ TASR. Slováci nechcú podnikat, nemajú nápady. [online]. 2010. Dostupné na internete: <http://www.pluska.sk/ekonomika/slovenska-ekonomika/slovaci-nehcu-podnikat-nemaju-napady.html>

⁷ PODSTUPKA, P. Štát stále nevie, ako pomôcť absolventom. [online]. 2010. Dostupné na internete: <http://hnonline.sk/ekonomika>

⁸ HANZELOVÁ, E. Tisíce absolventov sú bez práce. [online]. 2010. Dostupné na internete: <http://www.softimex.sk>

⁹ EUROACTIV. Nezamestnanosť nás bude trápiť ešte dlho po kríze. [online]. 2009. Dostupné na internete: <http://www.euractiv.sk>

¹⁰ KOM. Oznámenie Komisie Rade, Európskemu parlamentu, Európskemu hospodárskemu a sociálnemu výboru a Výboru regiónov s názvom Podpora plnohodnotnej účasti mladých ľudí na vzdelávaní, zamestnanosti a daniach v spoločnosti. [online]. COM (2007) 498. Dostupné na internete: <http://eur-lex.europa.eu>

¹¹ EP. Návrh Odporúčanie Európskeho parlamentu a Rady o vytvorení Európskeho parlamentu and Rady o kľúčových zručnostiach pre celoživotné vzdelávanie. [online]. 2008 Dostupné na internete: <http://www.europarl.europa.eu>

¹² SULTANA R. G. Learning career management skills in Europe: a critical review. *Journal of Education and Work*, vol.25, no. 1, 2011, pp. 1-24.

¹³ JAKUBEC, V. A KOL. Prieskum potrieb mladých podnikateľov a prekážok v ich podnikaní. [online]. IUVENTA, 2011 Dostupné na internete: <http://www.iuventa.sk/sk/Vyskum-mladeze/Vyskumy-katalog-dat/2012/Prieskum-potrieb-mladych-podnikatelov-a-prekazok-v-ich-podnikani.a.lej>

¹⁴ BOYLE, Th. A new model of entrepreneurship education: implications for Central and Eastern European universities?. *Industry and Higher Education*, pp. 9-20.

¹⁵ HANNON, P. D. Why is the Entrepreneurial University Important? *Journal of Innovation Management*, vol. 1, no. 2, 2013, pp. 10-17.

podnikania.¹⁶ V staršej literatúre sa uvádza: „Podnikanie je cieľavedomá ľudská činnosť vykonávaná za účelom uspokojovania vlastných potrieb podnikateľa prostredníctvom uspokojovania potrieb iných.“¹⁷ Ekonómovia definujú podnikanie buď ako vytváranie hodnôt prostredníctvom samostatnej zárobkovej činnosti alebo ako proces s rôznymi hľadiskami, vrátane možností, podnikateľských motívov a problémov, príp. ako spôsob myslenia a konania (kreativita, inovácie atď.)¹⁸ čo sa odráža v hľadaní a nachádzaní nových produktov, služieb a zdrojov, technológií a trhov atď).¹⁹ Druhá definícia v súvislosti s podnikaním, tzv. vzdelávacej školy, hovorí, že primárne koncentrované predovšetkým na jednotlivcov a ich správanie. V tomto ohľade, podnikateľské správanie je definované ako zakladanie, rozvoj a transformácia firmy prostredníctvom utilitárnej a hodnotovo orientovaných výhod, riskovania a tvorivej činnosti (Kapu, 2001). Autorky Marasová, Onderufová²⁰ (2009) považujú podnikanie za prostriedok vytvárania nových pracovných miest, technického a technologického pokroku, ale na druhej strane aj seberealizácie ľudí, využitia ich potenciálu. V psychologickom význame je podnikanie činnosť motivovaná hlavne možnosťou niečo získať, dosiahnuť, vyskúšať si niečo, niečo si splniť. V tomto význame je podnikanie prostriedok k dosiahnutiu seberealizácie.²¹ ²² Obsah povolania podnikateľa je kodifikovaný prostredníctvom kvalifikácie, ktorá zahŕňa odbornú spôsobilosť, všeobecnú spôsobilosť a hodnotovú orientáciu. Z funkcionálneho hľadiska vykonáva alebo mal by vykonávať podnikateľ šesť hlavných rolí: vlastník, správca, manažér, vodca, výrobca, predajca, ktoré zahŕňa pojem celostná kompetentnosť podnikateľa.²³ Bolton a Thompson²⁴ definujú podnikateľa ako osobu, ktorá zvyčajne tvorí a inovuje už i niečo vybudované, dokáže vnímať príležitosti pre vlastnú realizáciu. J. Schumpeter²⁵ definuje podnikateľa ako inovátora, ktorý používa proces rozbitia status quo existujúcich produktov a služieb, vytvára nové produkty, nové služby. Ako uvádzajú Nöllke²⁶, Colquitt a kol.²⁷ motivácia k podnikaniu môže byť vnútorná (stimuly, potreby) a vonkajšia (popudy, incentívy). Chápe sa ako stav, ktorý „núti“ jedinca niečo robiť alebo niečomu sa učiť pre vlastné uspokojenie, pre vlastný zážitok.²⁸

¹⁶ LUKEŠ, M., STEPHAN, U. Psychologické prístupy k podnikaniu. H. Kopalová. *Adaptační a rozvojové procesy firem po vstupu do EU*, 2004, s. 279-287.

¹⁷ STRÁŽOVSKÁ, E. A KOL. Podnikateľský proces - Konkurenčná oblasť. Bratislava: SOFA, 1996, s. 8.

¹⁸ YALCIN, S., KAPU, H. Entrepreneurial Dimensions in Transitional Economies: A Review of Relevant Literature and the Case of Kyrgyzstan. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 13, no. 2, pp. 185-204.

¹⁹ DELLAPE, J. What Is Entrepreneurship? [online]. 28 september 2012. Dostupné na internete:

<http://mises.org/daily/6203/what-is-entrepreneurship>

²⁰ MARASOVÁ, J., ONDERUFOVÁ, Z. Intelektuálny kapitál ako predpoklad rozvoja podnikateľského potenciálu. *Spółczesne Wyzwania Wobec Zarządzania*, 2009, s. 399-405.

²¹ SEGAL, G. AT AL. The motivation to become an entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, vol. 11, no. 1, 2005, pp. 42-57.

²² RAUCH, A., FRESE, M. Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 16, 2007, pp. 353-385.

²³ PENCHEV, P., SALOPAJU, A. Entrepreneurial Competencies Needed by Managers in their Work. [online]. 2011, p. 6. **Dostupné na internete:** <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:419847/FULLTEXT01.pdf>

²⁴ BOLTON, B., THOMPSON, J. The Entrepreneur in Focus. Achieve Your Potential. London: Thompson Learning, 2003.

²⁵ SCHUMPETER, J.A. The theory of economic development. [online]. Filion, L.J. *Defining the Entrepreneur Complexity and Multi-Dimensional Systems Some Reflections*. Working Paper, 2008, 18p. **Dostupné na internete:** http://expertise.hec.ca/chair_entrepreneurship/wp-content/uploads/2008-03-Defining-the-Entrepreneur-Complexity-and-Multi-Dimensional-Systems-Some-Reflections.pdf

²⁶ NOLLKE, M. Praktický management. Jak vést a řídit sebe, druhé lidi, firmy a jiné organizace. Praha: Grada Publishing, 2004.

²⁷ COLQUITT, J.A. AT AL. Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, no 5, 2000, pp. 678-707.

²⁸ ARMSTRONG, M. Human Resource Management: The latest trends and practices. Praha: Grada Publishing, a.s., 2000.

Motivácia je dynamický proces, vo fázach podnikania sa mení v závislosti na konkrétnych podmienkach, úlohách a v závislosti od charakteristík osobnosti, situácie, potrieb a aktuálneho stavu podnikateľa.²⁹ Podnikanie je kombináciou individuálnych faktorov a faktorov prostredia, pričom podnikateľ môže byť prijatý, alebo odmietnuť tieto faktory. Viaceré štúdie poodhaľujú viacero faktorov, ktoré motivujú mladých ľudí, aby sa stali podnikateľmi: túžba po uznaní a prestíž, zarobiť peniaze, realizovať nápad³⁰, osobnostné rysy³¹, skúsenosti³². Autori Collins, Locke, Hanges³³ vytvorili rebríček podnetov, ktoré sú klasifikované ako sociálno-psychologické, ekonomické a psychologické motívy: potreba nezávislosti, drive, hnaciu silu, ochotu vynaložiť úsilie priviesť zámer k realizácii projektu, myšlienky, podnikania, vlastné ego podnikateľa, zamerané nielen na rýchle zisky, ale s orientáciou na zákazníka a užívateľov produktov, túžbu po sebarealizácii, túžbu po úspechu, osobnostný rast, túžba byť kreatívny, rozmanitosť práce, zodpovednosť za seba samého. Avšak tie súvisia s predovšetkým so spôsobilosťou nachádzať podnikateľské príležitosti, silným intuitívnym citom pre podnikanie a s hľadaním podnikateľských nápadov.

Metodológia výskumu

Za účelom spoznávania (zameranosti), motivácie a postojov študentov k budúcej zamestnanosti bol vypracovaný dotazník, ktorý mapoval o.i. aj skúsenosti, zámery a motiváciu pre podnikanie študentov Technickej univerzity v Košiciach (TUKE). Výroky mapovali skúsenosť s podnikaním počas VŠ a deklarovaný záujem o budúce podnikanie po skončení vysokoškolského štúdia na škále 1. vôbec nevystihuje, 2. skôr nevystihuje, 3. skôr vystihuje ako nevystihuje, 4. úplne vystihuje, 5. neviem posúdiť.

Reprezentatívny prieskum sme realizovali v mesiacoch september – október 2013. Vzorku tvorilo 151 študentov denného bakalárskeho štúdia. Spracovaním empirických údajov metódami deskriptívnej štatistiky - χ^2 , boli získané hodnotiace údaje, ktoré uvádzame v tabuľkách. Údaje uvedené v tabuľke umožňujú sledovať sebahodnotenie respondentov - prezentovanie motivácie k budúcej samozamestnateľnosti. Vzhľadom na širokú bázu získaných výsledkov uvádzame len kľúčové zistenia.

Tabuľka 1 Zvažovanie možnosti podnikat'

Por.	Zvažujete o možnosti začať podnikat'?	p
1.	Podnikám	0,445
2.	Uvažujem o podnikaní po skončení štúdia	0,147
3.	Uvažujem o podnikaní vo vzdialenejšej budúcnosti	0,101
4.	Ešte som nerozmýšľal	0,375
5.	Neuvažujem o podnikaní	0,101
6.	Neviem	0,217

Zdroj: autori

²⁹ SHANE, S., VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship includes personality factors ship as a field of research'. *Academy of Management Review*, vol. 25 , 2000, pp. 217-226.

³⁰ GERI, S. Relationship between Entrepreneurial Skills and Tendencies: A Research on Physical Education Students. *International Journal of Business and Social Science*, vol. 4, no. 5, 2013, pp. 197-185.

³¹ FRANKE, N., LUTHJE, C. Entrepreneurial intentions of business students: A benchmarking study. *International Journal of Innovation and Technical Management*, September 2004.

³² ASHOKAN, N., SURESH, J. A. Study on the entrepreneurial intention among students. *International Journal of Management*, vol. 3 no. 3, 2012, pp. 1-7.

³³ COLLINS, CH. AT AL. The Relationship of Achievement Motivation to Entrepreneurial Behavior: A Meta-Analysis, 2004, pp.1-24. Dostupné na internete: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/831>

Študenti najvýraznejšie deklarovali záujem o podnikanie v budúcnosti - až 53,5% (p=0,101). Početná skupina - 38,80% (p=0,217) nevie, čo bude robiť po skončení VŠ. Viac ako tretina z nich - 37,60% (p=0,101) neuvažuje o podnikaní, Takmer rovnaký počet - 37,20% (p=0,375) študentov ešte nerozmýšľalo o dráhe podnikateľa, 21,8% (p=0,147) študentov uvažuje o podnikaní po skončení štúdia. Pričom v rámci sebareflexie v akom odbore si vedľa predstaviť svoje podnikanie vyvstalo, že 64,30% (p=0,261) najviac z opýtaných študentov si predstavuje podnikanie v odbore, ktorý študuje; na druhej strane 48,60% (p=0,264) si plánuje podnikanie mimo svoj odbor. Takmer polovica, 45,70% (p=0,264) študentov o podnikaní neuvažuje. Pre 37,70% (p=0,495) študentov nie je podstatné, v akom odbore budú podnikat'.

Tabuľka 2 Motivácia pre začiatok podnikania

Por.	Motívom pre začiatok podnikania pre mňa je:	p
1.	Možnosť realizovať svoje vízie	0,529
2.	Možnosť rozhodovať o vlastnom živote	0,227
3.	Možnosť riadiť vlastnú prácu	0,219
4.	Možnosť zlepšiť svoje postavenie	0,429
5.	Možnosť zarábať viac	0,381
6.	Možnosť uplatniť svoju kreativitu	0,453
7.	Možnosť sebarealizácie	0,289
8.	Možnosť riadiť prácu iných	0,530
9.	Nenašiel som zamestnanie	0,366

Zdroj: autori

Z uvádzaných výsledkov vyplýva, že študenti, v rámci posudzovania svojich motívov k podnikaniu najvýraznejšie deklarovali možnosť riadiť vlastnú prácu - 81,60% (p=0,219), následne možnosť uplatniť svoju kreativitu - 80,80% (p=0,453). Takmer na rovnakej úrovni u 80,70% študentov (p=0,289) je vyskytla možnosť sebarealizácie. Rovnako silným motívom je tiež možnosť zarábať viac - pre 79,60% študentov (p=0,381) a možnosť zlepšiť si svoje postavenie - 76,90% (p=0,429). Pre 74,80% študentov (p=0,227) je prít'azlivá možnosť rozhodovať o vlastnom živote. 71,40% (p=0,529) študentov vidí v podnikaní možnosť realizovať svoje vízie. Ako možnosť riešiť prípadnú nezamestnanosť v podnikaní vidí 40,10% študentov (p=0,366).

Z ďalších nadväzujúcich výsledkov s ohľadom na aktivity študentov počas štúdia na VŠ vyplynul, že 78,9% (p=0,048) študentov počas bakalárskeho štúdia na VŠ brigádovalo, v trvalom pracovnom procese pracovalo 17% (p=0,466) študentov, 8,2% (p= 0,122) si založilo neziskovú organizáciu. So založením vlastnej živnosti malo skúsenosť 7,4% študentov (p= 0,285).

Tabuľka 3 Potreba získať informácie o podnikaní

Por.	Potrebujem získať informácie o podnikaní	p
1.	Chcem získať informácie o podnikaní	45,30%

Zdroj: autori

p=0,243

Študenti bakalárskeho štúdia 45,30% ($p=0,243$) prejavili záujem o získanie informácií o podnikaní, čo sa prejavilo aj pozitívnym prístupom k možnosti absolvovať predmet zameraný na získanie podnikateľských zručností počas svojho štúdia na vysokej škole.

Diskusia

Autor Patton³⁴ uvádza, že v súčasnosti sa mladí ľudia nachádzajú v ére vlastného riadenia kariéry – tzv. urob si sám, ktorá ich vyzýva k tomu, aby nadobúdali potrebné zručnosti, a tiež, aby sa zameriavali skôr na samozamestnateľnosť, ako na udržanie si pracovného miesta. Prieskum projektu Uni2010 po kumulatívnom zosumarizovaní názorov zamestnávateľov, študentov a absolventov vysokých škôl aj ekonomického zamerania ukázal, že v najväčšej miere sa ako chýbajúca kľúčová kompetencia javí „podnikavosť a iniciatívnosť“. Táto kompetencia by mala mať stabilné miesto v kompetenčnom modeli absolventov vysokých škôl.³⁵ Hoci záujem mladých ľudí o kariéru podnikateľa v posledných rokoch na Slovensku rastie, no napriek tomuto zlepšeniu stále patríme na chvost krajín Európskej únie.³⁶ Vzdelanie neponúka správny základ na rozbehnutie podnikateľskej kariéry, potenciálni podnikatelia nemajú vo všeobecnosti priaznivé prostredie na podnikanie.³⁷ Pozitívne je, že vyše 60 % slovenských študentov vo svojom rebríčku priorít považuje príležitosť rozvíjať sa a získať nové zručnosti ako jednu z najdôležitejších priorít pri výbere práce.³⁸ Podľa prieskumu na portáli Podnikateľský nápad.sk mladí ľudia sú odvážnejší v podnikateľských krokoch.³⁹ Každý štvrtý mladý podnikateľ štartuje svoj biznis bez prípravy. Začiatovníkov k biznisu viedol ich koníček a začali poskytovať služby, ktoré predtým vykonávali ako zamestnanci, pri realizácii podnikateľského nápadu im pomohli predošlé pracovné skúsenosti.⁴⁰ Hlavnými dôvodmi, prečo Európania zakladajú podnik, sú sebarealizácia, pružný pracovný čas a miesto práce, nie dobré rámcové podmienky.⁴¹ Výskum u 298 vysokoškolských študentov slovenských vysokých škôl (ŽU v Žiline, TU vo Zvolene, EF UMB v Banskej Bystrici, FSEV TU v Trenčíne), z toho 148 študentov technického zamerania sledoval preferencie študentov v oblasti pracovnej činnosti, ako aj o ich zámeroch súvisiacich s ich vlastným podnikaním. Len 10,4 % študentov vyjadrilo rozhodný záujem o vlastné podnikanie (30,9 % respondentov túto možnosť pripúšťá) pričom o vlastné podnikanie majú malý záujem aj študenti ekonomického zamerania, spájajú s podnikaním viac práce, stresu, rizika, ale na druhej strane majú aj výraznejšiu motiváciu a očakávania pokiaľ ide o zárobok, samostatnosť, moc, využitie vlastnej tvorivosti a podnetnosti práce.⁴² Podnikateľská činnosť predstavuje pre jedinca možnosť dosiahnuť ekonomický a spoločenský úspech na základe vlastného pričinenia.

³⁴ PATTON, W. A postmodern approach to career education: What does it look like? *Perspectives in Education*, vol. 23, no. 2, 2005, pp. 21-28.

³⁵ CHALUPOVÁ, A. Aké kompetencie očakávajú zamestnávateľa od absolventov. [online]. 2013. Dostupné na internete: <http://www.profesia.sk/>

³⁶ SOLÍK, J. Nezamestnanosť mladých je problém, s ktorým bojujú všetky krajiny Európskej únie. [online]. 2013. Dostupné na internete: <http://www.cas.sk>

³⁷ EK. Akčný plán pre podnikanie 2020, Opätovné stimulovanie podnikateľského ducha v Európe, Brusel 9.1.2013 COM (2012)765final

³⁸ SITA. Študenti a absolventi VŠ chcú v čistom priemere 767 eur. [online]. 2013. Dostupné na internete: <http://www.podnikam.webnoviny.sk/uctovnictvo/zamestnanci-mzdy/studenti-absolventi-chcu-cistom-priemere/29083>

³⁹ SOLÍK, J. Nezamestnanosť mladých je problém, s ktorým bojujú všetky krajiny Európskej únie. [online]. 2013. Dostupné na internete: <http://www.cas.sk>

⁴⁰ ZMPS. 2012. Nápad za 100 tisíc EUR. [online]. 2012. Dostupné na internete: <http://www.podnikatelskynapadroka.sk/clanok/2202830476/napad-za-100-tisic-eur.html>

⁴¹ <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/eurobarometer/>

⁴² FLEŠKOVÁ, M. A KOL. Preferencie vysokoškolských študentov v profesionálnom živote a ich predstave o vlastnom podnikaní. *Ekonomika a management*, 2011, 1, s. 97-111.

Podnikateľské vzdelávanie

V intenciách vyššie uvedeného vyvstáva otázka, ako a čím vzdelávať, ale aj vychovávať v podmienkach vysokoškolského štúdia pre lepšiu, odbornejšiu, akčnejšiu pripravenosť absolventov na potreby trhu práce a jeho konkurencieschopnosť. Uvedená myšlienka je východiskovou ideou prebiehajúceho projektu Základy podnikateľských zručností pre neekonomov na Technickej univerzite v Košiciach (MŠVVaŠ SR KEGA č. 015TUKE-4/2013), výsledkom ktorého je vytvorenie a zasadenie predmetu o podnikaní v neekonomických smeroch (odboroch na jednotlivých fakultách TUKE), čo je v súlade s kľúčovými kompetenciami v európskom rámci⁴³, opatrením v najnovšom oznámení Komisie s názvom Prehodnotenie vzdelávania⁴⁴ a výzvou členských štátov⁴⁵ zaradiť vzdelávanie v oblasti podnikania do učebných osnov, zaviesť na hodinách účinnú metodiku vzdelávania v oblasti podnikania a edukáciu oživiť prostredníctvom praktických modelov experimentálneho vzdelávania a skúseností od skutočných podnikateľov. Zameranie projektu sa stalo výsledkom spoločného úsilia kolektívu učiteľov z dvoch pracovísk Katedry spoločenských vied a Ústavu podnikania a manažmentu FBERG TUKE, čo sa následne prejavilo v koncipovaní prípravy interdisciplinárneho predmetu na rozvoj podnikateľských zručností. Táto interdisciplinárnosť je chápaná jednak

- z hľadiska participácie študentov z rôznych nemanadžerských fakúlt a z rozmanitých odborov, čím sa vo výučbe môže vhodne využiť potenciál rozmanitosti a vzájomnej komplementarity nápadov, zručností, vedomostí, spôsobov myslenia či skúseností jednotlivých študentov;
- z hľadiska prepojenosti a spolupráce učiteľov z jednotlivých odborov (ekonomických, manažerských a humanitných), čím sa vytvárajú tiež príležitosti pre hľadanie nových „kľúčov“ pre rozvoj podnikateľských zručností, vedomostí, spôsobov myslenia budúcich absolventov, vznikajúcich z kombinácie rozmanitých oblastí a poznatkov;
- z hľadiska interdisciplinarity predmetu, čím sa využívajú medzipredmetové vzťahy, informácie sa uvádzajú do súvislostí, prepájajú sa poznatky z rôznych oblastí a vytvára sa komplexnejší pohľad na činnosti súvisiace s podnikaním.

Obsahové zameranie predmetu zahŕňa rôzne aspekty podnikania (ekonomické, etické, psychologické, sociálne, osobnostné ai.). Študenti absolvovaním predmetu získajú vedomosti v oblasti podnikania (životný cyklus podniku, riziká v podnikaní, podnikateľský plán a marketing, životný cyklus podniku) a základné zručnosti a postoje, ako sú tvorivosť, iniciatívnosť, vytrvalosť, komunikácia a prezentácia, vedenie ľudí, tímová práca, pochopenie rizika a zmysel pre zodpovednosť. Aj ak študenti nateraz neuvažujú nad podnikaním ako primárnou kariérou voľbou, nadobudnuté zručnosti im umožnia lepšie sa uplatniť aj v pozícií zamestnanca. V súčasnom dynamickom svete je úspešný ten absolvent, ktorý disponuje schopnosťami a zručnosťami použiteľnými v rozličných situáciách, profesiách a zamestnaniach.

⁴³Odporúčanie Európskeho parlamentu a Rady z 18. decembra 2006 o kľúčových kompetenciách pre celoživotné vzdelávanie COM(2012) 669. [online]. 2012. Dostupné na internete: http://ec.europa.eu/education/news/rethinking/com669_sk.pdf

⁴⁵ Členské štáty aby zabezpečili, že kľúčová kompetencia „podnikanie“ bude súčasťou učebných osnov v rámci primárneho, sekundárneho, odborného a vyššieho vzdelávania a vzdelávania dospelých do konca roka 2015 a aby poskytli mladým ľuďom príležitosť nadobudnúť minimálne jednu praktickú skúsenosť v oblasti podnikania.. Pozri najnovšie oznámenie o prehodnotení vzdelávania, COM(2012) 669, oddiel 2.1.

ZÁVER

Výsledky výskumu ukazujú, že študenti neekonomických odborov technického zamerania majú pozitívny zámer začať vlastné podnikanie, aj keď neskôr, čo môže byť jedným z najlepších zdrojov na znižovanie nezamestnanosti. Parciálne zistenia odhaľujú, že 7% študentov bakalárskeho štúdia TUKE má skúsenosti s podnikaním počas štúdia, 21% uvažuje o podnikaní po skončení štúdia, až 53% uvažuje o podnikaní v budúcnosti, čo je viac ako zistený slovenský priemer. Na základe prieskumu môžeme ďalej skonštatovať, že na TUKE je vytvorený priestor na ukotvenie predmetu určeného na motiváciu k podnikaniu a na prípravu realizácie podnikania, na prehlbovanie a rozširovanie podnikateľských zručností všetkým študentom bez ohľadu na študijný program. Stimulovanie podnikateľského ducha je vysoko aktuálnou témou a predstavuje ústredný cieľ novej výzvy Európskej komisie „Viac podnikateľov pre Európu“, ktorá je súčasťou Akčného plánu pre podnikanie 2020. Znalosť teórie podnikania a podnikateľské zručnosti síce neprinášajú automatický úspech v podnikaní v súčasnosti, alebo budúcnosti, sú však akýmsi itinerárom zostaveným na základe doterajšieho poznania a pomáhajú podnikavému absolventovi nájsť tú najlepšiu cestu pre osobné naplnenie, sociálne začlenenie, aktívne občianstvo a zamestnateľnosť. Poskytovanie podnikateľského vzdelávania je šancou na zlepšenie zručností, vedomostí, kreativity a prístupu k príležitosti na trhu. Vysoké školy môžu zohrávať významnú úlohu tým, že budú podporovať vzdelávanie v oblasti podnikania s praktickou orientáciou na zvyšovanie úrovne „gramotnosti samozamestnateľnosti“.

LITERATÚRA:

- [1] ARMSTRONG, M. Human Resource Management: The latest trends and practices. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 792p. ISBN 978-0859894647.
- [2] ASHOKAN, N., SURESH, J. A. Study on the entrepreneurial intention among students. *International Journal of Management*, vol. 3 no. 3, 2012, pp. 1-7. ISSN 1468-2370.
- [3] BEBLAVÝ, M., HUDAČKOVÁ, S. Riešenie nezamestnanosti mladých. [online]. 2013 [cit. 2015-04-02]. Dostupné na internete: http://www.beblavysk/wp-content/uploads/Riesenie_nezamestnanosti_mladych_TS.pdf
- [4] BOLTON, B., THOMPSON, J. The Entrepreneur in Focus. Achieve Your Potential. London: Thompson Learning, 2003, 288p. ISBN 1-86152-918-X.
- [5] COLQUITT, J.A., LEPINE, J.A., NOE, R.A. Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, no 5, 2000, pp. 678-707. ISSN 1559-1816.
- [6] BOYLE, Th. A new model of entrepreneurship education: implications for Central and Eastern European universities". [online]. *Industry and Higher Education*, 2007, pp. 9-20. [cit. 2015-04-02]. Dostupné na internete: www.mbaworld.com
- [7] COLLINS, CH., HANGES, P.J., LOCKE, E. The Relationship of Achievement Motivation to Entrepreneurial Behavior: A Meta-Analysis. [online]. 2004, pp.1-24. [cit. 2015-04-02]. Dostupné na internete: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/831>
- [8] DELLAPE, J. What Is Entrepreneurship? [online]. 28 september 2012 [cit. 2015-04-02]. Dostupné na internete: <http://mises.org/daily/6203/what-is-entrepreneurship>
- [9] DODOK, J. Prečo si väčšina študentov nevie nájsť prácu? (dôvody + riešenia). [online]. 2. január 2014 [cit. 2015-04-02]. Dostupné na internete: <http://www.studentibb.sk/2014/01/02>
- [10] EP. Návrh Odporúčanie Európskeho parlamentu a Rady o vytvorení Európskeho ... parlamentu and Rady o kľúčových zručnostiach pre celoživotné vzdelávanie. [online]. 2008 [cit. 2015-04-02]. Dostupné na internete: <http://www.europarl.europa.eu>

- [11] EUROACTIV. Nezamestnanosť nás bude trápiť ešte dlho po kríze. [online]. 17. september 2009 [cit. 2015-04-02]. Dostupné na internete: <http://www.euractiv.sk>
- [12] FLEŠKOVÁ, M., BABIAKOVÁ, B., NEDELOVÁ, G. Preferencie vysokoškolských študentov v profesionálnom živote a ich predstave o vlastnom podnikaní. *Ekonomika a management*, 2011, vol. 1, 2011, s. 97-111. ISSN 1802-8470.
- [13] FRANKE, N., LUTHJE, C. Entrepreneurial intentions of business students: A benchmarking study. *International Journal of Innovation and Technical Management*, vol. 1 no. 3, september 2004, pp. 269-288. ISSN 1793-6950.
- [14] GERI, S. Relationship between Entrepreneurial Skills and Tendencies: A Research on Physical Education Students. *International Journal of Business and Social Science*, vol. 4, no. 5, 2013, pp. 197-185. ISSN 2309-7892.
- [15] HANNON, P. D. Why is the Entrepreneurial University Important? *Journal of Innovation Management*, vol. 1, no. 2, 2013, pp. 10-17. ISSN 1757-5877 .
- [16] HANZELOVÁ, E. Tisíce absolventov sú bez práce. [online]. 23. august 2010 [cit. 2015-04-02]. Dostupné na internete: <http://www.softime.sk>
- [17] CHALUPOVÁ, A. Aké kompetencie očakávajú zamestnávateľia od absolventov. [online]. 2013 [cit. 2015-04-02]. Dostupné na internete: <http://www.profesia.sk/>
- [18] JAKUBEC, V. A KOL. Prieskum potrieb mladých podnikateľov a prekážok v ich podnikaní. [online]. IUVENTA, 2011 [cit. 2015-04-02]. Dostupné na internete: <http://www.iuventa.sk/sk/Vyskum-mladeze/Vyskumy-katalog-dat/2012/Prieskum-potrieb-mladych-podnikatelov-a-prekazok-v-ich-podnikani.alej>
- [19] KOM. Oznámenie Komisie Rade, Európskemu parlamentu, Európskemu hospodárskemu a sociálnemu výboru a Výboru regiónov s názvom Podpora plnohodnotnej účasti mladých ľudí na vzdelávaní, zamestnanosti a dani v spoločnosti. [online]. COM (2007) 498 [cit. 2015-04-02]. Dostupné na internete: <http://eur-lex.europa.eu>
- [20] KREMSKÝ, P. Čo hovoria študenti? Viac ako dve tretiny sa sťažujú na teoretické štúdium. [online]. 22. január 2014 [cit. 2015-04-02]. Dostupné na internete: <http://www.vysokoskolacidopraxe.sk>
- [21] LUKEŠ, M., STEPHAN, U. Psychologické prístupy k podnikaniu. H. Kopalová. *Adaptační a rozvojové procesy firem po vstupu do EU*. Praha: Oeconomica, 2004, s. 279-287. ISBN 80-245-0739-0.
- [22] MARASOVÁ, J., ONDERUFOVÁ, Z. Intelektuálny kapitál ako predpoklad rozvoja podnikateľského potenciálu. súčasne Wyzwania Wobec Zarządzania. Katowice: Uniwersytet Śląski w Katowicach, 2009, s. 399-405. ISBN 978-83-913962-6-1.
- [23] NOLLKE, M. Praktický management. Jak vést a řídit sebe, druhé lidi, firmy a jiné organizace. Praha: Grada Publishing, 2004, 112s. ISBN 8024709120.
- [24] Odporúčanie Európskeho parlamentu a Rady z 18. decembra 2006 o kľúčových kompetenciách pre celoživotné vzdelávanie COM(2012) 669. [online]. 2012. [cit. 2015-04-02]. Dostupné na internete: http://ec.europa.eu/education/news/rethinking/com669_sk.pdf
- [25] PATTON, W. A postmodern approach to career education: What does it look like? In *Perspectives in Education*, vol. 23, no. 2, 2005, pp. 21-28. ISSN 0258-2236.
- [26] PENCHEV, P., SALOPAJU, A. Entrepreneurial Competencies Needed by Managers in their Work. [online]. 2011 [cit. 2015-04-02]. Dostupné na internete: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:419847/FULLTEXT01.pdf>
- [27] PODSTUPKA, P. Štát stále nevie, ako pomôcť absolventom. [online]. 22. október 2010 [cit. 2015-04-02]. Dostupné na internete: <http://hnonline.sk/ekonomika>

- [28] PLUNKETT, W.R., ALLEN, G.S., ATTNER, R.F. Management: Meeting and Exceeding Customer Expectations. 7th ed. Mason: South-Western Educational Publishing, 2001. 744 p. ISBN 978-1111221348.
- [29] Prieskum Podnikatelskynapad.sk. [online]. 2013 [cit. 2015-04-02]. Dostupné na internete: <http://www.cas.sk>
- [30] RAUCH, A., FRESE, M. Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 16, 2007, pp. 353-385. ISSN 1464-0643.
- [31] ROČKÁR, M. Absolventi škôl sú nad čiernou dierou. Hľadajú si prácu. [online]. 2. júl 2009 [cit. 2015-04-02]. Dostupné na internete: <http://aktualne.centrum.sk/ekonomika>
- [32] SADOVSKÁ, E. Nezamestnanosť mladých je problém, s ktorým bojujú všetky krajiny Európskej únie. [online]. 12. jún 2013 [cit. 2015-04-02]. Dostupné na internete: <http://www.cas.sk/clanok/252971/nezamestnanost-mladych-lame-rekordy-kde-ziskat-peniaze-na-podnikanie.html>
- [33] SEGAL, G., BORGIA, D., SCHOENFELD, J. The motivation to become an entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, vol. 11, no. 1, 2005, pp. 42-57. ISSN 1355-2554.
- [34] SHANE, S., VENKATARAMAN, S. 2000. The promise of entrepreneur includes personality factors ship as a field of research'. *Academy of Management Review*, vol. 25, 2000, pp. 217-226. ISSN 0363-7425.
- [35] SCHUMPETER, J.A. The theory of economic development. [online]. Filion, L.J. *Defining the Entrepreneur Complexity and Multi-Dimensional Systems Some Reflections*. Working Paper, 2008, 18p. ISSN 0840-853X. [cit. 2015-04-02]. Dostupné na internete: http://expertise.hec.ca/chair_entrepreneurship/wp-content/uploads/2008-03-Defining-the-Entrepreneur-Complexity-and-Multi-Dimensional-Systems-Some-Reflections.pdf
- [36] SITA. Študenti a absolventi VŠ chcú v čistom priemerne 767 eur. [online]. 10. apríl 2013. [cit. 2015-04-02]. Dostupné na internete:
- [37] <http://www.podnikam.webnoviny.sk/uctovnictvo/zamestnanci-mzdy/studenti-absolventi-chcu-cistom-priemerne/29083>
- [38] SOLÍK, J. Nezamestnanosť mladých je problém, s ktorým bojujú všetky krajiny Európskej únie. [online]. 12. júl 2013 [cit. 2014-05-15]. Dostupné na internete: [cit. 2015-04-02]. Dostupné na internete: <http://www.cas.sk>
- [39] STRÁŽOVSKÁ, E., CIBÁKOVÁ, V., LIPIANSKA, J. Podnikateľský proces - Konkurenčná oblasť. Bratislava: SOFA, 1996. 200 s. ISBN 80-85752-23-9.
- [40] SULTANA R. G. 2011. Learning career management skills in Europe: a critical review. *Journal of Education and Work*, vol.25, no. 1, 2011, pp. 1-24. ISSN 1363-9080,
- [41] TASR. 2010. Slováci nechcú podnikat', nemajú nápady. [online]. 4. jún 2010 [cit. 2015-04-02]. Dostupné na internete: <http://www.pluska.sk/ekonomika/slovenska-ekonomika/slovaci-nehcu-podnikat-nemaju-napady.html>
- [42] ZMPS. Nápad za 100 tisíc EUR. [online]. 19. apríl 2012 [cit. 2015-04-02]. Dostupné na internete: <http://www.podnikatelskynapadroka.sk/clanok/2202830476/napad-za-100-tisic-eur.html>
- [43] YALCIN, S., KAPU, H. Entrepreneurial Dimensions in Transitional Economies: A Review of Relevant Literature and the Case of Kyrgyzstan. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 13, no. 2, pp. 185-204. ISSN 1793-706X.

KONTAKT

PhDr. Daniela Hrehová, PhD.
Technická univerzita v Košiciach
Katedra spoločenských vied
Vysokoškolská 4
040 02 Košice
Slovenská republika
email: daniela.hrehova@tuke.sk

Ing. Pavel Žiaran, PhD.
PEF MENDELU v Brne
Ústav manažmentu
Zemědělská 1
613 00 Brno
Česká republika
email: pziaran@gmail.com

MARKETINGOVÝ AUDIT A JEHO VPLYV NA VÝKONNOSŤ PODNIKU

MARKETING AUDIT AND ITS IMPACT ON BUSINESS PERFORMANCE

Dana Hrušovská

ABSTRACT

Marketing audit completely and systematically examines the company's marketing environment, its goals and strategies, to identify problem areas, opportunities and recommendations for concrete actions to improve business performance. Marketing audit allows objectively monitor the rate adaptation on market conditions and optimize business marketing. In this paper we deal with the substance, important areas and the impact of marketing audit. In the second part we bring the results of a survey in Italian and Slovak enterprises about the application and the use marketing audit. The result of the audit are the proposed marketing management measures which correct marketing activities in the company and exerts its effects on business performance.

KEY WORDS

Marketing audit, marketing evaluation analysis results, marketing strategy

JEL Classification

M 31

ÚVOD

Marketingový audit je prvým krokom vypracovania marketingového plánu a marketingovej stratégie. Jeho cieľom je skúmanie podnikových predpokladov na dosiahnutie marketingových výsledkov. Podľa Kotlera² marketingový audit definujeme ako formu nezávislého skúmania marketingovej výkonnosti podnikov, ktorej cieľom je určiť problémové oblasti a marketingové príležitosti a odporučiť plán opatrení na zlepšenie marketingovej výkonnosti firmy. Hlavnou úlohou strategického riadenia je udržiavať v podniku súlad zdrojov a cieľov s jeho vonkajším prostredím, potrebami trhu a trhovými príležitosťami. Marketingový audit umožňuje objektívne sledovať mieru adaptácie podniku na trhové podmienky a optimalizovať podnikový marketing. Marketingový audit je komplexné, systematické, nestranné a pravidelné skúmanie celkového marketingového procesu skúmaného podniku. Je to forma nezávislého skúmania marketingovej výkonnosti podniku, ktorej cieľom je určiť problémové oblasti a marketingové príležitosti. Marketingový audit sa zaoberá šiestimi špecifickými oblasťami, ktoré musia byť predmetom priameho záujmu marketingového auditu. Najkomplexnejšie ich zmapoval Kotler³. Jedná sa o nasledovné oblasti:

¹ Ing. Dana Hrušovská, PhD., Katedra podnikovohospodárska, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave. Príspevok je súčasťou projektu VEGA pod vedením prof. Majtána č. 1/0100/13 - 50 % a projektu VEGA pod vedením Ing. Grančičovej 1/0546/15 - 50 %.

² KOTLER, P.: Marketing management .Praha: Vydavateľstvo GRADA, 2007, s. 760, ISBN 80-247-0016-6

³ KOTLER, P.: Marketing management .Praha: Vydavateľstvo GRADA, 2007, s. 760, ISBN 80-247-0016-6

- *Audit marketingového prostredia* – analýza hlavných makroekonomických síl a trendov. Zahŕňa trhy, zákazníkov, konkurentov, distribútorov, dodávateľov, ale aj zákazníkov a postojmi verejnosti. Analyzujeme hlavné faktory prostredia z hľadiska ich minulého vývoja, ale aj z hľadiska budúcich trendov, ktoré môžu poskytnúť príležitosti, alebo ohroziť podnik.

- *Audit marketingových stratégií* – posúdenie marketingových cieľov a stratégiu podniku, v súvislosti s jej reakciou na trhové prostredie. Jedná sa o hodnotenie systému cieľov vzhľadom na možnosti a zdroje, či zodpovedá súčasnému a budúcemu marketingovému prostrediu.

- *Audit marketingovej organizácie* – aspekt zameraný na hodnotenie primeranosti štruktúry podniku a jej vhodnosti pre implementovanie stratégie. Hodnotí schopnosť marketingovej organizácie realizovať stratégiu z hľadiska jej formálnej štruktúry a funkčnej efektívnosti fungujúcich vzťahov jednotlivých útvarov. Skúmame efektívnosť organizačnej štruktúry, efektívnosť rozloženia právomocí a zodpovedností v rámci nej, ale najmä skutočnosť, či je tento systém nastavený tak, aby pozitívne ovplyvňoval spokojnosť zákazníkov. Skúmajú sa aj osobné vzťahy, komunikácia medzi zamestnancami a oddeleniami. Skúmame ako tento vzťah ovplyvňuje fungovanie a efektívnosť marketingových činností. Nevyhnutné je posúdiť spoluprácu medzi jednotlivými oddeleniami, marketingovým, výrobným, finančným, účtovným a právnym.

- *Audit marketingového systému* zaoberá sa kvalitou podnikových systémov pre analýzu, plánovanie a kontrolu marketingu. Zameriavame sa tu na systém toku marketingových informácií, spôsoby plánovania a overovania, oblasť nových produktov. Testujeme metódy plánovania budúceho predaja, ich efektívnosť, predajné kvóty, tržby z predaja, včasnosť, presnosť a dostatočnosť informácií prieskumného systému, kontrolujeme distribučné cesty, rentabilitu trhov, produktov a marketingových nákladov. Dôležitá je aj oblasť vývoja nových výrobkov a ich výskumu ešte pred začatím výroby.

- *Audit marketingovej produktivity* – skúma ziskovosť rôznych aspektov marketingového programu a efektívnosť vynakladania marketingových výdavkov na rôznych úrovniach podniku. Skúma pri ktorých výrobkoch, výrobných líniah, územných teritóriách, trhoch, odvetviach a obchodných cestách podnik získava prostriedky a kde ich utráca. Zároveň skúma analýzu efektívnosti vložených nákladov na rôzne marketingové aktivity. Marketingový auditor, môže zistiť, že firma vynakladá priveľké množstvo finančných prostriedkov na nerentabilné aktivity, investuje do výskumu a vývoja nových produktov, pôsobí na stagnujúcom trhu, alebo využíva neefektívne distribučné cesty. Môže odhaliť, že podnik sa nenachádza na trhu, kde je vysoký predpoklad prosperity podniku a stráca tak marketingovú príležitosť. Dôraz sa kladie aj na primeranosť výšky vynaložených nákladov vzhľadom na prinesený efekt.

- *Audit marketingových funkcií* – zahŕňa detailné vyhodnotenie každého z elementov marketingového mixu. Skúma fungovanie marketingových činností: predaja, tvorby ceny, práce so sortimentom, distribúciu, reklamu, a podporu predaja. Výsledkom práce audítora môže byť zistenie, že produkt nevyhovuje svojou akosťou, vzhľadom, štýlom, alebo existuje nedôvera užívateľov ku značke. Kupujúci môžu poukázať na to, že cena produktu nie je v súlade s jeho spotrebiteľskou hodnotou. Distribútori, výrobcovia, sprostredkovatelia môžu pracovať neefektívne. Reklama nemusí osloviť cieľové skupiny, môže byť nerentabilná, rozpočet môže byť pripravený nevhodne, nevenuje sa jej dostatočná pozornosť, má malý rozpočet. Audit marketingových funkcií zahŕňa v sebe aj audit pracovných síl, všimni si počet, organizáciu, schopnosti, snahu, spôsob stanovenia počtu pracovných síl a hodnotenie ich výkonov. Úlohou marketingového auditu je prispieť k úspešnému riadeniu podniku, poukázať na nedostatky, ktoré bránia zvyšovaniu výkonnosti podniku a je potrebné ich odstrániť.

1. Vplyv marketingového auditu podniku a ukazovateľa výkonnosti

Pri meraní marketingovej výkonnosti ide o posúdenie hospodárskeho výkonu pri použití komplexného súboru ukazovateľov (finančných či nefinančných, vo vzťahu k cieľom alebo konkurencii). O'Sullivan⁴ poukazuje na nevyhnutnosť merať celkový výkon oboma typmi ukazovateľov – finančnými aj nefinančnými. Akým spôsobom súvisí meranie marketingovej výkonnosti s pozitívnym ovplyvňovaním výkonnosti podniku? Výkonnosť podniku meriame v súvislosti s vymedzením podstaty existencie podniku v trhovom prostredí, jeho úspešnosti a schopnosti prežitia v budúcnosti. V súvislosti s hodnotením výkonnosti podniku a kritériami výkonnosti je venovaná pozornosť hodnotovým kritériám merania výkonnosti, ktoré vychádzajú z účtovných informácií z nasledovných výkazov: súvaha, výsledovka a peňažných tokov. Ide o meranie finančnej pozície, výkonnosti a zmien vo finančnej pozícii. Výkonnosť chápeme aj ako schopnosť podnikateľského subjektu, čo najlepšie zhodnotiť investície vložené do jeho podnikateľských aktivít. Rôzny náhľad na hodnotenie podnikateľskej výkonnosti majú vlastníci, manažéri a iný pohľad majú zákazníci podniku.

Finančná analýza a jej ukazovatele predstavujú veľmi dôležitý prvok finančného manažmentu. Súbor metód pomáha determinovať postavenie podniku na základe finančnej situácie a prostredníctvom finančných ukazovateľov, finanční analytici dokážu ľahko odhaliť slabiny a problémy podniku. Hlavným nástrojom sú pomerové ukazovatele, zaisťujú spätnú väzbu medzi predpokladaným efektom riadiacich rozhodnutí a skutočnosťou. Finančná analýza je úzko spojená s finančným účtovníctvom, ktoré poskytuje údaje pre finančné rozhodovanie prostredníctvom základných finančných výkazov: súvaha, výkaz ziskov a strát a prehľad peňažných tokov. Sledujeme a hodnotíme nasledovné ukazovatele rentability: rentabilita aktív, vlastného kapitálu, rentabilita tržieb, zisková marža. Ďalšou skupinou sú ukazovatele aktivity: viazanosť celkových aktív, obrat celkových aktív, obrat zásob, doba obratu zásob, doba inkasa pohľadávok a doba splatnosti záväzkov. Ukazovatele likvidity: likvidita I. stupňa, likvidita II. Stupňa a likvidita III. Stupňa. Ukazovatele zadĺženosti: celková zadĺženosť, stupeň samofinancovania, úrokové krytie, finančná páka, dlhodobé krytie stálych aktív a ukazovatele trhovej hodnoty: účtovná hodnota akcie, pomer trhovej ceny k účtovnej hodnote akcie, čistý zisk na akciu, pomer trhovej ceny akcie k zisku na akciu a porovnávame hodnoty v čase, prípadne so situáciou v danom odvetví.

Zadanie marketingového auditu vychádza z iniciatívy vrcholového vedenia podniku. Služi na zachytenie možných problémov, skôr než stihnú negatívne ovplyvniť fungovanie podniku. Dôkladný audit zostavovaný pravidelne poskytne významné poznatky o smeroch podnikania, trendoch na trhu, konkurentoch a zákazníkoch, a tým vytvára bázu pre vymedzenie cieľov a stratégií. Pokiaľ zahŕňa všetky marketingové aktivity, hovoríme o komplexnom audite, v prípade, že zahŕňa len niektoré činnosti hovoríme o funkčnom audite. Funkčný audit reaguje na vzniknutý problém, jeho nedostatkom, je že pri úzkom zameraní nedokáže postihnúť všetky skutočnosti, ktoré s problémom súvisia. Je menej náročný na čas a finančné prostriedky. Komplexný audit sa týka všetkých marketingových aktivít. Je náročnejší na zdroje financovania, vyžaduje zložitejšiu a náročnejšiu prípravu a je časovo náročný. Objektivita marketingového auditu je dosiahnutá nezávislým hodnotením externých organizácií a špecialistov, ktorí skúmajú marketingové správanie manažérov, výkon a hodnotenia existujúce príležitosti. Prínos marketingového auditu pre organizáciu spočíva v možnosti odhalenia rozporov medzi vloženými finančnými prostriedkami a výsledkom, nájdenie strategickej marketingovej príležitosti. Určenie priority marketingových programov, a zamerať sa na dôležité postupy alebo opatrenia, napr. správne stanovenie ceny vysokokvalitnému produktu.

⁴ O'SULLIVAN, D. - ABELA, A.V., HUTCHINSON, M.: Marketing performance measurement and firm performance, European Journal of Marketing, Vol. 43, Issue 5/6, r. 2009, ISSN 0309-0566, s. 843-862

Medzi najčastejšie nedostatky marketingového auditu môžeme zahrnúť chýbajúce marketingové plánovanie, obmedzovanie úlohy marketingu len na reklamu a predaj, nedostatočnú znalosť správania sa a postoja zákazníka, zlú segmentáciu trhu, nepochopenie v čom sú silné stránky podniku, chápanie propagácie len v krátkodobom horizonte, nevhodná organizačná štruktúra, prípadne nedostatočné investície do budúcnosti v oblasti ľudských zdrojov. Výsledkom auditu marketingu sú navrhované opatrenia manažmentu podniku na korigovanie marketingových aktivít, ktoré sa v podniku uplatňovali a pôsobili negatívne na jej prosperitu. Marketingový audit navrhuje plán dlhodobých a krátkodobých opatrení na zlepšenie marketingovej výkonnosti podniku.

2. Využívanie marketingového auditu v podnikoch vybraných krajín

Marketingový audit ako nástroj marketingového manažmentu je výrazným prínosom pri orientácii vo vysoko-konkurenčnom marketingovom prostredí. Využívaním a aplikáciou marketingového auditu v konkrétnych podnikoch sa zaoberal prieskum realizovaný v Taliansku a Slovenskej republike⁵. Prieskum realizovaný pracovníkmi Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave poukázal na základné tendencie marketingového auditu v praxi spoločnosti v konkrétnych podnikoch. V rámci marketingového prieskumu v Slovenskej republike bolo odoslaných 3512 dotazníkov a návratnosť bola 7,7 % a v prípade Talianskej republiky bolo celkovo oslovených 3306 respondentov a návratnosť dotazníkov predstavovala 5,9 %. Pri spracovaní výsledkov prieskumu bola aplikovaná štatistická metóda analýzy údajov χ^2 - test dobrej zhody na zistenie závislosti medzi skúmanými premennými. Chí kvadrát test umožňuje porovnávať výšku závislosti. Prieskum potvrdil v oblasti praxe marketingového auditu slovenských a talianskych spoločností, že existujú porovnateľné tendencie v prístupoch k marketingu a marketingovému auditu a jeho výkonu. Talianske podniky mali o niečo aktívnejší postoj k marketingu a hodnotili ho ako dôležitejší prvok celkového podnikového procesu. 82 % talianskych podnikov uviedlo, že marketingový audit považuje za veľmi dôležitý pre úspešné pôsobenie na trhu, pričom u slovenských respondentov vyjadriilo tento názor len 65,7 % podnikov. Výsledky aplikácie marketingového auditu v praxi v Slovenskej republike a v Taliansku sú uvedené v tabuľke 1. V oblasti aplikácie marketingového auditu bolo možné zaznamenať priaznivejšie pomery v prospech aplikácie marketingového auditu v Taliansku, kde až takmer 60 % podnikov ho aplikuje pravidelne alebo príležitostne, pričom v prípade Slovenska jeho aplikácia dosiahla iba 47% skúmanej vzorky podnikov (tab. 1). Z výsledkov prieskumu vyplýva, že marketingový audit a jeho praktická aplikácia musí byť prispôbená podmienkam konkrétneho podniku. Nie je to centrálny nariadený úkon. Nie sú presne stanovené časové obdobie, kedy by ho mal podnik vykonávať. V súvislosti s tým niektoré podniky ako uvádzajú, aplikujú v praxi marketingový audit a jeho nástroje, ale nevyužívajú ich pravidelne, ale aplikujú ich podľa aktuálnych potrieb podniku.

⁵ www.tvp.zcu.cz/cd/2014/PDF_sbormik/cihovska%20klickova.pdf [13.4.2015]

Tabuľka 1: Aplikácia marketingového auditu v praxi v Slovenskej republike a v Taliansku

Krajina	Aplikujete v praxi Vášho podniku marketingový audit a jeho nástroje		
	Áno, aplikujeme a pravidelne ich využívame	Áno, avšak nevyužívame ich pravidelne, aplikujeme ich podľa aktuálnych potrieb podniku	Nie, neaplikujeme a nevyužívame ich.
Slovensko	6 %	41 %	53 %
Taliansko	19,4 %	39,8 %	40,8 %

Zdroj: www.tvp.zcu.cz/cd/2014/PDF_sbornik/cihovska%20klickova.pdf [13.4.2015]

ZÁVER

Záverom môžeme konštatovať, ako vyplýva aj z uvedeného prieskumu pracovníkov Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave, že existujú značné rezervy vo výskyte marketingového auditu v podnikoch tak na Slovensku ako aj v Taliansku. Marketing a jeho aplikácia a realizácia v podnikoch rôznych regiónov je čiastočne odlišná a vyplýva z mnohých faktorov, ktoré sú typické pre tú ktorú krajinu. Môžeme predpokladať, že bude dochádzať k nárastu používateľov marketingového auditu. Keďže v silnom konkurenčnom prostredí marketingový audit predstavuje strategický prvok na zlepšenie marketingovej pozície na trhu. Pre marketingový audit východiskovým bodom sú marketingové stratégie a operatívne postupy. Príspevkom sme chceli prezentovať prínosy a jeho vplyv na výkonnosť podniku, ktorý môže marketingový audit pri správnej aplikácii priniesť podnikom.

LITERATÚRA

- [1] ČIHOVSKÁ, V. – ČIHOVSKÝ, M. 2011. Európsky marketing. Bratislava: Sprint dva, 2011. 204 s. ISBN 978-80-89393-36-7.
- [2] KAREŠ, L.: Audítorstvo. Vydavateľstvo SÚVAHA, 2010, ISBN: 80-887-2780-4
- [3] KOTLER, P. – GREGOR, W.T. – RODGERS, W.H. 1977. The Marketing Audit Comes of Age. In MIT Sloan Management Review. ISSN 1532-9194, Winter 1989, vol. 30, no. 2, s. 49-62.
- [4] MAJTÁN, Š. - HRUŠOVSKÁ, D. - GRANČIČOVÁ, K. *Odbytová stratégia*. Bratislava: Sprint 2, 2013. 280 s. ISBN 978-80-89393-92-3.
- [5] TAGHIAN, M. – SHAW, R. N. 2002. The Marketing Audit and Business Performance: An Empirical Study of Large Australian Companies. ANZMAC Conference Proceedings, 2002. s. 3151-3157.

KONTAKT

Ing. Dana Hrušovská, PhD.
 Ekonomická univerzita v Bratislave
 Fakulta podnikového manažmentu
 Katedra podnikovohospodárska
 Dolnozemska cesta 1/b
 852 35 Bratislava
 Slovenská republika
 e-mail: dana.hrusovska@euba.sk

HODNOTENIE EFEKTÍVNOSTI POSKYTOVANEJ INVESTIČNEJ POMOCI V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

EVALUATION OF INVESTMENT AID EFFECTIVENESS IN THE SLOVAK REPUBLIC

Lenka Hvolková

ABSTRACT

The article focuses on the evaluation of investment aid effectiveness in the Slovak Republic. This type of state investment incentives can be defined as a regional support aimed at encouraging investments in disadvantaged regions and at creating new jobs. Moreover, it represents a tool that can encourage foreign companies and investors for choosing Slovak Republic as a place for their business activities and establishment of their plants. This article deals with the main principles of investment aid in Slovak Republic that is formulated in the Act No. 561/2007 on Investment Aid. It also presents and analyses the results of the data concerning the investments aid provided to the companies between the years 2002 and 2014. Main aim of this article is to prove the effectiveness of investment aid in self-governing regions of Slovakia.

KEY WORDS

Investment aid. Slovak Republic. Investment incentives. Companies.

JEL Classification

E22, H54

ÚVOD

V súčasnom podnikateľskom prostredí je hlavnou úlohou podnikov zabezpečiť svoje aktivity takým spôsobom, aby boli úspešné a presadili sa na existujúcich domácich a zahraničných trhoch. Zakladanie nových podnikov, prípadne rozširovanie aktivít existujúcich podnikateľských subjektov, je úzko spojené s ich investičnou činnosťou. Investície zohrávajú v každom podniku veľmi dôležitú úlohu, sú faktorom jeho dlhodobej úspešnosti a výrazným spôsobom ovplyvňujú možnosti vývoja podniku v budúcnosti (Klementová, 2014). V jednotlivých národných ekonomikách však vo väčšej alebo menšej miere zohráva úlohu podpory rozvoja podnikateľských subjektov aj štát, ktorý môže prostredníctvom využitia viacerých nástrojov pozitívne stimulovať podnikateľskú aktivitu s cieľom zvyšovania konkurencieschopnosti podnikov (Klement, 2004). Na jednej strane je cieľom štátu odstraňovať nevýhody a bariéry rozvoja malých a stredných podnikov, na druhej strane sa usiluje prilákať do krajiny aj zahraničných investorov a takto stimulovať investičný rozvoj v jednotlivých regiónoch.

V súvislosti s podporou zahraničných a rovnako aj domácich investorov je základným nástrojom a formou podpory investičná pomoc. Investičná pomoc predstavuje regionálnu podporu na stimulovanie investícií v znevýhodnených regiónoch a na tvorbu nových pracovných miest v Slovenskej republike. V podmienkach Slovenskej republiky je základným legislatívnym nástrojom upravujúcim podmienky získania a čerpania regionálnej investičnej

* Ing. Lenka Hvolková, PhD., Katedra ekonomiky a manažmentu podniku, Ekonomická fakulta UMB v Banskej Bystrici, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, autorský podiel 100 %

pomoci Zákon č. 561/2007 Z. z. o investičnej pomoci a o zmene a doplnení niektorých zákonov. V nasledujúcom texte poukážeme na najdôležitejšie informácie vyplývajúce z tohto predpisu pre záujemcov o získanie investičnej pomoci a rovnako analyzujeme poskytnutú investičnú pomoc za obdobie rokov 2002-2014.

Zákon o investičnej pomoci

Podľa § 2 Zákona o investičnej pomoci sa táto pomoc poskytuje na podporu počiatočnej investície a vytvárania nových pracovných miest prostredníctvom dotácie na obstaraný dlhodobý hmotný a nehmotný majetok, úľavy na dani z príjmu, príspevku na vytvorenie nového pracovného miesta alebo prevodu nehnuteľného majetku alebo zámery nehnuteľného majetku za cenu nižšiu ako je všeobecná hodnota majetku (Zákon o investičnej pomoci č. 561/2007 Z. z.). Uvedený zákon presne definuje a rozdeľuje projekty, ktoré môžu žiadať o podporu prostredníctvom investičnej pomoci do štyroch kategórií:

- 1) priemysel,
- 2) technologické centrá,
- 3) centrá strategických služieb,
- 4) cestovný ruch.

V prípade priemyselných projektov závisí minimálna výška investície od miery nezamestnanosti v danom okrese, rovnako aj podiel nového technologického zariadenia na oprávnených nákladoch, pričom zákon stanovuje podmienku krytia min. 50 % investície vlastnými zdrojmi investora. Pri zriaďovaní technologických centier a centier strategických služieb je stanovená podmienka minimálnej výšky investície (technologické centrum 500 000 EUR, centrum strategických služieb 400 000 EUR), pričom min. 50 % investície musí byť opäť kryté vlastným imanom investora. Ďalšou podmienkou získania investičnej pomoci v týchto kategóriách je potvrdenie toho, že daná investícia vedie k vytvoreniu nových pracovných miest. Zákon o investičnej pomoci rovnako presne vymedzuje podiel zamestnancov s vysokoškolským vzdelaním, ktorých musí spoločnosť zamestnať (technologické centrum min. 70 %, centrum strategických služieb min. 60 %). V prípade investičných projektov v oblasti cestovného ruchu závisí minimálna výška investície od miery nezamestnanosti v okrese, pričom zákon opätovne stanovuje podmienky krytia min. 50 % investície vlastnými zdrojmi investora. Žiadateľ predkladá vypracovaný investičný zámer Ministerstvu hospodárstva, resp. Ministerstvu dopravy (projekty v kategórii cestovného ruchu), ktoré daný zámer posúdi a rozhodne o pridelení/nepridelení investičnej pomoci.

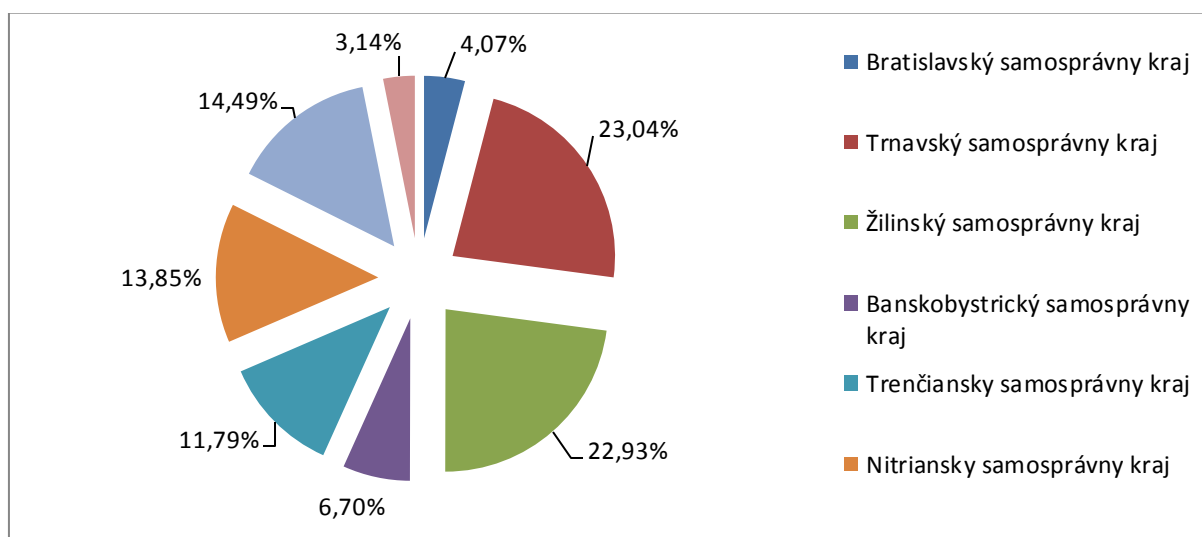
V období rokov 2002-2014 bolo kladne posúdených celkovo 151 investičných zámerov, na ktoré poskytol štát investičnú pomoc v hodnote viac ako 1,5 mld. EUR (1 544 387 717 EUR). Z hľadiska počtu plánovaných vytvorených pracovných miest boli v sledovanom období podporené projekty, ktoré súhrnne plánovali vytvoriť 49 606 pracovných miest. V sledovanom období bol zaznamenaný najväčší objem investičných stimulov v roku 2006 (358 314 808 EUR, t. j. 33,83 % z celkového objemu poskytnutej investičnej pomoci) a v roku 2004 (313 402 342 EUR, t. j. 29,59 % z celkového objemu investičnej pomoci).

Poskytnutú regionálnu pomoc v sledovanom období môžeme hodnotiť aj z hľadiska krajiny pôvodu vlastníka/investora, ktorému bolo schválené pridelenie investičnej pomoci. Medzi päť krajín, ktorých žiadatelia boli podporení najväčším objemom finančných prostriedkov, patrili v sledovanom období Kórejská republika (460 989 343 EUR), Spolková republika Nemecko (202 326 858 EUR), Francúzsko (167 501 388 EUR), Holandsko (123 625 902 EUR) a USA (104 734 425 EUR). Tieto krajiny súhrnne získali prostredníctvom investičnej pomoci 1 059 177 916 EUR, čo predstavuje takmer 70 %-ný podiel z celkového objemu poskytnutej investičnej pomoci v sledovanom období. Počet kladne posúdených investičných zámerov z vyššie uvedených krajín predstavoval

79 projektov (t. j. 52 %-ný podiel zo všetkých projektov), pričom tieto zámery plánovali súhrnne vytvoriť 29 750 pracovných miest (t. j. podiel takmer 60 % z celkového počtu plánovaných pracovných miest).

Poskytnutá regionálna investičná pomoc v období rokov 2002 - 2014

Princípom poskytovania investičnej pomoci je rozvíjanie a podpora podnikateľskej činnosti najmä v znevýhodnených regiónoch Slovenskej republiky. Z hľadiska podielu investičnej pomoci plynúcej do jednotlivých samosprávnych krajov SR v sledovanom období boli zaznamenané značné disproporcie. Najväčšie množstvo finančných prostriedkov bolo schválených na investičné projekty umiestnené v Trnavskom samosprávnom kraji (355 896 537 EUR) a Žilinskom samosprávnom kraji (354 054 411 EUR). Najmenšie množstvo financií z investičnej pomoci bolo určené pre podnikateľské subjekty pôsobiace v Prešovskom samosprávnom kraji (48 471 951 EUR) a Bratislavskom samosprávnom kraji (62 779 914 EUR). Percentuálny podiel prostriedkov pridelených pre investičné projekty pre jednotlivé samosprávne kraje Slovenskej republiky znázorňuje graf 1.



Graf 1 Podiel investičnej pomoci plynúcej do samosprávnych krajov SR

Zdroj: vlastné spracovanie na základe informácií z Ministerstva hospodárstva SR.

V úvode príspevku sme investičnú pomoc definovali ako nástroj podpory rozvoja najmä tých regiónov Slovenskej republiky, ktoré sú charakterizované ako tzv. znevýhodnené. V prípade definovania znevýhodnených regiónov, ktorým by mala byť investičná pomoc primárne určená (v súvislosti s ich rozvojom a rovnako aj s podporou vzniku a tvorby nových pracovných miest), je možné vychádzať z rôznych údajov. Pre potreby tohto skúmania sme zvolili dva ukazovatele, ktoré môžu indikovať mieru rozvoja príslušného regiónu – mieru evidovanej nezamestnanosti a hrubý domáci produkt pripadajúci na obyvateľa.

Nasledujúca tabuľka obsahuje porovnanie informácií o úrovni rozvoja jednotlivých samosprávnych krajov SR na základe ukazovateľa priemernej miery evidovanej nezamestnanosti vyjadreného v percentách (priemer vypočítaný za obdobie 2002-2014) a ukazovateľa priemerný hrubý domáci produkt na obyvateľa v EUR (priemer za obdobie rokov 2002-2013, informácie o hrubom domácom produkte za rok 2014 neboli na stránke Štatistického úradu k dispozícii). Uvedené ukazovatele porovnávame s absolútnym objemom poskytnutej investičnej pomoci pridelenej pre jednotlivé samosprávne kraje počas sledovaného obdobia rokov 2002-2014.

Tabuľka 1 Ukazovatele úrovne rozvoja samosprávnych krajov SR a objem poskytnutej investičnej pomoci

	priemerná miera evidovanej nezamestnanosti (v %)	priemerný hrubý domáci produkt na obyvateľa (v EUR)	poskytnutá investičná pomoc (v EUR)
Bratislavský samosprávny kraj	4,16	26 062,93	62 779 914
Trnavský samosprávny kraj	8,14	12 178,75	355 896 537
Trenčiansky samosprávny kraj	8,55	9 852,52	182 080 377
Nitriansky samosprávny kraj	12,69	9 440,71	213 944 018
Žilinský samosprávny kraj	10,54	9 262,37	354 054 411
Banskobystrický samosprávny kraj	18,69	8 211,52	103 434 455
Prešovský samosprávny kraj	17,45	6 378,89	48 471 951
Košický samosprávny kraj	17,70	8 961,24	223 726 054
Slovenská republika	12,47	10 946,32	1 544 387 717

Zdroj: vlastné spracovanie na základe informácií z Ministerstva hospodárstva SR, Štatistického úradu SR.

Na základe analyzovaných ukazovateľov uvedených v tabuľke patria medzi najmenej rozvinuté regióny Banskobystrického, Prešovského a Košického samosprávneho kraja. Poskytnutá investičná pomoc však na základe informácií z Ministerstva hospodárstva SR plynula v najväčšej miere do Trnavského, Žilinského a Košického samosprávneho kraja. Z týchto troch regiónov však iba Košický samosprávny kraj môžeme charakterizovať ako tzv. znevýhodnený región. Princíp primárneho uplatnenia a využitia investičnej pomoci v menej rozvinutých regiónoch sa na základe tejto analýzy nepotvrdil.

V prípade posúdenia efektívnosti poskytnutia investičnej pomoci môžeme rovnako vychádzať z údajov o objeme poskytnutej štátnej pomoci pre jednotlivé samosprávne kraje Slovenskej republiky a počte vytvorených pracovných miest ako jedného z najdôležitejších kritérií pre poskytnutie investičnej pomoci. Nasledujúca tabuľka obsahuje informácie o výške investičnej pomoci pridelennej pre konkrétne samosprávne kraje v sledovanom období, plánovanom počte vytvorených pracovných miest a prepočte nákladov pripadajúcich na tvorbu jedného pracovného miesta.

Tabuľka 2 Prepočet nákladov na plánované pracovné miesto v samosprávnych krajoch SR

	objem poskytnutej štátnej pomoci v EUR	plánované vytvorené pracovné miesta	náklady na plánované pracovné miesto v EUR
Bratislavský samosprávny kraj	62 779 914,00	3 399	18 470,11
Trnavský samosprávny kraj	355 896 537,00	7 158	49 720,11
Žilinský samosprávny kraj	354 054 411,00	6 396	55 355,60
Banskobystrický samosprávny kraj	103 434 455,00	4 908	21 074,66
Trenčiansky samosprávny kraj	182 080 377,00	10 295	17 686,29
Nitriansky samosprávny kraj	213 944 018,00	7 088	30 183,98
Košický samosprávny kraj	223 726 054,00	8 951	24 994,53
Prešovský samosprávny kraj	48 471 951,00	1 411	34 352,91
Slovenská republika	1 544 387 717,00	49 606	31 133,08

Zdroj: vlastné spracovanie na základe informácií z Ministerstva hospodárstva SR.

Aj v prípade porovnania nákladov na tvorbu pracovných miest v jednotlivých regiónoch Slovenskej republiky môžeme potvrdiť značné rozdiely. Kým napr. v Trenčianskom samosprávnom kraji bolo vytvorené jedno pracovné miesto s nákladmi zo strany štátu na úrovni 17 686,29 EUR, v Žilinskom samosprávnom kraji predstavovali náklady hodnotu 55 355,60 EUR, čo je viac ako trojnásobok nákladov v porovnaní s Trenčianskym samosprávnym krajom. Priemerná výška nákladov na tvorbu jedného pracovného miesta pre celú Slovenskú republiku sa pohybovala medzi týmito dvoma hraničnými hodnotami a dosiahla hodnotu 31 133,08 EUR.

Efektívnosť vynakladania investičnej pomoci je možné skúmať aj prostredníctvom nákladov pripadajúcich na tvorbu jedného plánovaného pracovného miesta z hľadiska sledovaného obdobia rokov 2002-2014. Tabuľka 3 uvádza informácie o objeme poskytnutej investičnej pomoci v konkrétnych obdobiach a rovnako prepočítava náklady na vytvorenie pracovných miest, ktoré sú kryté prostredníctvom investičnej pomoci.

Tabuľka 3 Prepočet nákladov na plánované pracovné miesto v sledovanom období

Obdobie	Objem poskytnutej investičnej pomoci v EUR	Plánované vytvorené pracovné miesta	Náklady na tvorbu pracovného miesta v EUR
2002	12 746 465	582	21 901,14
2003	166 018 388	3 500	47 433,83
2004	313 402 342	8 880	35 293,06
2006	358 314 808	15 385	23 289,88
2007	190 038 092	6 113	31 087,53
2008	42 667 673	2 199	19 403,22
2009	75 270 583	2 976	25 292,53
2010	39 067 024	1 350	28 938,54
2011	64 930 195	2 120	30 627,45
2012	121 191 498	2 412	50 245,23
2013	60 853 168	2 459	24 747,12
2014	99 887 481	1 630	61 280,66
Spolu	1 544 387 717	49 606	31 133,08

Zdroj: vlastné spracovanie na základe informácií z Ministerstva hospodárstva SR.

Z hľadiska uvedených informácií môžeme konštatovať, že v roku 2014 pripadalo na tvorbu pracovného miesta najväčšie množstvo finančných prostriedkov v podobe investičnej pomoci, t. j. 61 280,66 EUR, čo tvorí takmer dvojnásobok priemernej hodnoty za celé sledované obdobie. V roku 2008 boli zaznamenané najnižšie náklady na tvorbu pracovných miest vo výške 19 403,22 EUR.

ZÁVER

Základným cieľom tvorby legislatívneho predpisu v podobe Zákona o investičnej pomoci a formulácie podmienok poskytovania investičnej pomoci je podpora regiónov a oblastí Slovenskej republiky, v ktorých nie sú vytvorené dostatočne motivujúce podmienky pre uskutočňovanie podnikateľskej činnosti a ukazovatele hodnotenia rozvoja týchto regiónov nie sú pozitívne. Investičná pomoc slúži zároveň aj ako základný motivačný nástroj pre prilákanie zahraničných investorov do Slovenskej republiky, čo potvrdzuje aj informácia o 88 %-nom podiele podporených zahraničných investorov z celkového počtu kladne posúdených investičných zámerov, ktorým bola v sledovanom období poskytnutá investičná pomoc. Na

základe výsledkov analýzy sekundárnych údajov však môžeme potvrdiť, že investičná pomoc nespĺňa svoj základný účel, a to podporu menej rozvinutých regiónov Slovenskej republiky. Rovnako sme zistili, že efektívnosť vynakladania finančných prostriedkov prostredníctvom poskytnutia investičnej pomoci sa líši nielen z regionálneho hľadiska, ale aj vývoja v čase. V budúcnosti by bolo preto vhodné prijať opatrenia, ktoré by mohli pozitívne ovplyvniť efektívnosť poskytovania investičnej pomoci a primárne ju nasmerovať do oblastí a regiónov, ktoré potrebujú oživiť podnikateľskú aktivitu a rozvíjať sa dynamickejšie.

LITERATÚRA

- [1] *Investičná pomoc*. [online]. Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu. [cit. 2015-04-15]. Dostupné na internete: <<http://www.sario.sk/userfiles/file/sario/pzi/statna/Statna%20pomoc.pdf>>
- [2] *Investičná podpora na Slovensku*. [online]. PricewaterhouseCoopers Tax. [cit. 2015-04-16]. Dostupné na internete: <<https://www.pwc.com/sk/sk/investicie/assets/investicna-podpora-na-slovensku.pdf>>
- [3] KLEMENTOVÁ, V. 2014. Financial issues on investments of businesses. In *Management of Organizations in Real and Virtual Environment: Opportunities and Challenges VI*. Proceedings of scientific papers. Banská Bystrica : Belianum Vydavateľstvo UMB v Banskej Bystrici, 2014, 8 s. ISBN 978-80-557-0847-8.
- [4] KLEMENT, L. 2004. Štátna podpora v oblasti zvyšovania konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov na Slovensku. In *Malé a střední podniky na prahu do Evropské unie*. Opava : Slezská univerzita, 2004. s. 96-103. ISBN 80-7248-237-8.
- [5] Zákon č. 561/2007 Z. z. o investičnej pomoci a o zmene a doplnení niektorých zákonov.
- [6] *Zoznam podnikateľských subjektov, ktorým bolo schválené poskytnutie regionálnej pomoci*. [online]. Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky. [cit. 2015-04-16]. Dostupné na internete: <<http://www.economy.gov.sk/investicne-stimuly-6427/128112s>>

KONTAKT

Ing. Lenka Hvolková, PhD.
Katedra ekonomiky a manažmentu podniku
Ekonomická fakulta UMB v Banskej Bystrici
Tajovského 10
975 90 Banská Bystrica
Slovenská republika
e-mail: lenka.hvolkova@umb.sk

BEZRIZIKOVÁ ÚROKOVÁ SADZBA A JEJ VPLYV NA HODNOTU PODNIKU

RISK-FREE RATE AND ITS IPACT ON ENTERPRISE VALUE

Miroslav Jakubec

ABSTRACT

In recent years there has been a significant drop in interest rates on loans, the bonds issued, deposit, so we consider it necessary to comment on the impact of the downturn on the final value of the company in the event of any of the DCF methods. Since this decrease mainly results from ECB policy is therefore questionable whether a fall risk free interest rate leads to real growth in value. In this issue we will look for the answer in the following article.

KEY WORDS

Value, DCF, Discount rate, Risk-free rate, Government bonds, Return on equity

JEL Classification

M20

ÚVOD

V prípade ohodnocovania podnikov niektorou z výnosových metód (DCF entity, DCF equity, DCF APV) je potrebné prepočítať budúce cash flowy (odčerpateľné zdroje) na súčasnú hodnotu. Posúdenie vzájomného vzťahu medzi jednou jednotkou peňazí dnes a jednou neistou jednotkou peňazí v budúcnosti vyžaduje váhu, ktorá umožní toto porovnanie, Hrvoľová (2006). V tejto súvislosti sa využíva sadzba diskontného faktora, ktorá je používaná pri odúročovaní a umožňuje vyjadrenie súčasnej hodnoty peňažnej jednotky, ktorú obdržíme k určitému dátumu v budúcnosti. Keďže v poslednom období došlo k výraznému poklesu úrokových sadzieb z úverov, z emitovaných dlhopisov, z vkladov, považujeme za potrebné poukázať na vplyv tohoto poklesu na výslednú hodnotu podniku v prípade jeho ohodnotenia niektorou z výnosových metód.

Súčasná úprava výpočtu diskontného faktora v SR

V legislatíve Slovenskej republiky využívanej na ohodnocovanie podnikov, častí podnikov a zložiek majetku podniku – Vyhláška MS SR č. 492/2004 Z.z. v znení neskorších predpisov je tento pojem definovaný ako „miera kapitalizácie“. Tá je používaná napríklad v modeloch ohodnotenia podniku (podnikateľská metóda vo variantách s obmedzenou a neobmedzenou životnosťou) a v modeloch ohodnotenia nehmotného majetku (metóda licenčnej analógie, metóda kapitalizácie odčerpateľných zdrojov, ohodnotenie goodwillu a pod.).

* Ing. Miroslav Jakubec, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, spoluautorský podiel 100%, podiel na projekte VEGA č. 1/0264/15 100%

Miera kapitalizácie je v tejto legislatíve upravená nasledovne:

$$i = (1 - DS) \cdot N_{PK} \cdot \frac{PK}{CK} + N_{VK} \cdot \frac{VK}{CK}$$

$$CK = PK + VK$$

kde:

- i – vypočítaná miera kapitalizácie v percentách odrážajúca mieru rizika, priemernú nákladovosť kapitálu a štruktúru využívaného kapitálu, ktorá sa do výpočtu dosadzuje v desatinnom tvare [%/100],
- DS – sadzba dane z príjmu v percentách, ktorá je stanovená v zmysle zákona o dani z príjmov pre ohodnocovaný podnik, do výpočtu sa dosadzuje v desatinnom tvare [%/100],
- N_{PK} – nákladové úroky z Výkazu ziskov a strát, od ktorých sú odpočítané sankčné úroky a sú prepočítané na ročnú bázu k príslušnému úročnému požičanému kapitálu, do výpočtu sa dosadzujú v desatinnom tvare [%/100],
- PK – objem požičaného kapitálu v slovenských korunách ku dňu ohodnotenia, pozostáva zo zložiek pasív, ktorými na účel výpočtu miery kapitalizácie sú bankové úvery, bežné bankové úvery, finančné výpomoci, emitované dlhopisy, zmenky, lízing, platené nájmy a iné záväzky [€],
- N_{VK} – náklady vlastného kapitálu v percentách, to znamená podiel na zisku očakávaný a získavaný vlastníkom za vklad svojho kapitálu do podniku, ktoré sa do výpočtu dosadzujú v desatinnom tvare [%/100],
- VK – objem vlastného kapitálu v slovenských korunách pozostáva zo zložiek pasív, ktorými na účel výpočtu vlastné imanie [€],
- CK – celkový kapitál, ktorým sa rozumie súčet vlastného a požičaného kapitálu [€],

Samotná miera kapitalizácie je závislá od viacerých faktorov. Jednak tých, ktoré vyplývajú zo samotného vzorca (daňové zaťaženie, výška úverov, úrokové sadzby z úverov, náklady vlastného kapitálu, bezriziková sadzba a podobne), ako aj od tých, ktoré pôsobia na podnik a sú premietnuté v miere kapitalizácie nepriamo, cez rôzne rizikové prirážky (nevyjasnený podnikateľský zámer, rizikovosť odvetvia, poloha v rámci fázy životného cyklu podniku – Majdúchová, Neumannová (2004) a ďalšie faktory).

Okrem týchto skutočností, je potrebné posudzovať, či ide o ohodnotenie podniku alebo ohodnotenie zložiek majetku. Podľa toho je miera kapitalizácie prispôbená a sú zohľadnené prislúchajúce faktory.

Aby bolo možné posúdiť vplyv poklesu úrokových sadzieb z úverov, z emitovaných dlhopisov, z vkladov apod. na výslednú hodnotu podniku, je potrebné najskôr uviesť detailnejšie vysvetlenie jednotlivých premenných vstupujúcich do výpočtu miery kapitalizácie. V zmysle horeuvedenej legislatívy využijeme model vážených priemerných nákladov kapitálu (WACC). Postup výpočtu je daný modelom:

$$i = (1 - DS) \cdot N_{PK} \cdot \frac{PK}{CK} + N_{VK} \cdot \frac{VK}{CK}$$

príčom vysvetlenie k jednotlivým premenným je nasledovné:

Daňová sadzba – využívaná je daňová sadzba dane z príjmov platná k dátumu ohodnotenia. Ak sú relevantné informácie o očakávanej zmene daňovej sadzby dane z príjmov právnických osôb do budúcnosti, je na rozhodnutí znalca, ktorú z týchto sadzieb využije. Spravidla sa však využívaná nová sadzba až po schválení prislúchajúceho zákona a jeho podpísaní prezidentom.

Náklady na požičaný kapitál – sú využívané ako priemerné náklady na požičaný kapitál stanovené váženým aritmetickým priemerom, v závislosti od množstva informácií, ktoré má znalec k dispozícii. Model: Nákladové úroky / Úročené cudzie zdroje je využívaný len veľmi sporadicky, keďže je nepresný. Ak sú náklady na požičaný kapitál mimo obvyklých úrovní, je možné použiť priemerné sadzby z úverov bánk k danému obdobiu. V prípade, ak ohodnocovaný podnik k dátumu ohodnotia požičaný úročený kapitál neeviduje, avšak pri výpočte miery kapitalizácie uvažujeme s cieľovou kapitálovou štruktúrou, ktorá s požičaným úročeným kapitálom počíta, spravidla využívame priemernú úrokovú sadzbu z úverov poskytovaných komerčnými bankami (do úvahy je potrebné vziať typ požičaného úročeného kapitálu – či ide o krátkodobý, strednodobý alebo dlhodobý úver, úver na financovanie bežnej prevádzkovej činnosti podniku alebo úver na financovanie nehnuteľností a pod.).

Úročený požičaný kapitál – ako úročený požičaný kapitál sú využívané všetky úročené cudzie zdroje, spravidla úvery, úročené pôžičky, leasing, zmenky, vydané dlhopisy a podobne. Tak ako už bolo uvedené pri nákladoch na požičaný kapitál, v niektorých prípadoch pri výpočte miery kapitalizácie uvažujeme s cieľovou kapitálovou štruktúrou. Ide najmä o prípade, keď kapitálová štruktúra k dátumu ohodnotenia nezodpovedá kapitálovej štruktúre podnikov v danom odvetví.

Vlastný kapitál – vlastným kapitálom je v zmysle Vyhlášky MS SR č. 492/2004 Z.z. spravidla chápané vlastné imanie. V prípadoch, ak je vlastné imanie záporné alebo spoločnosť má nevhodnú kapitálovú štruktúru, je možné použiť priemernú kapitálovú štruktúru v odvetví, prípadne cieľovú kapitálovú štruktúru, ktorú zamýšľa spoločnosť dosiahnuť v budúcnosti.

Celkový kapitál – súčet úročeného požičaného kapitálu a vlastného kapitálu.

Náklady na vlastný kapitál – náklady na vlastný kapitál je možné stanoviť viacerými modelmi. V SR je najčastejšie využívaný model CAPM (Capital Asset Pricing Model). Náklady vlastného kapitálu alebo inými slovami výnos požadovaný poskytovateľmi vlastného kapitálu je v súlade s metodikou oceňovania kapitálových aktív (CAPM) stanovený nasledovne:

$$E(r_i) = r_f + \beta_i [E(r_m) - r_f]$$

kde:

$E(r_i)$ - očakávaný výnos i -tého cenného papiera

r_f - bezriziková miera

β_i - systematické riziko i -tého cenného papiera

$E(r_m)$ - očakávaný výnos trhového portfólia

Ide o základný tvar modelu CAPM. Model CAPM existuje aj v modifikovanom tvare, ktorý sa využíva v malých spoločnostiach. Modifikovaný model CAPM – MCAPM je podobný modifikovanému stavebnicovému modelu, ktorý sa využíva najmä v USA. Jediný rozdiel medzi modifikovaným stavebnicovým modelom a MCAPM je doplnenie koeficientu β . Základný model MCAPM je potom nasledovný¹:

$$E(R_i) = R_F + \beta(RP_m) + RP_s + RP_u$$

kde:

$E(R_i)$ - očakávaná úroková miera

¹ HITCHNER, R.J. : *Financial Valuation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2003. ISBN 0471263591

R_F	- bezriziková úroková miera
RP_m	- prirážka za riziko
RP_s	- prirážka za malú veľkosť
RP_u	- prirážka za nesystematické riziko (špecifickosť spoločnosti)
β	- beta koeficient

Základnú rovnicu môžeme naplniť dátami z USA a upraviť o aktuálne riziko krajiny, pretože dáta z tuzemského kapitálového trhu nie sú až také spoľahlivé:

$$n_{VK} = r_f + \beta \cdot RPT + RPZ$$

kde:

n_{VK}	- náklady vlastného kapitálu
r_f	- aktuálna výnosnosť 10-ročných vládných dlhopisov USA
β	- odvetvové β prenesené z USA a upravené na zadĺženie v trhových cenách konkrétneho podniku
RPT	- riziková prémie kapitálového trhu, doporučuje sa používať prémie z trhu USA
RPZ	- riziková prémie krajiny, doporučuje sa postup založený na odlišnostiach vo výnosnosti štátnych dlhopisov, pokiaľ možno upravený o vplyv diferencií vo volatilitě akciového a dlhopisového trhu v SR

Vyššie uvedený model sa doporučuje modifikovať v prípade potreby o ďalšie prirážky:

R_1	- prirážka pre malé spoločnosti (orientačne do 3%)
R_2	- prirážka pre spoločnosti s nejasnou budúcnosťou, ktoré sa vyznačujú vysokým podielom trhovej a účtovnej hodnoty vlastného kapitálu (prirážka do 3%)
R_3	- prirážka za nižšiu likviditu oceňovaných vlastníckych podielov

$$n_{VK} = r_f + \beta \cdot RPT + RPZ + R_1 + R_2 + R_3$$

Tento model by mal slúžiť ako základ pre odhad nákladov vlastného kapitálu pre:

- trhové ohodnotenie,
- investorov, ktoré obecné majú možnosť diverzifikácie rizika a sú teda odmeňovaní len za riziko systematické.

Ako môžeme vidieť model CAPM je v praxi využívaný vo viacerých variantoch. V prípade SR je najčastejšie využívaný nasledovný tvar modelu (MCAPM):

$$E(R_i) = R_F + \beta(RP_m) + RP_s + RP_u$$

Z hľadiska použitej metodiky pri stanovení výšky nákladov na vlastný kapitál pre spoločnosť ako celok, sú využívané nasledujúce zdroje informácií:

Tabuľka 1: Parametre ovplyvňujúce náklady na vlastný kapitál

Položka	Komentár	Spôsob určenia
Bezriziková sadzba	Výnos požadovaný investormi pri investícii do bezrizikového inštrumentu	Prevažne používaný štátny dlhopis
Prémia kapitálového trhu	Dodatočný výnos požadovaný investormi pri investícii do tzv. trhového portfólia; takýto výnos zohľadňuje aj kompenzáciu za riziko krajiny	Prémie kapitálových trhov pre jednotlivé krajiny (Damodaran)
Beta	Parameter relatívneho rizika v porovnaní s rizikom trhového portfólia	Beta pre prislúchajúce odvetvie
Prirážka za veľkosť	Výnos požadovaný investorom v závislosti od veľkosti spoločnosti	Prirážka za veľkosť spoločnosti základe empirických výskumov (napr. Ibbotson Associates Yearbook 2013)
Dodatočná prirážka	Zhodnotenie dodatočných rizík spoločnosti	Dodatočná prirážka

Tento model je využitý pre podnik ako celok, pričom uplatnenie je všeobecné, aj keď v rôznych krajinách upravované rôznym spôsobom – napríklad v niektorých krajinách je miera kapitalizácie počítaná samostatne na každý prognózovaný rok, v niektorých len na začiatku obdobia, bety pre prislúchajúce odvetvie majú diferenciáciu podľa zvolenej pôsobnosti spoločnosti (Europe, Emerging Markets, USA – Damodaran, 2009) a podobne.

V nasledujúcom texte pristúpime k analýze vplyvu poklesu úrokových sadzieb na výslednú hodnotu podniku.

Pokles úrokových sadzieb verzus hodnota podniku

Pri analýze vplyvu poklesu úrokových sadzieb na výslednú hodnotu podniku sa zameriame na dve premenné, náklady na vlastný kapitál a náklady na požičaný kapitál. Pokles úrokových sadzieb vstupuje do výpočtu nákladov na vlastný kapitál prostredníctvom bezrizikovej úrokovej sadzby. Za túto sa zvyčajne dosádza výnos štátneho dlhopisu s čo najdlhšou lehotou splatnosti, keďže pri výpočte hodnoty podniku uvažujeme s neobmedzenou životnosťou. V nasledujúcej tabuľke uvádzame vybraný prehľad emisií štátnych dlhopisov emitovaných v rokoch 2012 až 2015.

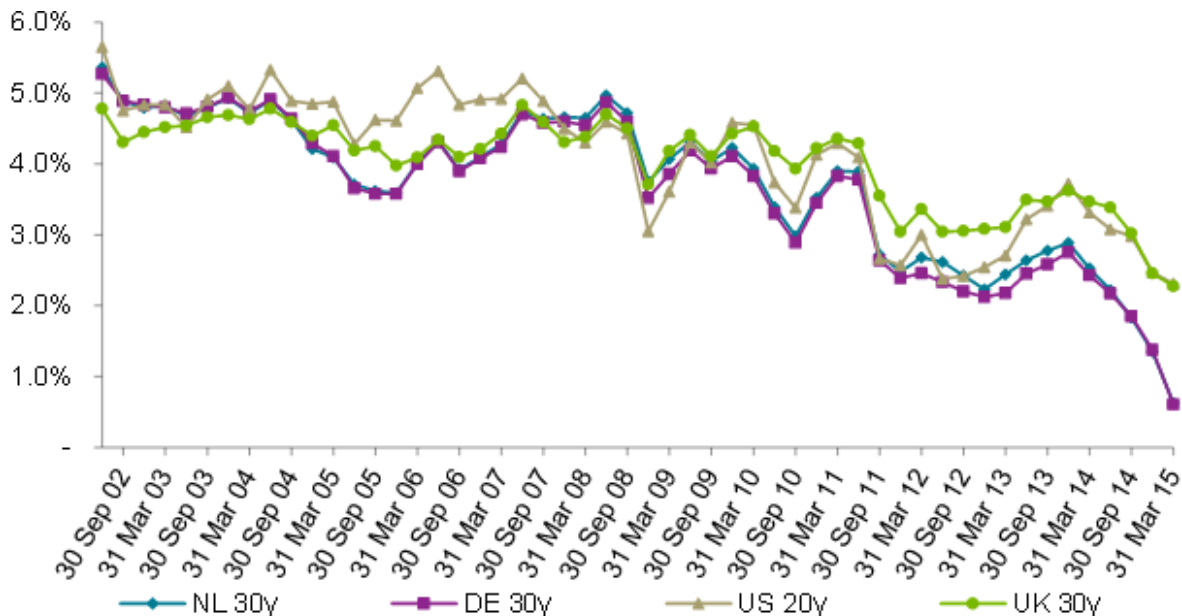
Tabuľka 2: Prehľad emisií štátnych dlhopisov

Dátum aukcie	Splatnosť	ISIN	Priemerná úroková sadzba
16.3.2015	16.1.2029	4120009762	0,7730
16.2.2015	16.1.2029	4120009762	1,1073
18.11.2014	28.2.2023	4120009044	1,0954
20.10.2014	15.11.2024	4120008871	1,3340
20.10.2014	16.1.2029	4120009762	1,9143
16.9.2014	28.2.2023	4120009044	1,2102
16.6.2014	15.11.2024	4120008871	2,0447
19.5.2014	28.2.2023	4120009044	1,9123
17.4.2014	16.1.2029	4120009762	2,9358
17.3.2014	15.11.2024	4120008871	2,5574
17.2.2014	28.2.2023	4120009044	2,4178
16.1.2014	16.1.2029	4120009762	3,6250
18.11.2013	28.2.2023	4120009044	2,5180

Dátum aukcie	Splatnosť	ISIN	Priemerná úroková sadzba
21.10.2013	15.11.2024	4120008871	2,9793
16.9.2013	28.2.2023	4120009044	2,7173
17.6.2013	28.4.2023	4120009044	2,4484
20.5.2013	15.11.2024	4120008871	2,5760
15.4.2013	28.4.2023	4120009044	2,8078
18.3.2013	8.2.2033	4120008954	3,8564
20.2.2013	28.2.2023	4120009044	3,1300
8.2.2013	8.2.2033	4120008954	3,8750
21.1.2013	14.10.2025	4120007543	3,3796
10.12.2012	14.10.2025	4120007543	3,3635
7.11.2012	15.11.2024	4120008871	3,4210
15.10.2012	14.10.2025	4120007543	3,5453
20.8.2012	14.10.2025	4120007543	3,8454
9.7.2012	14.10.2025	4120007543	4,1440
9.7.2012	11.7.2029	4120008665	4,4000
11.6.2012	14.10.2025	4120007543	4,2583
20.4.2012	10.5.2026	4120004987	4,7000
16.4.2012	14.10.2025	4120007543	4,6316
13.4.2012	10.5.2026	4120004987	4,7200

Zdroj: www.ardal.sk

Ako môžeme vidieť z vyššie uvedenej tabuľky, priemerná úroková sadzba slovenských emitovaných dlhopisov sa vyvíjala z úrovne 4,72 % v roku 2012 na úroveň 0,773 % v roku 2015. Pokles úrokovej sadzby zaznamenali aj dlhopisy iných krajín, čo potvrdzuje aj nasledovný graf:



Graf 1 Výnosnosť štátnych dlhopisov

Zdroj: KPMG

Ďalšie premenné vstupujúce do výpočtu nákladov na vlastný kapitál sú koeficient beta a prémie za riziko. V nasledujúcej tabuľke uvádzame prehľad týchto premenných za roky 2012 až 2015, pričom v prípade prémie za riziko ide o SR a v prípade koeficientu beta ide o odvetvie Advertising/Europe.²

Tabuľka 3: Prehľad koeficientu beta a prémie za riziko

Dátum	Koeficient beta - Advertising	Prémia za riziko
2015	0,86	7,03
2014	0,79	6,28
2013	0,93	7,30
2012	0,76	7,28

Zdroj: www.damodaran.com

V nasledujúcej tabuľke uvádzame prehľad vypočítaných nákladov na vlastný kapitál za roky 2012 až 2015, pričom k výpočtu boli použité vyššie uvedené parametre.

Tabuľka 4: Prehľad nákladov na vlastný kapitál

Dátum aukcie	Splatnosť	ISIN	Priemerná úroková sadzba	Výpočet nvk
16.3.2015	16.1.2029	4120009762	0,7730	6,8188
16.2.2015	16.1.2029	4120009762	1,1073	7,1531
18.11.2014	28.2.2023	4120009044	1,0954	6,0566
20.10.2014	15.11.2024	4120008871	1,3340	6,2952
20.10.2014	16.1.2029	4120009762	1,9143	6,8755
16.9.2014	28.2.2023	4120009044	1,2102	6,1714
16.6.2014	15.11.2024	4120008871	2,0447	7,0059
19.5.2014	28.2.2023	4120009044	1,9123	6,8735
17.4.2014	16.1.2029	4120009762	2,9358	7,8970
17.3.2014	15.11.2024	4120008871	2,5574	7,5186
17.2.2014	28.2.2023	4120009044	2,4178	7,3790
16.1.2014	16.1.2029	4120009762	3,6250	8,5862
18.11.2013	28.2.2023	4120009044	2,5180	9,3070
21.10.2013	15.11.2024	4120008871	2,9793	9,7683
16.9.2013	28.2.2023	4120009044	2,7173	9,5063
17.6.2013	28.4.2023	4120009044	2,4484	9,2374
20.5.2013	15.11.2024	4120008871	2,5760	9,3650
15.4.2013	28.4.2023	4120009044	2,8078	9,5968
18.3.2013	8.2.2033	4120008954	3,8564	10,6454
20.2.2013	28.2.2023	4120009044	3,1300	9,9190
8.2.2013	8.2.2033	4120008954	3,8750	10,6640
21.1.2013	14.10.2025	4120007543	3,3796	10,1686
10.12.2012	14.10.2025	4120007543	3,3635	8,8963
7.11.2012	15.11.2024	4120008871	3,4210	8,9538
15.10.2012	14.10.2025	4120007543	3,5453	9,0781
20.8.2012	14.10.2025	4120007543	3,8454	9,3782

² Zdroj: www.damodaran.com

Dátum aukcie	Splatnosť	ISIN	Priemerná úroková sadzba	Výpočet nvk
9.7.2012	14.10.2025	4120007543	4,1440	9,6768
9.7.2012	11.7.2029	4120008665	4,4000	9,9328
11.6.2012	14.10.2025	4120007543	4,2583	9,7911
20.4.2012	10.5.2026	4120004987	4,7000	10,2328
16.4.2012	14.10.2025	4120007543	4,6316	10,1644
13.4.2012	10.5.2026	4120004987	4,7200	10,2528

Zdroj: vlastné spracovanie

Za cca 3 roky došlo k poklesu nákladov na vlastný kapitál z úrovne 10,2528 % na úroveň 6,8188 %. Aby bolo možné vypočítať mieru kapitalizácie a hodnotu podniku, je potrebné pristúpiť k analýze kapitálovej štruktúry a nákladov na požičaný kapitál.

Tabuľka 5: Kapitálová štruktúra odvetvia Advertising/Europe

Dátum	PK/VK	PK/(VK+PK)	VK/(VK+PK)
2015	33,88%	25,31%	74,69%
2014	27,98%	21,86%	78,14%
2013	28,99%	22,47%	77,53%
2012	43,07%	30,10%	69,90%

Zdroj: www.damodaran.com

Tabuľka 6: Priemerná úroková sadzba z úverov, daň z príjmov

Dátum	Priem. úroková sadzba z úverov	Daň z príjmov
2015	2,15%	22%
2014	2,11%	22%
2013	2,22%	23%
2012	2,53%	19%

Zdroj: www.nbs.sk

V prípade kapitálovej štruktúry došlo k výraznejšej zmene iba v roku 2012. Priemerná úroková sadzba z úverov komerčných bánk nefinančným inštitúciám sa v priebehu rokov 2012 až 2015 pohybovala na približne rovnakej úrovni.

Aby bolo možné posúdiť vplyv zmeny jednotlivých premenných na výslednú hodnotu podniku, bolo potrebné pristúpiť k ich testovaniu. V rámci testovania bolo potrebné vypočítať priemernú výšku nákladov na vlastný kapitál v jednotlivých rokoch a následne mieru kapitalizácie. Pri samotnom testovaní sme uvažovali so štyrmi variantmi. V prvom variante došlo pri výpočte miery kapitalizácie k zmene všetkých premenných vstupujúcich do ich výpočtu. V druhom variante sme uvažovali iba so zmenou nákladov na vlastný kapitál, ostatné premenné boli na úrovni roku 2015. V treťom variante došlo k zmene iba nákladov na požičaný kapitál a vo štvrtom variante sme uvažovali so zmenou nákladov na vlastný kapitál a nákladov na požičaný kapitál.

Tabuľka 7: Výsledky testovania

Obdobie	Zmena všetkých premenných	Zmena nvk	Zmena npk	Zmena nvk a npk
	% zmena	% zmena	% zmena	% zmena
2015	55%	64%	2%	66%
2014	44%	61%	3%	64%
2013	-12%	-3%	2%	-2%
2012	X	X	X	X

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako môžeme vidieť z vyššie uvedenej tabuľky, najväčší vplyv na výslednú hodnotu mala súčasná zmena nákladov na vlastný kapitál a nákladov na požičaný kapitál. Avšak musíme podotknúť, že zmena v úrokových sadzbách z úverov komerčných bánk bola v jednotlivých rokoch minimálna. Z uvedeného vyplýva, že najväčší vplyv na zmenu výslednej hodnoty spoločnosti mala práve zmena v nákladoch na vlastný kapitál. Oproti roku 2012 došlo k jej nárastu o 64 %, pričom ak sa pozrieme na ostatné premenné vstupujúce do výpočtu nákladov na vlastný kapitál, tak zistíme, že jednoznačne najväčší vplyv mala zmena bezrizikovej úrokovej sadzby.

Môžeme však jednoznačne tvrdiť, že došlo k reálnemu nárastu hodnoty podniku? Osobne si myslíme, že nie, pretože aj napriek tomu, že v súčasnosti sú bezrizikové úrokové sadzby na najnižších úrovniach za posledné roky, nedochádza reálne k zvyšovaniu hodnôt podnikov. Nízke bezrizikové úrokové sadzby sú výsledkom ECB, ktoré začala s politikou kvantitatívneho uvoľňovania (tlačením peňazí do ekonomiky). Na druhej strane komerčné banky, ktoré tým získavajú pomerne lacné finančné zdroje, ponúkajú podnikom finančné zdroje za približne rovnakých podmienok, ako tomu bolo v roku 2012. V roku 2012 bola priemerná úroková sadzba z úverov komerčných bánk pre nefinančné spoločnosti na úrovni 2,53 % a v roku 2015 je táto úroková sadzba na úrovni 2,15 %.

Ak by sme sa na náklady na vlastný kapitál pozreli z pohľadu investora, ktorý vkladá svoje finančné zdroje do podnikania, môže on v súčasnosti od podniku požadovať také zhodnotenie svojich vkladov, ako požadoval v roku 2012? Asi nie, pretože výška zhodnotenia vkladov sa oproti roku 2012 znížila, keďže došlo aj k zníženiu úrokovej sadzby z vkladov.

Keď si zosumarizujeme vyššie uvedené vplyvy na výpočet nákladov na vlastný kapitál pomocou modelu CAPM zistíme, že opäť sa nám otvára otázka, či je tento model vhodný na výpočet nákladov na vlastný kapitál pre potreby ohodnotenia podniku. Odporcovia tohto modelu budú mať v súčasnosti viaceré vplachy a budú spochybňovať vhodnosť tohto modelu. Keďže k samotnému výpočtu nákladov na vlastný kapitál nemáme vhodnejší model, bude tento aj napriek mnohým spochybneniam naďalej využívaný k výpočtu nákladov na vlastný kapitál. Mnohé spoločnosti, ktoré sa zaoberajú ohodnocovaním podnikov, reagujú na situáciu na kapitálovom trhu tak, že k výpočtu nákladov na vlastný kapitál skôr využívajú modifikovanú verziu CAPM a to MCAPM, ktorá v sebe zahŕňa ďalšie dva parametre, prirážku za malú veľkosť a prirážku za nesystematické riziko. Prostredníctvom nich dokážu elegantne prispôbiť výslednú výšku nákladov na vlastný kapitál. Niektoré spoločnosti zareagovali na zmeny tak, že zvýšili Market of equity risk premium, napríklad KPMG zvýšilo túto sadzbu od 31. Marca 2015 z úrovne 6 % na úroveň 6,25 %.

ZÁVER

Týmto príspevkom sme chceli poukázať na problém v oblasti stanovenia nákladov na vlastný kapitál, s ktorým sa v súčasnosti určite stretávajú všetci odborníci pracujúci v tejto oblasti. Keďže výška nákladov na vlastný kapitál výrazným spôsobom vplyva na výslednú hodnotu podniku, je potrebné pristupovať k ich výpočtu veľmi opatrne. Súčasný stav na kapitálových trhoch určite donúť kompetentných zamyslieť sa nad postupmi výpočtu nákladov na vlastný kapitál. Napríklad v prípade squeeze out, pri ktorom sa náklady na vlastný kapitál stanovujú na úrovni priemernej výnosnosti štátnych dlhopisov s čo najdlhšou lehotou splatnosti, môžeme dospieť k extrémnym hodnotám podnikov, ktoré však nezodpovedajú reálnym hodnotám.

LITERATÚRA

- [1] DAMODARAN, A.: The Dark Side of Valuation. Second Edition. New Jersey: FT Press, 2010, ISBN 978-0-13-712689-7
- [2] HRVOLOVÁ, B. a kol.: Analýza finančných trhov. Bratislava: SPRINT v.f.a, 2006, ISBN 80-89085-59-8
- [3] JAKUBEC, M., KARDOŠ, P., KUBICA, M.: Riadenie hodnoty podniku. Bratislava: KARTPRINT, 2005. ISBN 80-88870-48-
- [4] KPMG: Equity Market Risk Premium – Research Summary, 2015
- [5] Vyhláška MS SR č. 492/2004 Z.z. v znení neskorších predpisov

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

METODIKA KALKULOVANIA NÁKLADOV NA HOSPITALIZAČNÝ PRÍPAD

METHODOLOGY OF COST CALCULATION ON HOSPITALIZED CASES

Lucia Jantošová

ABSTRACT

Problematic of cost calculation on hospitalized case requests a definition some basic specifics. One of them is a specification of cost centers. These cost centers concern on the hospitalized cases in a different measure. The costs are delivered between these cost centers but we need to differentiate between relevant and irrelevant costs. Individual accounting system for DRG is the best way for a cost allocation but this system has to be connected with primary accounting system of a hospital.

KEY WORDS

calculation, cost, DRG system, relevant costs, irrelevant costs

JEL Classification

I 11, M 41

ÚVOD

Metodika kalkulovania vyplýva z princípu priradovania nákladov k hospitalizačnému prípadu, pričom sa predpokladá rozličná alokácia nákladov medzi nákladovými strediskami a ich rozpúšťanie na jednotlivé hospitalizačné prípady. Preto je možné daný model nazvať aj ako alokačný model nákladov hospitalizačného prípadu. Model DRG je tvorený definovanou štruktúrou pozostávajúcou zo skupiny nákladových stredísk (SNS) a skupiny nákladových druhov (SND). Daný model je ďalej tvorený štruktúrou relevantných a nerelevantných DRG nákladov, ktorá je definovaná priamymi a nepriamymi nákladmi a štruktúry alokačných kľúčov na alokáciu DRG relevantných nákladov z nepriamych na priame nákladové strediská. Implementácie nákladového modelu DRG si vyžaduje, aby poskytovateľ ústavnej zdravotnej starostlivosti vytvoril samostatný účtovný okruh.

Špecifikácia metodiky kalkulovania nákladov na hospitalizačný prípad

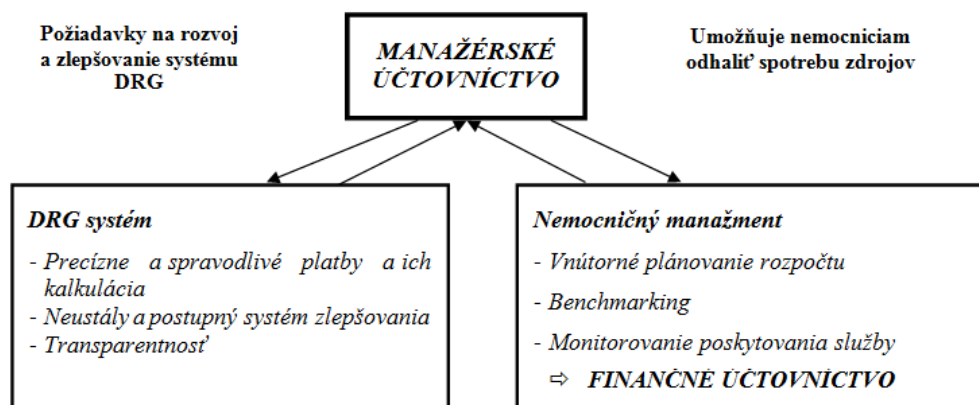
Pre pochopenie problematiky je potrebné definovať hospitalizačný prípad (HP), ktorý je v systéme SK - DRG definovaný ako celý pobyt (hospitalizácia) pacienta v jednej nemocnici (nie však iba hospitalizácia na jednom oddelení). Hospitalizáciou je chápané obdobie pacientovho prijatia až po jeho prepustenie z nemocnice, bez ohľadu na to, na koľkých lôžkových oddeleniach bol pacient počas celého pobytu v nemocnici liečený. Hospitalizačný prípad sa zúčtováva jedným prípadovým paušálom. Zúčtovanie prípadových paušálov, ako aj zlučovanie hospitalizácií v určitých situáciách, sa vykonáva podľa presne definovaných pravidiel.

Systém musí spĺňať požiadavky kladené DRG nákladovým modelom spolu s priradením existujúcich účtov hlavnej knihy a nákladových stredísk (NS), pričom vedenie bežného účtovníctva nesmie byť DRG účtovným okruhom nijak dotknuté (môžu byť vedené

* Ing. Lucia Jantošová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, podiel na projekte VEGA č. 1/0128/15 50%, podiel na projekte VEGA č. 1/0784/15 50%.

ako samostatné okruhy). Pre správnu kalkuláciu nákladov na jednotlivé hospitalizačné prípady je nutné zabezpečiť správnu evidenciu na úrovni hospitalizačného prípadu v rozsahu dokumentácie medicínskych údajov (diagnozy, výkonov), ale aj administratívnych údajov súvisiacich s hospitalizáciou, ako aj niektorých časových údajov a na úrovni jednotlivých nákladových stredísk a v spôsobe vedenia účtovníctva.

Na nasledujúcom obrázku je zobrazené prepojenie jednotlivých účtovných systémov v nemocničnom zariadení.



Obrázok 1 Systém manažérskeho účtovníctva v DRG systéme

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa BUSSE, R. – GEISLER, A. – QUENTIN, W. – WILEY, M. 2011. *Diagnosis Related Groups in Europe*, Open University Press, 2011. 60 s. ISBN 978-033524557-4.

Obdobie pre kalkuláciu nákladov na hospitalizačný prípad je jeden kalendárny (fiškálny) rok. Kalkulácia a aj presun údajov z primárneho účtovného okruhu do účtovného okruhu DRG sa uskutočňuje po riadnom účtovnom uzavretí kalendárneho roka, za ktorý sa kalkulujú náklady.

Náležitosti a požiadavky na kalkulácie v DRG

Pri kalkulácii nákladov na hospitalizačný prípad vychádzame z nákladov, ktoré sú evidované v primárnom účtovnom okruhu. Takisto tu platí zásada časového rozlišovania a zásada opatrnosti, zohľadnená v zásadách pre tvorbu opravných položiek a rezerv. Zásady sa prejavujú tým, že je nutné vykonávať inventarizáciu účtov v zmysle zákona č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve § 29-30. Inventarizácia sa eviduje prostredníctvom inventúrnych súpisov a inventarizačného zápisu, ktoré zdravotné zariadenie (ZS) archivuje počas piatich rokov nasledujúcich po roku inventarizácie, pričom je nutné inventarizovať aj zásoby fyzicky umiestnené v tzv. „medziskladoch“, napr. lieky vydané z nemocničnej lekárne na oddelenie, ktoré boli nespotrebované do konca účtovného obdobia.

Ďalšou zásadou je zásada zákazu kompenzácie, ktorej aplikácia si vyžaduje tzv. „vysaldovanie“ takých nákladov, ku ktorým existuje kompenzačný výnos. V systéme nákladov evidovaných v DRG existujú nasledujúce náklady, ku ktorým evidujeme kompenzačné výnosy:

- „Náklady na spotrebu materiálu, ktoré sú evidované v rámci syntetického účtu 501- Spotreba materiálu a k nemu kompenzačný účet výnosov je napr. v rámci syntetického účtu 648- Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti, keď dôjde k prevzatíu týchto zásob späť do účtovného stavu zásob.
- Náklady oproti prijatým dotáciám alebo grantom na pokrytie nákladov spojených s činnosťou zdravotného zariadenia (ZS) a odpisy alebo zostatková hodnota majetku oproti rozpusteniu prijatých kapitálových dotácií alebo grantov. Nesalduje sa prijatá dotácia alebo grant neznižujúca nárok ZS na úhrady za poskytovanie zdravotných výkonov v rámci DRG. Prijaté dotácie alebo dary sa nesaldujú, ak sa kalkulovanie nákladov na

hospitalizačné prípady vykonáva len na vzorke kalkulačných nemocníc.

- Nákladové úroky voči výnosovým úrokom, napr. ak by úhrady z DRG neboli ihneď spotrebované, ale ZS by ich využilo ako vklady v banke.
- Realizované kurzové zisky oproti realizovaným kurzovým stratám. Saldujú sa iba realizované kurzové rozdiely súvisiace so zdravotnými výkonmi hrazenými zo systému DRG.
- Výnosy z prenájmu majetku oproti nákladom na prevádzku tohto majetku. Potreba saldovať výnosy z prenájmu majetku oproti nákladom na prevádzku tohto majetku vzniká za týchto okolností:
 - ZS prenajalo vlastný alebo spravovaný majetok a nevytvoril osobitné nákladové stredisko na akumuláciu nákladov na prevádzku prenajatého majetku, resp. nesleduje tieto náklady osobitne v analytickom účtovníctve/evidencii
 - ZS vytvorilo takéto nákladové stredisko, avšak ekonomickú opodstatnenosť alokácie nákladov na prevádzku prenajatého majetku na takéto nákladové stredisko nevie spoľahlivo preukázať.¹

Ako sme už vyššie uviedli dôležitým faktorom je dodržiavanie zásad vecného a časového súladu nákladov a výkonov. A však nevyhnutným faktorom je dostatočné IT zabezpečenie jednotlivých procesov. Výsledkom kvalitného IT systému je aj vedenie podrobnej a presnej dokumentácie o poskytovaných výkonoch na jednotlivých nákladových strediskách a jednotlivých hospitalizačných prípadoch.

DRG relevantné a nerelevantné náklady

ZS musí rozlišovať medzi DRG relevantnými a nerelevantnými nákladmi, pričom na hospitalizačný prípad môže kalkulovať iba DRG relevantné náklady.

DRG relevantný náklad musí spĺňať nasledujúce charakteristiky:

- náklad priamo alebo nepriamo súvisí s poskytovaním ústavnej zdravotnej starostlivosti hradenej systémom DRG,
- náklad je preukázateľný, tzn. náklad skutočne vznikol a ZS má k dispozícii doklad preukazujúci túto skutočnosť (Zákon o účtovníctve č. 431/2002 Z. z., § 6 ods. 1)
- náklad je správne zaúčtovaný v zmysle všetkých právnych predpisov upravujúcich účtovníctvo ZS, vrátane kalkulačnej metodiky DRG.

Náklad je DRG relevantný, ak časovo súvisí s DRG vykazovacím obdobím, ktorým je kalendárny rok.

Naopak náklad je DRG nerelevantný, ak spĺňa aspoň jeden z nižšie uvedených atribútov:

- nesúvisí s poskytovaním zdravotných výkonov hrazených systémom DRG,
- vznik nákladu nemožno preukázať,
- významným spôsobom bola nedodrzaná správnosť účtovania.

Do kalkulácií nákladov na hospitalizačný prípad podľa DRG nesmú DRG nerelevantné náklady vstupovať, a preto je potrebné tieto náklady identifikovať a odčleniť. Identifikácia DRG nerelevantných nákladov prebieha na úrovni druhov jednotlivých nákladov, ako aj na úrovni činností nákladových stredísk, na ktorých sú analyzované náklady účtované.

¹ CKS.2014. *Učebnica DRG pre odborné spôsobilé osoby*. Úrad pre dohľad nad zdravotnou starostlivosťou-Centrum pre klasifikačný systém, Institut für das Entgeltsystem im Krankenhaus GmbH, 2014. 154 -155 s.

Ide predovšetkým tieto náklady zobrazené v tabuľke.

Tabuľka 1 Typy nerelevantných nákladov

TYP NÁKLADU	SYNTETICKÝ ÚČET
1. náklady na predaj liekov a materiálu mimo vlastnej spotreby	504- Predaný tovar
2. náklady na predanú nehnuteľnosť	507- Predaná nehnuteľnosť
3. náklady na predaj nadbytočných liekov a materiálu obstaraného pre vlastnú spotrebu	542 - Predaný materiál
4. náklady na reprezentáciu a pohostenie	513- Náklady na reprezentáciu
5. príspevky do rezervného fondu nad rámec zákona	527- Záonné sociálne náklady
6. prípadné ďalšie neuplatniteľné zložky osobných nákladov, napr. príspevky zamestnávateľa do 3. piliera alebo príspevky na stravovanie zamestnancov nad rámec uznateľných výdavkov podľa zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmu § 19 ods. 2, písm. c, bod 5	527- Záonné sociálne náklady 528- Ostatné sociálne náklady
7. poskytnuté dary	543 príp. 546 - Dary
8. pokuty, penále a úrok z omeškania	541 príp. 544- Zmluvné pokuty, penále a úroky z omeškania 542 príp. 545- Ostatné pokuty, penále a úroky z omeškania
9. odpis pohľadávky, ktorá nebola zahrnutá do saldovania	543 príp. 546- Odpis pohľadávky
10. tvorba opravných položiek k pohládkam, ktoré neboli zahrnuté do saldovania	547- Tvorba a zúčtovanie opravných položiek k pohládkam
11. pri platiteľoch DPH: časť neuplatniteľnej DPH po prepočítaní ročným koeficientom pri pomernom odpočítaní dane podľa zákona č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty § 50	548 príp. 549- Ostatné náklady na hospodársku činnosť
12. manká a škody	548 príp. 549- Manká a škody
13. tvorba opravných položiek k inému majetku než pohľadávky u akciových spoločností a spoločností s ručením obmedzeným	505- Tvorba a zúčtovanie opravných položiek k zásobám 553- Tvorba a zúčtovanie opravných položiek k dlhodobému majetku 557- Zúčtovanie oprávky k opravnej položke k nadobudnutému majetku 565- Tvorba a zúčtovanie

	opravných položiek k finančnému majetku
14. tvorba opravných položiek k inému majetku než pohľadávky u príspevkových organizácií	557- Tvorba zákonných opravných položiek z prevádzkovej činnosti
15. tvorba opravných položiek k inému majetku než pohľadávky u neziskových organizácií	558- Tvorba a zúčtovanie opravných položiek
16. odpis goodwillu	551- Odpisy dlhodobého nehmotného majetku a dlhodobého hmotného majetku
17. komplexné náklady budúcich období	555- Účtovanie komplexných nákladov budúcich období
18. tvorba iných rezerv než rezerva na dovolenku- Zákon č. 531/2002 Z. z. § 26 ods. 5	
19. všetky finančné náklady Výnimkou sú: A) nákladové úroky z prevádzkových finančných záväzkov súvisiacich s poskytovaním zdravotnej starostlivosti hradenej systémom DRG (nákladové úroky z prevádzkových finančných záväzkov súvisiacich s poskytovaním zdravotnej starostlivosti hradenej systémom DRG sú považované za DRG relevantné a priradujú sa SND 6)	544 príp. 562- Úroky saldujú sa s výnosovými úrokmi súvisiacimi s poskytovaním zdravotnej starostlivosti hradenej systémom DRG v rámci syntetického účtu 644 príp. 662- Úroky
B) kurzové straty súvisiace s poskytovaním zdravotných výkonov hradených systémom DRG v rámci syntetického účtu	545 príp. 563- Kurzové straty sa saldujú s realizovanými kurzovými ziskami súvisiacimi s poskytovaním zdravotnej starostlivosti hradenej systémom DRG v rámci syntetického účtu 645 príp. 663- Kurzové zisky
C) bankové poplatky a poistenie za majetok používaný priamo alebo nepriamo na poskytovanie zdravotnej starostlivosti hradenej systémom DRG	549- Iné ostatné náklady príp. 568- Ostatné finančné náklady
20. všetky mimoriadne náklady	57 príp. 58- Mimoriadne náklady
21. všetky dane z príjmov	59- Dane z príjmov a prevodové účty

Zdroj: Vlastné spracovanie

DRG nerelevantné náklady identifikované na úrovni účtov hlavnej knihy primárneho účtovného okruhu sa prenášajú do nákladového okruhu DRG na vyrovnávací účet 721.

Typy nákladových stredísk

Aby sme mohli sledovať náklady je k hospitalizačným prípadom nutné viesť systematickú dokumentáciu. Presné a kvalitné informácie sú nevyhnutným predpokladom pre alokáciu na hospitalizačný prípad. Dôležité si je však uvedomiť, že táto dokumentácia nenahrádza zdravotnú dokumentáciu pacienta. Povinnou dokumentáciou v rámci DRG je evidovanie hlavnej a vedľajšie diagnózy, pričom je nutné dodržiavať platné pravidlá kódovania. Ku diagnózam sa samostatne evidujú aj zdravotné výkony, ktoré nie sú v DRG relevantné. Tieto výkony sa musia pre účely kalkulácie evidovať jednoznačne a oddelene v dokumentácii, a však musí existovať jednoznačná väzba na oddelenie, ktoré výkony vykonalo.

Výkony vykonávané externým zdravotníckym zariadením alebo inou špecializovanou spoločnosťou je nutné taktiež zaznamenať v dokumentácii príslušného nákladového strediska alebo na príslušnom účte a taktiež sa zaznamenáva preloženie pacienta do iného ZS alebo príjem pacienta z iného ZS. ZS musí mať definovaný číselník nákladových stredísk tak, ktorý zohľadňuje členenie podľa zodpovednosti, miesta vzniku výkonov alebo priestorového rozmiestenia v požadovanom detaile evidencie. „Na úrovni nákladových stredísk musia byť v priebehu kalkulácií evidované všetky alokácie tak, aby ich bolo možné neskôr rekapitulovať. Dokumentácia príslušného NS je v kompetencii príslušného ekonomického (účtovného) oddelenia, pričom sa odporúča, aby zdravotnícke zariadenie malo vytvorenú smernicu o účtovných postupoch.“²

V rámci nákladového modelu DRG sa rozlišujú nasledujúce typy nákladových stredísk:

Tabuľka 2 Typy NS

Priame NS	Nepriame NS	Zmiešané NS	DRG nerelevantné NS
<ul style="list-style-type: none"> - poskytujú zdravotnú starostlivosť priamo hospitalizovaném u pacientovi - účtujú sa tu DRG relevantné náklady, ktoré zodpovedajú DRG relevantným výkonom na hospitalizovaných pacientoch 	<ul style="list-style-type: none"> - účtujú sa tu DRG relevantné náklady medicínskej a tiež nemedicínskej povahy - ide o náklady, ktoré neslúžia na priamu zdravotnú starostlivosť - náklady majú skôr prevádzkový alebo administratívny charakter 	<ul style="list-style-type: none"> - sú tu účtované DRG relevantné a aj DRG nerelevantné náklady. - tieto náklady môžu mať priamy aj nepriamy charakter - Náklady na danom stredisku je nutné očistiť o náklady DRG nerelevantné a určiť, či sa jedná o NS priame alebo nepriame. PRÍKLAD: Priame zmiešané NS je ambulancia, kde sú 2 typy výkonov: <ul style="list-style-type: none"> a) ambulantní pacienti => DRG nerelevantné b) hospitalizovaní pacienti => DRG relevantné Nepriameho zmiešaného stredisko je napríklad kuchyňa, ak poskytuje stravovanie aj pre iné inštitúcie 	<ul style="list-style-type: none"> - patria tu DRG nerelevantné výkony a náklady, a tak nevstupujú do kalkulácie nákladov na hospitalizačný prípad - nerelevantné DRG náklady idú do tzv. zberného nákladového strediska. PRÍKLAD: NS oddelenia psychiatrie (gerontopsychiatrie), NS domácej ošetrovateľskej starostlivosti.

Zdroj: Vlastné spracovanie

² HERZHOLD, V. 2012. *Anwendung des DRG-Budgetkalkulationstools zum Vergleich der operativen Prozesszeiten einer universitären und nicht-universitären Klinik*. Rheinischen Friedrich–Wilhelms–Universität Bonn, 2012. 17 s.

Priame nákladové strediská sa priamo priradujú do jednej z deviatich skupín nákladových stredísk, ktoré sú zobrazené v tabuľke.

Tabuľka 3 Priame NS

<i>Skupina nákladových stredísk (SNS)</i>	<i>Názov skupiny NS</i>
SNS1	Bežná lôžková stanica
SNS2	Pracovisko intenzívnej medicíny
SNS3	Operačný trakt
SNS4	Anestézia
SNS5	Pôrodná sála
SNS6	Úsek kardiologickej a endoskopickkej diagnostiky a terapie
SNS7	Rádiológia
SNS8	Laboratóriá
SNS9	Ostatné diagnostické a terapeutické úseky

Zdroj: Vlastné spracovanie

„Nepriame NS slúžia ako podporné strediská pre priame NS, pričom tieto strediská môžeme ďalej členiť na zdravotnicke infraštruktúry a režijné strediská. K strediskám zdravotnickej infraštruktúry patria napríklad strediská centrálnej sterilizácie, lekárň, nemocničný transport, dezinfekcia atď. Režijné nákladové strediská sú napríklad správa budov, IT oddelenie, práčovňa, kuchyňa atď.“³ Nepriame nákladové stredisko si vyžaduje kalkuláciu jednotkovej kalkulačnej sadzby (JKS), ktorá sa vypočíta ako pomer nákladov evidovaných na danom nepriamom nákladovom stredisku za uzavretý účtovný rok a sumy hodnoty alokačného kľúča. Vzorec pre výpočet JKS, ak sú náklady evidované na rovnakom nákladovom stredisku za rovnaké časové obdobie.

$$JKS\ Ns = \frac{NNS}{VNS}$$

JKS Ns- jednotková kalkulačná sadzba nepriameho nákladového strediska

NNS- náklady evidované na nepriamych NS za zvolené účtovné obdobie

VNS- suma výkonov, ktoré nepriame NS zdané obdobie poskytlo

Pri kalkulácii nákladov pre konkrétne priame nákladové stredisko je následne možné použiť uvedený vzorec:

$$NNNs = JKS\ Ns \times V\ priame\ NS$$

NNNs- alokované náklady nepriameho NS na konkrétne priame NS

JKS Ns -jednotková kalkulačná sadzba nepriameho nákladového strediska

V priame NS- suma výkonov poskytnutých nepriamym NS priamemu NS

Aby sme mohli rozdeliť jednotlivé nepriame náklady na jednotlivé strediská je

³ KOŽENÝ, P. a kol. 2010. *Klasifikační systém DRG*. Grada Publishing, 2010. 88 s. ISBN 978-80-247-2701-1.

potrebné poznať alokačné kľúče pomocou ktorých sa priradia jednotlivé náklady k stredisku. Alokačné kľúče pre jednotlivé nepriame NS sú uvedené v tabuľke.

Tabuľka 4 Alokačné kľúče

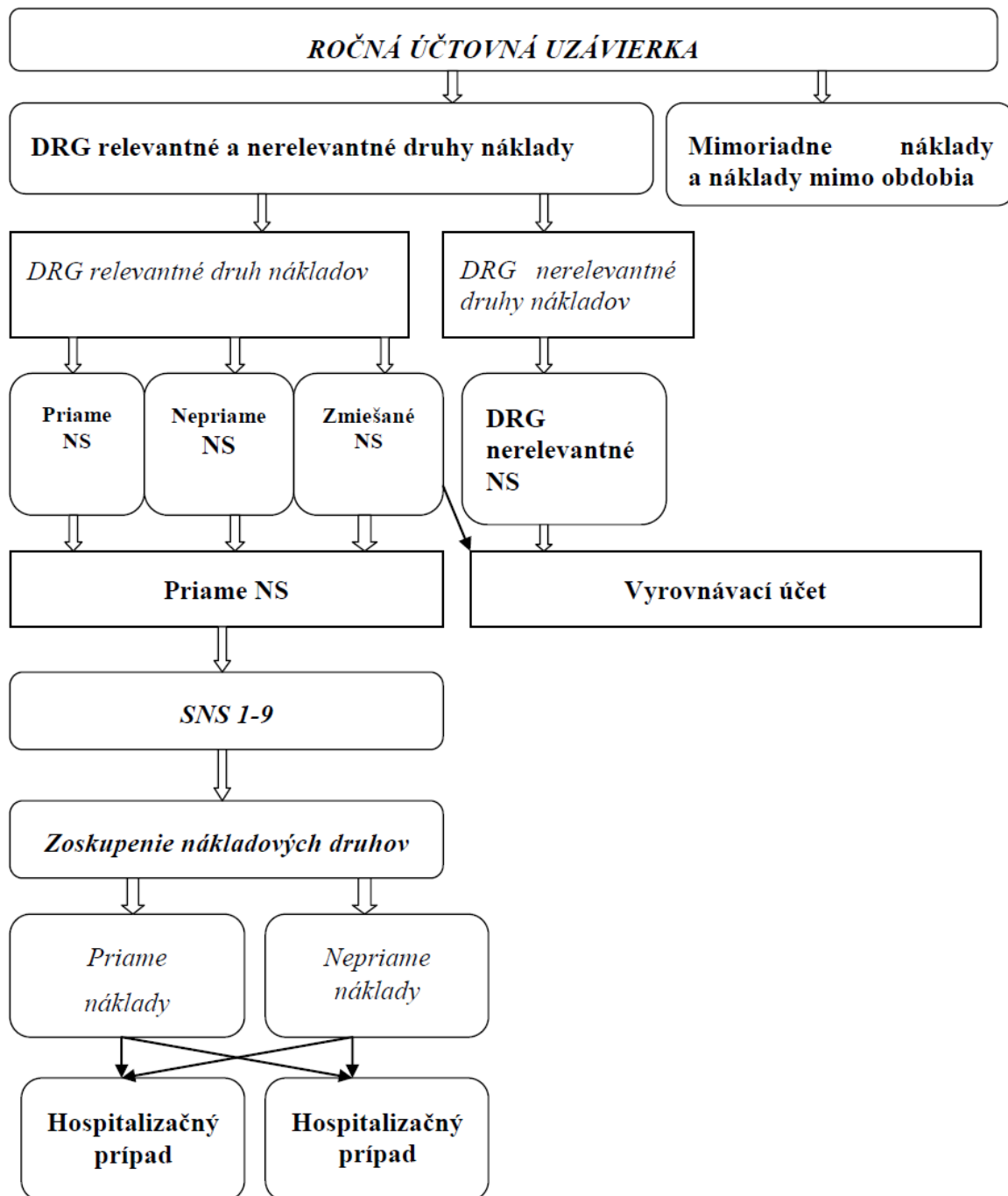
Typy	S N S	Mzdové náklady na lekárov	Mzdové náklady na stredný zdravotníck y personál	Náklady na lieky	Náklady na ostatný zdravotníck y materiál	Náklady na infraštruktúr u
SND		1	2	3	5	6
Bežná lôžková stanica	1	Dĺžka ošetrovacej doby (DOD)	Dĺžka ošetrovacej doby (DOD)	Dĺžka ošetrovacej doby (DOD)	Dĺžka ošetrovacej doby (DOD)	Dĺžka ošetrovacej doby (DOD)
PIM	2	Doba pobytu pacienta v hodinách	Doba pobytu pacienta v hodinách	Doba pobytu pacienta v hodinách	Doba pobytu pacienta v hodinách	Doba pobytu pacienta v hodinách
Operačný trakt	3	Rez -Šitie s faktorom súčinnosti a prípravným časom	Rez -Šitie s faktorom súčinnosti a prípravným časom	Rez -Šitie	Rez -Šitie	Rez -Šitie
Anestézia	4	Doba trvania anestézie a prípravný čas	Doba trvania anestézie a prípravný čas	Doba trvania anestézie	Doba trvania anestézie	Doba trvania anestézie
Pôrodná sála	5	Počet pôrodov	Počet pôrodov	Počet pôrodov	Počet pôrodov	Počet pôrodov
Úsek kardiologickej a endoskopickej diagnostiky a terapie	6	Doba trvania výkonu	Doba trvania výkonu	Doba trvania výkonu	Doba trvania výkonu	Doba trvania výkonu
		Katalógové body	Katalógové body	Katalógové body	Katalógové body	Katalógové body
Rádiológia	7	Katalógové body	Katalógové body	Katalógové body	Katalógové body	Katalógové body
Laboratória	8	Katalógové body	Katalógové body	Katalógové body	Katalógové body	Katalógové body
Ostatné terapeutické a diagnostické úseky	9	Katalógové body	Katalógové body	Katalógové body	Katalógové body	Katalógové body

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa CKS.2014. *Učebnica DRG pre odborné spôsobilé osoby*. Úrad pre dohľad nad zdravotnou starostlivosťou- Centrum pre klasifikačný systém, Institut für das Entgeltsystem im Krankenhaus GmbH, 2014. 173 s.

Proces alokácie nákladov na hospitalizačný prípad má niekoľko krokov, ktorými zjednodušene sú nasledujúce kroky:

- 1) Kompletizácia údajov z účtovníctva.
- 2) Rozdelenie nákladov na DRG relevantné, nerelevantné a mimoriadne náklady.
- 3) Alokácia nákladov na strediská.
- 4) Kalkulácia na hospitalizačný prípad.

Princíp alokácie nákladov pomocou DRG relevantných a nerelevantných nákladov je zobrazený v nasledujúcom obrázku.



Obrázok 2: Princíp kalkulácie nákladov na hospitalizačný prípad

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa CKS.2014. *Učebnica DRG pre odborne spôsobilé osoby*. Úrad pre dohľad nad zdravotnou starostlivosťou - Centrum pre klasifikačný systém, Institut für das Entgeltsystem im Krankenhaus GmbH, 2014. 171 s.

Pri prenose účtovných nákladov do nákladového okruhu DRG môžu nastať tieto situácie

a to, NS primárneho účtovného okruhu možno priradiť práve jednému priamemu NS nákladového okruhu DRG alebo NS primárneho účtovného okruhu zodpovedá podľa charakteru poskytovaných zdravotných výkonov viacerým skupinám NS.

NS primárneho okruhu, ktoré poskytuje výkony pripadajúce viacerým NS je potrebné pre priradenie do nákladového okruhu DRG rozdeliť na časti zodpovedajúce jednotlivým skupinám NS. Toto rozdelenie nákladov spolu so zaúčtovaním „vysaldovaných“ výnosov sa uskutočňuje pomocou nasledujúcich krokov a to po prvé rozdelenie na úrovni konečných zostatkov analytických účtov na príslušnom NS, po druhé, rozdelenie na úrovni účtovných operácií v rámci týchto konečných zostatkov a po tretie, rozdelenie vhodným alokačným kľúčom.

Samotné ZS je povinné alokovať náklady na NS postupom podľa vyššie uvedených bodov, ale ak aj po ich uplatnení ostávajú na príslušnom NS nerozdeliteľné náklady, je ZS nútené zvážiť, či je vhodné rozdeliť skúmané NS na primeraný počet NS, z ktorých každé bude priradené práve do jednej skupiny NS v nákladovom okruhu DRG.

ZÁVER

Cieľom príspevku bolo poukázať na význam členenia nákladov v systéme DRG, ktorý si vyžaduje dôslednú evidenciu nákladov na hospitalizačný prípad. Obrázok 2 zobrazuje celý proces kalkulácie nákladov na hospitalizačný prípad, pričom musia byť dodržané presné pravidlá alokovania nákladov. Je nevyhnutné, aby jednotlivé náklady boli členené na DRG relevantné a DRG nerelevantné náklady, pričom ich členenie si vyžaduje, aby boli tieto náklady následne alokované na strediská. V rámci systému DRG rozlišujeme priame, nepriame, zmiešané a DRG nerelevantné strediská. DRG nerelevantné stredisko „posúva“ svoje náklady na vyrovnávací účet, kde časť nákladov plyní aj zo zmiešaných stredísk. Priame nákladové strediská môžeme zaradiť do jednej z vyššie uvedených skupín SSN 1-9, je však dôležité, aby bola zachovaná väzba medzi účtovným systémom DRG a primárnym účtovným systémom zdravotníckych zariadení.

LITERATÚRA

- [1] BUSSE, R. – GEISLER, A. – QUENTIN.,W. – WILEY, M. 2011. *Diagnosis Related Groups in Europe*, Open University Press,2011. 490 s. ISBN 978-033524557-4.
- [2] CKS.2014. *Učebnica DRG pre odborné spôsobilé osoby*. Úrad pre dohľad nad zdravotnou starostlivosťou- Centrum pre klasifikačný systém, Institut für das Entgeltsystem im Krankenhaus GmbH, 2014. 208 s.*
- [3] HERZHOLD, V. 2012. *Anwendung des DRG-Budgetkalkulationstools zum Vergleich der operativen Prozesszeiten einer universitären und nicht-universitären Klinik*. Rheinischen Friedrich–Wilhelms–Universität Bonn, 2012. 99 s.
- [4] KOŽENÝ, P. a kol. 2010. *Klasifikační systém DRG*. Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2701-1.
- [5] ZÁKON č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve

KONTAKT

Ing. Lucia Jantošová

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu

Katedra podnikovohospodárska

Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovenská republika

e-mail: autor. jantosova.lucia@gmail.com

* Článok bol spracovaný s použitím daného bibliografického zdroja.

GLOBALIZÁCIA A INFORMAČNÉ TECHNOLOGIE

GLOBALIZATION AND INFORMATION TECHNOLOGIES

Vladimír Jóri

ABSTRACT

We live in a world where information is one of the most valuable assets. It determines the success or failure of a company. There is a curve of ever-growing demand to access the most actual data in a structured way. Main goal of the article is to evaluate the utilization of information technologies and identify primary gain of so-called digital business in globalized environment. Globalization and technologies belong into main assets that steer current world economy.

KEY WORDS

globalization, information technologies, marketing, e-commerce, economics, innovation.

JEL Classification

A11, F60

ÚVOD

Spomalenie rastu svetovej ekonomiky, ktorého sme boli svedkami v posledných rokoch sa zastavilo, keď sa americká ekonomika, ako najväčšia ekonomika sveta znovu dostala na cestu oživenia. Optimistický signál vyslaný z americkej ekonomiky v prospech globálneho oživenia je podporený pomerne vysokým ekonomickým rastom aj v rozvíjajúcich sa ekonomikách. V každom prípade, svetová ekonomika v jej ďalšom vývoji bude čeliť mnohým výzvam. Spomenieme konsolidáciu verejných financií, zníženie miery nezamestnanosti, vytvorenie nových pracovných miest a riešenie problému dlhodobej globálnej nerovnosti, najmä v období vysokej interdependencie medzi ekonomikami. Európska únia je v dôsledku dlhovej krízy v eurozóne stále takmer v ekonomickej stagnácii aj keď v súčasnosti pociťujeme určité zlepšenie. Pokles ekonomického rastu bol do veľkej miery zapríčinený veľmi citlivým vnímaním rizika v perspektívach rastu a konkurencieschopnosti v globálnom meraní. Žijeme vo svete, kde sú informácie jedným z najcennejších aktív. Rozhodujú o úspechu alebo neúspechu podnikov. Každým okamžikom rastú požiadavky na rýchlosť prístupu k dátam, ich štruktúrovanosť a aktuálnosť. Proces globalizácie pri ktorej dochádzalo k prepojovaniu národných ekonomík a akcelerácii vývoja informačných technológií, umožnil vznik nového trhu, ktorý bol nazvaný „nová ekonomika“. Pre tento trh je príznačná dynamičnosť, rastúca sila spotrebiteľa podmienená novými možnosťami prístupu k informáciám, ako aj zvyšujúca sa intenzita konkurenčného prostredia.

Hlavným cieľom príspevku je zhodnotiť využívanie informačných technológií a identifikovať hlavné prínosy takzvaného digitálneho biznisu v globalizovanom prostredí. V súčasnom vysoko konkurenčnom obchodnom prostredí, v ktorom sú zákazníci vďaka ľahko dostupným trhovým a technickým informáciám čoraz sofistikovanejší a viacej informovanejší, musí podnik, ktorý ponúka svoje produkty a služby, využívať všetky dostupné inovácie a rozširovať svoje marketingové aktivity o činnosti, ktoré ešte v nedávnej dobe nepovažoval za rozhodujúce a dôležité.

* Ing. Vladimír Jóri, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska

Globalizácia a turbulencie

Trhovo - orientované myslenie je v dnešnom konkurenčnom globalizovanom svete nevyhnutnosťou. Existuje príliš veľa tovarov, voči ktorému stojí oveľa menší počet zákazníkov. Víťazom sa stavajú tie podniky, ktoré sa snažia pochopiť a porozumieť svojim zákazníkom. Starostlivo analyzujú potreby, vedia presne definovať svoje trhy a správajú sa efektívne. Efektívnosťou sa v dnešnej dobe zaoberá každý podnik bez ohľadu na svoju veľkosť, pretože svet je dnes prepojenejší a vzájomne závislejší ako v minulosti. Globalizácia a technológie patria medzi dve hlavné sily, ktoré v súčasnosti ovplyvňujú svetovú ekonomiku. Globalizácia je príčinou toho, že napríklad producenti z jednej krajiny stále viac dovážajú zdroje z ostatných krajín, kde naopak vyvážajú svoje výrobky. Technológie, v tomto článku hlavne digitálne, umožňujú informáciám prúdiť svetom rýchlosťou blesku. Či ide o komunikáciu, distribúciu alebo marketing, súbor digitálnych technológií dokáže všetky tieto procesy vo vzťahu k zákazníkom zastrešiť. Dobrou správou pre podniky je, že to prináša nižšie náklady, špatnou, že sa zvyšuje ich zraniteľnosť.

Často sa dnes v médiách skloňuje, že zažívame turbulentnú dobu. Čo ale turbulencia znamená? Je známa z prírody, kde sa prejavuje náhlymi zmenami počasia a klimatických podmienok, ktoré často vyvrcholia do katastrofy v podobe hurikánov, cyklónov alebo privalových vín. Počas letania sa môže vyskytnúť vzdušná turbulencia. Nás najviac zaujíma ekonomická turbulencia. Turbulenciu v podnikaní definuje Kotler ako nepredvídateľnú a náhlu zmenu v externom alebo internom prostredí organizácie, ktorá ovplyvňuje jej výkon.¹ Ekonomická turbulencia ma na podniky rovnaký dopad ako prírodná turbulencia. Je to vzájomná závislosť v dobrých časoch ku prospechu všetkých a naopak v časoch špatných urýchľuje a zvyšuje šírenie škôd. V predchádzajúcich rokoch sme sa naučili spoliehať sa na dva zásadne výkyvy. Prvým je konjunktúra, teda výkyvy smerom nahor a druhým je pokles smerom nadol, nazývaný trhovú korekcia. Dnešná ekonomika sa svojou zvýšenou turbulenciou odlišuje. Vedľa každodenných problémov spojených s konkurenčným prostredím a striedaním hospodárskych cyklov sa podniky musia naučiť rozpoznávať a reagovať na zvýšený výskyt porúch ohrozujúcich ich podnikateľské plány. Ak je turbulencia príliš dlhá, často privádza ekonomiku do poklesu, recesie alebo dokonca do krízy. Vo všetkých prípadoch sa stráca stabilita a predvídateľnosť, zvyšuje sa úroveň rizika a neistoty. Podniky môžu v takýchto časoch neistoty hľadať cesty ako maximalizovať svoje príjmy alebo robiť rozhodnutia, ktoré riziká počas turbulencie minimalizujú.

Ako bolo spomenuté globalizácia a rozvoj moderných komunikačných a informačných technológií priniesli do podnikateľského prostredia kvalitatívne nové trhové podmienky. Tieto podmienky nútia podniky napredovať nielen preto, aby obstáli v konkurencii, ale hlavne, aby vôbec prežili. Podľa Vebera je "globalizácia reakciou na presýtenosť domácich trhov, procesom hľadania nových odbytišťa a využívanie materiálnych a ľudských zdrojov tam, kde prinesie najlepšie zhodnotenie. Je zavedením delby práce v celosvetovom meradle, monitorovaním a využívaním komparatívnych výhod (na strane surovín, lacnej pracovnej sily, schopných ľudí, kúpyschopného dopytu atď.) v teritóriách, ktoré ponúkajú najlepšie podmienky".² Globalizácia podľa Šikulu je procesom, v dôsledku ktorého trhy a výroba sa v rozličných krajinách stávajú od seba čoraz závislejšie - vďaka dynamike obchodu s tovarom, službami a mobilnosťou kapitálu a technológií.³

Globalizácii sa prispôobil aj marketing. V praxi stretávame tri základné formy marketingu. Podľa zainteresovanosti podniku na zahranično-podnikateľských aktivitách ide o

¹ KOTLER, P. - CASLIONE, J. Chaotika - Řízení a marketing firmy v éře turbulencí. Brno: Computer Press, a.s., 2009. 32.s. ISBN 978-80-251-2599-1.

² VEBER, J. Management. Praha: Management Press, 2000. 132.s. ISBN 80-7261-029-5.

³ ŠIKULA, M. Globalizácia - rázcestie civilizácie. Bratislava: Sprint, 1999 31.s. ISBN 80-88848-46-6.

vývozný (exportný) marketing, globálny marketing a interkultúrny marketing.⁴ Podstata exportného marketingu spočíva v snahe podniku prispôbiť svoju obchodnú politiku podmienkam na vybratých trhoch. Globálny marketing je založený na takom princípe, že sa snaží oblasť, do ktorej sa podnik pokúša preniknúť, rozširovať a môže obsiahnuť celý svet. Globálny marketing akcentuje podobnosť jednotlivých trhov, kým tradičný marketing bazíruje skôr na ich rozdielnosti. Globálna koncepcia marketingu je založená na troch základných predpokladoch:⁵

- homogenizácia potrieb na svetovom trhu,
- tendencia spotrebiteľov preferovať kvalitné výrobky za prijateľnú cenu,
- veľkosériová výroba a uplatnenie výrobkov na svetovom trhu znižuje náklady a podnik realizuje úspory z rozsahu

Globálny marketing môžeme chápať ako proces, ktorý smeruje svoje zdroje a ciele na globálny trh. Z pomedzi nevýhod uvedieme rozdiel v spotrebiteľských potrebách, praniach a spôsoboch užívania produktu. Na tieto slabé stránky globálneho marketingového prístupu reaguje interkultúrny marketing, ktorý vychádza zo skutočností, že spotrebiteľské správanie je silne ovplyvňované sociálnymi a kultúrnymi faktormi. Významný rozdiel medzi globálnym a interkultúrnym marketingom spočíva aj v tom, že v globálnom marketingu sa obvykle realizujú produkty určené pôvodne pre domáci trh. Podnik ktorý uplatňuje interkultúrny marketing, zohľadňuje teda sociálno-kultúrne odlišnosti spotrebiteľov a zameriava sa na relatívne nenákladnú adaptáciu. Vhodným riešením sú informačné technológie a sofistikované programy, ktoré pomáhajú firmám minimalizovať riziká a zvyšovať konkurenčnú výhodu. Rozvoj informačných technológií prebieha od začiatku 90.rokov v oblasti počítačového hardwaru, softvéru, v telekomunikáciách a v digitalizácii. Po vzniku univerzálneho média - internetu - so schopnosťou spojiť ľudí a firmy na celom svete, môžu kupujúci a predávajúci vyhľadávať, kupovať, predávať a hodnotiť na dlhé vzdialenosti a v hociktorú dobu. Internet zásadne zmenil obchodovanie vytvorením nových spôsobov, akými môžu predávajúci a kupujúci vstupovať do vzájomných vzťahov a podniky riadiť svoje informačné toky. Revolúcii informačných technológií praje nárast výpočtovej kapacity a vyvíjanie nových digitálnych technológií.

Digitálny obchod a jeho význam

V mnohých podnikoch sa často rozhodujú, aká zmena by im pomohla pri objavovaní príležitostí a uvádzaní produktov na trh. Dnes už nestačí optimalizovať podnikové procesy a redukovať náklady. Ani štíhle a flexibilné procesy, ktoré dokážu pohotovo a bez plytvania spravovať meniace sa požiadavky zákazníka, nie sú významnou konkurenčnou výhodou. Produktom už nie je samotný produkt, ale podnikateľský model firmy, ktorého hlavným cieľom je udržanie si zákazníka. Predpokladom je vytvorenie si efektívneho vzťahu so zákazníkom prostredníctvom pochopenia jeho súčasných a budúcich potrieb a želaní, vytvorenia ponuky výrobku alebo služby, ktorá ho uspokojí. Spokojnosť zákazníka ovplyvňuje niekoľko aspektov: produkt (jeho návrh, spracovanie, dizajn), predajné aktivity (marketingová komunikácia) a popredajné aktivity (servis, poradenstvo). Často sa stáva, že prvý variant navrhutej zmeny je v podnikoch neúspešný. Dôvodom tohto neúspechu môže byť, že je v riešení viac nadšenia a pohľadov tvorcu ako skutočných potrieb zákazníka. Dôležité je, aby podniky variant prepracovali alebo aby využili nové technológie, ktoré vytvárajú nové trhy a znamenajú marketingové príležitosti. Podniky, ktoré nedokážu predvídať technologické zmeny často odchádzajú z trhu, pretože ich produkty sa stávajú

⁴ ČIHOVSKÁ, V. - ČIHOVSKÝ, M. Európsky marketing. Bratislava: Sprint, 2011. 41.s. ISBN 978-80-89393-36-7.

⁵ DUDINSKÁ, E. Globálny marketing. Bratislava: Ekonóm, 200. 156.s. ISBN 80-2251337-7.

neatraktívne pre spotrebiteľov. Udržať krok s technologickými zmenami je čoraz ťažšie, pretože technológie a inovácie si vyžadujú značné investície. Preto mnohé podniky spolupracujú na vývoji nových produktov a technológií s inými spoločnosťami alebo získavajú licencie na vynálezy a patenty, popr. kupujú inovatívne firmy. Ďalšou možnosťou je kooperácia aj keď tradičný obraz obchodovania v liberálnom kapitalizme sa spája so súťažou na otvorenom trhu, v ktorom vyhráva silnejší, lepší alebo šikovnejší. Súčasná doba sa hrdí prívlastkom komunikačná, otázka je, či to znamená posilnenie kooperačných schopností. Pri kooperácii dvoch alebo viacerých podnikov zo vzájomnej vyváženosti konkurencie a kooperácie dokážu vytážiť všetky strany. Aj v prípade, kedy súperiace podniky k spolupráci podnietila spoločná hrozba ekonomického kolapsu. Budovanie kooperácií nemusí byť podmienené vonkajším tlakom. Prejavuje sa to napríklad vo sfére kreatívnych odvetví, ktoré sú najviac poznačené rozdrobenosťou, a teda náchylnosťou podľahnúť ekonomickým vplyvom. Práve tu dochádza ku kooperáciám, ktoré nefungujú len ako záchranné lano v čase krízy. Ide o spájanie rôznych odborníkov do častí, ktoré sú schopné vykonávať komplexnejšie výstupy.

V mnohých oblastiach obchodu rastie význam digitálnych procesov. Či ide o komunikáciu, inováciu, distribúciu alebo marketing. Digitálny biznis súčasnosti zahŕňa päť kľúčových oblastí: mobilita, dáta, cloud, sociálne siete a internet. Autor Papík⁶ vo svojej publikácii uvádza, že svet sa dnes nielen orientuje na znalostný a informačný aspekt svojho vývoja, ale že sa téma digitálneho rozdelenia stáva nepríjemnou témou rozdelenia sveta. Z troch druhov moci (moc sily, bohatstva a vedomosti) má byť práve posledne menovaná tá, ktorá preváži. Moderný on-line marketing vytvára zákaznicke vedomosti pomocou obsahového marketingu. „Zákazníci sa nezaujímajú o vás, vaše produkty alebo služby. Zaujímajú sa o seba, o vlastné potreby a túžby. Zmyslom obsahového marketingu je vytvárať také informácie, o ktoré sa zákazníci prirodzene zaujímajú a tým pádom, sa budú prirodzene zaujímať aj o vás“ – uvádzajú autori Řezníček a Prochádzka⁷. Cieľom obsahového marketingu je teda potenciálnym zákazníkom pomáhať, pričom cieľom podnikov by malo byť zároveň budovanie vzťahov. Vývoj vo všetkých oblastiach je dnes veľmi rýchly a čo sa dnes javí ako problematické alebo nerealistické sa môže skôr alebo neskôr stať bežnou súčasťou každodenného života. To platí aj pre digitálny obchod. Zákazníci majú zvyšujúce sa požiadavky a vyžadujú stále rýchlejší, spoľahlivejší a osobitnejší prístup podnikov. Na prvý pohľad by sa mohlo zdať, že digitálny obchod sa dá v súčasnej dobe zlepšovať iba použitím modernejších informačných technológií, ktoré samozrejme prispievajú k uľahčeniu, zrýchleniu a celkovému zefektívneniu komunikácie a ďalších funkcií behom obchodnej transakcie, ale dôležitejším faktom je, že niektoré už existujúce a dostupné možnosti sa nedajú využívať z dôvodu bezpečnosti, autentizácie alebo práva. Preto si rozvoj elektronického obchodovania, podľa autora Suchánka⁸ vyžaduje širokú podporu a špecifické prístupy na strane podnikov, obchodníkov, výrobcov a obecné všetkých subjektov v dodávateľskom reťazci, pričom je kľúčovým ukazovateľom vývoj zákaznickej základne. Prvou hlavnou úlohou je správne stanovenie cieľov a určenie hodnôt. Nové ciele by mali predstavovať nové príležitosti pre podniky, pretože už cez dve miliardy užívateľov denne vyhľadávajú a zdieľajú informácie na internete. Učia sa využívať výhody okamžitého prístupu k internetu pomocou mobilných zariadení. Autor Štedroň a kol.⁹ tvrdí, že „súčasný trh informačných technológií je

⁶ PAPIK, R. Strategie vyhledávání informací a elektronické informační zdroje. Praha: Velryba, 2011. 12 s. ISBN 978-80-85860-22-1.

⁷ ŘEZNÍČEK, J. – PROCHÁDZKA, T. Nakrmte Internet svým obsahem. Brno: Computer Press, 2014. 23 s. ISBN 978-80-251-4152-6

⁸ SUCHÁNEK, P. E-COMMERCE Elektronické podnikání a koncepce elektronického obchodování. Praha: Ekopress 2012. 132.s. ISBN 978-80-86929-84-2

⁹ ŠTĚDRŮŇ, B. a kol. Mezinárodní marketing a informační technologie. Praha: Wolters Kluwer 2011. 96 s. ISBN 978-80-7357-690-5

síce vysoko inovatívnym prostredím, ale ak počet inovácií dramaticky narastá, tak ešte rýchlejšie prebieha odozva na tieto novinky“. V konečnom dôsledku je tak výhoda tržného lídra zmazaná a produkt alebo služba okamžite napodobnená.

ZÁVER

Dnes aj v budúcnosti pravdepodobne nebude ani tak dôležité, čo podniky vyrábajú alebo vlastnia, ako to, akým spôsobom odhadnú prípadné turbulencie a pripraví sa na ne. Musia sa rozhodnúť akú mieru rizika v porovnaní s príležitosťou sú ochotné akceptovať. Informačné technológie sú jedným z kľúčových faktorov, ktoré proces globalizácie posúvajú dopredu, najčastejšie pomocou prevratných technológií, ktoré vytvárajú zmeny v trhovom prostredí. Spôsobujú rýchle zastaranie a nahradenie súčasných technológií a vytlačenie podnikov bez nových technológií. Dôležité je si však uvedomiť, že existujú aj riziká pri spájaní globalizačných a informačných tendencií a to hlavne z dôvodu možnosti úniku citlivých dát. Pre podniky však využitie informačných technológií smeruje k odbúraniu spoločenských, legislatívnych a obchodných bariér a k snahe vytvárať obchodné alebo výrobné aktivity s globálnym dosahom. Rozvoj globálnych trhov vyvoláva nové potreby ako efektívne zabezpečiť procesy umožňujúce a podporujúce domáce a zahraničné obchodné aktivity. Podniky sa pritom snažia priblížiť sa zákazníkovi, ponúknuť im rastúcu mieru komfortu hlavne tým, že im nebudú ponúkať iba hotové produkty ale umožnia im vstupovať aj do procesu navrhovania alebo realizácie. Netreba však zabúdať ani na to, že niekedy sa najlepší zákazníci a najväčší potenciál pre využitie zákazníckych dát nemusí ukrývať „vonku“, ale vo vnútri firmy, ak sa pomocou nich dokáže napríklad zlepšiť krížový predaj. Rastúci rozsah informačných technológií umožňuje podnikom zvyšovať efektívnosť a flexibilitu výroby, marketingu a administratívnych činností. Aplikácie ponúkajú možnosť zvýšiť konkurencieschopnosť. Technologické zmeny a globalizácia predbiehajú sociálne a inštitucionálne zmeny. Môžeme konštatovať, že informačné technológie zjednodušujú obchodovanie a zabezpečujú pomerne lacný prístup na globálne trhy aj pre malé a stredné podniky.

LITERATÚRA

- [1] ČIHOVSKÁ, V. - ČIHOVSKÝ, M. Európsky marketing. Bratislava: Sprint, 2011. 204.s. ISBN 978-80-89393-36-7.
- [2] DUDINSKÁ, E. 2001. Globálny marketing. Bratislava: Ekonóm, 2001. 156.s. ISBN 80-2251337-7.
- [3] KOTLER, P - CASLIONE, J. Chaotika - Řízení a marketing firmy v éře turbulencí. Brno: Computer Press, 2009. 216 s. ISBN 978-80-251-2599-1.
- [4] PAPÍK, R. Strategie vyhledávání informací a elektronické informační zdroje. Praha: Velryba, 2011. 192 s. ISBN 978-80-85860-22-1.
- [5] ŘEZNÍČEK, J. – PROCHÁDZKA, T. Nakrmte Internet svým obsahem. Brno: Computer Press, 2014. 224 s. ISBN 978-80-251-4152-6.
- [6] SUCHÁNEK, P. E-COMMERCE Elektronické podnikání a koncepce elektronického obchodování. Praha: Ekopress, 2012. 144.s. ISBN 978-80-86929-84-2.
- [7] ŠIKULA, M. Globalizácia - rázcestie civilizácie. Bratislava: Sprint, 1999 s. 124. ISBN 80-88848-46-6.
- [8] ŠTĚDRŮŇ, B. a kol. Mezinárodní marketing a informační technologie. Praha: Wolters Kluwer, 2011. 196 s. ISBN 978-80-7357-690-5.
- [9] VEBER, J. 2000. Management. Praha: Management Press, 2000. 648.s. ISBN 80-7261-029-5.

KONTAKT

Ing. Vladimír Jóri
Diakovce č. 753
925 81 Diakovce
Slovenská republika
e-mail: vladimir.jori@gmail.com

STANOVENIE VÝŠKY ODMENY PÔVODCOVI VYNÁLEZU V ZAMESTNANECKOM POMERE

SETTING THE REMUNERATION OF THE INVENTOR IN EMPLOYMENT

Peter Kardoš

ABSTRACT

Law to inventions and patents is an important part of intangible assets. It is the oldest part of intellectual property and mostly used and owned by big companies, universities and other subjects of public sector. When inventions are created by employees, mostly owner of invention and patent is employer and inventors have right to get some additional remuneration. Remunerations are calculated by internal rule of company or university. If there is no internal rule, expert can use other procedures for calculation of remuneration. Law of intellectual property in Germany is model for other countries. Paper analyses calculation of remuneration for inventors in Slovak republic.

KEY WORDS

invention, patent, intangible assets, intellectual property, setting the remuneration

JEL Classification

M21

ÚVOD

Investície do nehmotných aktív (patenty, úžitkové vzory, know-how, ochranné známky, dizajny, software, kvalifikovaní zamestnanci) sa pod tlakom globálnej hospodárskej súťaže stali v posledných desaťročiach významným zdrojom konkurenčných výhod (Lev, 2001¹). Významnou súčasťou nehmotného majetku a celkove práva duševného vlastníctva, je právo vynálezov a patentov. Ide o oblasť vývoja, ktorá vznikla v rámci nehmotného majetku ako prvá, v súvislosti s vývojom monopolov. Ako uvádza Vojčík², v rámci priemyselno-právnej ochrany môžeme považovať vynálezcovské právo za najstarší inštitút ochrany. V praxi je častokrát vytvorený vynález v pracovnom pomere, pričom pôvodcovia v zmysle aktuálnych právnych predpisov môžu byť len fyzické osoby, ktorí majú v zmysle platnej legislatívy povinnosť ponúknuť vynález svojmu zamestnávateľovi. Ten sa môže rozhodnúť, či vynález chce naďalej využívať alebo nie. V prípade, že chce byť jeho majiteľom, zamestnanec má právo na primerané protiplnenie. Tieto situácie nastávajú väčšinou vo vedecky orientovaných organizáciách a podnikoch. Väčšie spoločnosti majú ošetrený výpočet odmeny vynálezcom vnútroprávnou smernicou, podobne aj univerzity a väčšie štátne výskumné pracoviská. Problém nastáva v prípadoch, kedy spoločnosť takúto smernicu nemá.

* doc. Ing. Peter Kardoš, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska. Spoluautorský podiel 100 %, podiel na projekte VEGA č. 1/0264/15 100%

¹ LEV, B. 2001. *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*. Harrisonburg, Virginia: R.R. Donnelley and Sons, 2001. s. 13. ISBN: 0-8157-0094-6.

² VOJČÍK, P. – MIŠČÍKOVÁ, R. 2004. *Základy práva duševného vlastníctva*. Košice: TYPOPRESS, 2004. s. 155. ISBN: 80-89089-22-4.

Cieľom článku je analyzovať možnosti stanovenia výšky odmeny pôvodcovi vynálezu, keďže pri riešení tohto vzťahu medzi zamestnancom a zamestnávateľom vzniká množstvo konfliktov, ktoré spravidla končia dlhotrvajúcimi súdnymi spormi.

1. Vynálezy vytvorené v zamestnaneckom pomere

Pôvodcom (vynálezcom) môže byť podľa slovenského zákona, a štandardne aj podľa zahraničných právnych úprav, len fyzická osoba³, aj keď podľa štatistik Svetovej organizácie duševného vlastníctva⁴ sú prihlasovateľmi medzinárodných patentových prihlášok v priemere z 80 až 90 % právnické osoby (podniky, univerzity, výskumné inštitúcie). Dôvodom tohto stavu je skutočnosť, že väčšinu inovácií, ktoré sú vytvorené na báze zamestnaneckého pomeru, prihlasuje k patentovej ochrane zamestnávateľ. Patentové právo nazýva tieto vynálezy tzv. podnikové vynálezy. Vysporiadanie odmeny pôvodcom /fyzickým osobám/ v zamestnaneckom pomere je mnohokrát terčom rôznych sporov medzi zamestnávateľom a zamestnancami.

Zákon o patentoch definuje odmenu len veľmi všeobecne a laxne. Podľa ustanovenia §11 zákona č. 435/2001 Z.z. o patentoch, dodatkových ochranných osvedčeniach a o zmene a doplnení niektorých zákonov v zmysle neskorších predpisov platí:

odsek 1 – Ak pôvodca vytvoril vynález v rámci plnenia úloh z pracovno-právneho vzťahu, obdobného pracovného vzťahu alebo členského vzťahu, právo na riešenie prechádza na zamestnávateľa, ak sa účastníci tohto vzťahu nedohodli inak.

odsek 5 – Pôvodca, voči ktorému sa uplatnilo právo na riešenie, má vo vzťahu k zamestnávateľovi právo na primeranú odmenu. Na určenie výšky odmeny je rozhodujúci technický a hospodársky význam vynálezu a prínos dosiahnuteľný jeho využitím alebo iným uplatnením, pričom sa prihliada na materiálny podiel zamestnávateľa na vytvorení vynálezu, ako aj na rozsah a obsah pracovných úloh pôvodcu.

Na území Slovenskej republiky neexistujú žiadne verejné prieskumy, ktoré by mapovali zvyklosti podnikov verejného a súkromného sektora ohľadne celkovej výšky odmien za podnikové vynálezy. Sú zverejnené len interné smernice niektorých univerzít, ktoré sa snažia o motiváciu svojich vedeckých pracovníkov prostredníctvom určitého systému odmien. Systém je väčšinou nastavený ako fixná odmena pri vytvorení vynálezu, následne dodatočná odmena pri úspešnej registrácii patentu a určitý podiel na príjmoch z licenčného poplatku alebo predaja patentu pri jeho realizácii v súkromnej sfére. V súkromnej sfére sú tieto smernice spravidla utajené, keďže ich spoločnosti vnímajú ako svoje know-how.

Isté výskumy boli realizované, pravdepodobne najvýznamnejším je spoločný výskum niekoľkých európskych inštitúcií realizovaný v roku 2005 medzi európskymi vynálezcami⁵. Tento výskum skúma rôzne typy odmien zamestnancom – vynálezcom, vrátane peňažných odmien, pričom zisťuje, že v 6 skúmaných krajinách Európskej únie bola vyplatená peňažná odmena za vynálezy v priemere 42 % zamestnancom, z toho najviac v Nemecku (61 %). Zo zamestnancov, ktorí získali peňažnú odmenu, až 90 % z nich získalo prechodnú odmenu vo

³ Zákon o patentoch č. 435/2001 Z.z., § č. 10

⁴ World Intellectual Property Organisation (WIPO). *PCT Yearly Review. The International Patent System*. [online]. WIPO Economics & Statistics Series, 2013. [cit. 10.01.2015]. Available at: http://www.wipo.int/export/sites/www/freepublications/en/patents/901/wipo_pub_901_2013.pdf

⁵ Európska komisia (EK). *The value of European patents: Evidence from a survey of european inventors. Final report of the PatVal EU project*. [online]. Európska komisia, 2005 [cit. 15.01.2015]. Dostupné na: http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/patval_mainreportandannexes.pdf

forme jednorázovej platby. Len 4 % vynálezcov získalo trvalú odmenu, či už vo forme zvýšenia platu, podiele na licenčných poplatkoch alebo inú formu trvalej odmeny.

Nemecká metodika výpočtu výšky odmeny pôvodcom vynálezu je v rámci Európy najprepracovanejšia. Jednak krajina registruje veľké množstvo patentov a zároveň v minulosti vznikalo množstvo sporov práve ohľadom odmien pôvodcom vynálezov, preto Nemecko tieto problémy dlhodobo riešilo a vytvorilo zrozumiteľný a jasný systém odmeňovania. Ten je uplatniteľný tak vo verejnej správe, najmä na univerzitách, ako aj v súkromnom sektore.

Slovenský Zákon o patentoch definuje, čo by malo byť brané pri výpočte odmeny pôvodcom vynálezu do úvahy. Podľa ustanovenia § 11 na určenie výšky odmeny je rozhodujúci:

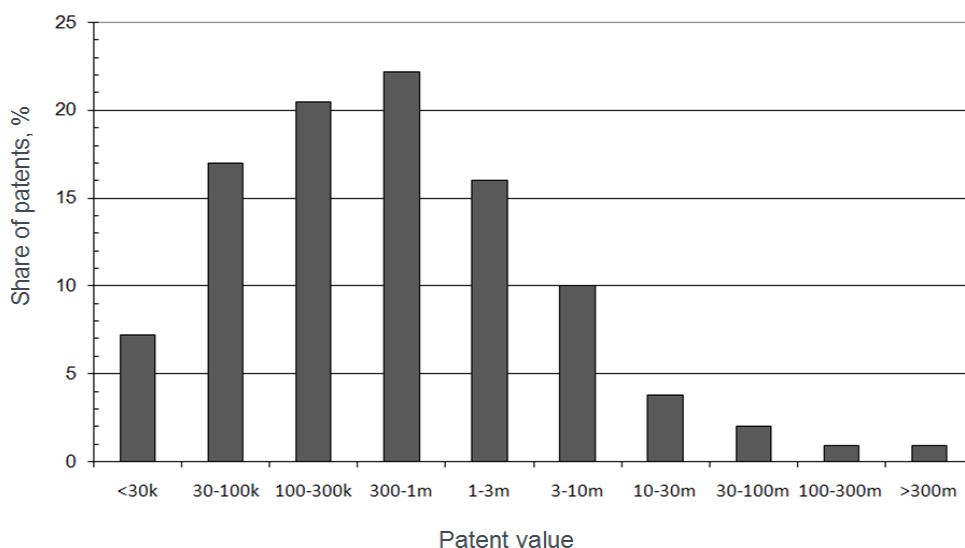
- technický a hospodársky význam vynálezu,
- prínos dosiahnuteľný využitím alebo iným uplatnením vynálezu,
- materiálny podiel zamestnávateľa na vytvorení vynálezu,
- rozsah a obsah pracovných úloh pôvodcu.

Presne však žiadny postup výpočtu neuvádza. V prípade, že podnik má vytvorenú podnikovú smernicu ohľadom vysporiadania vynálezov, pri ich vytvorení sa postupuje podľa tejto smernice. Najmä veľké spoločnosti produkujúce množstvo patentov (v SR najmä Duslo Šala, bývalá Slovakoфарма a podobne) majú tieto smernice vytvorené a odmeňovanie patentov je prakticky bezsporové. Problémy nastávajú najmä v prípadoch, kedy vnútropodnikové smernice vytvorené nie sú a zamestnávateľ nevie, ako by mal vôbec odmenu stanoviť. Tá by mala zohľadňovať tak existujúcu právnu úpravu, ako aj základnú ekonomickú logiku.

Problémy má samozrejme následne aj znalec, ktorý je oslovený s takouto zákazkou, keďže má stanoviť hodnotu primeraného protiplnenia z minima informácií. Znalci sa vyhýbajú takýmto posudkom, nakoľko spravidla končia výpoveďami na súde a ich spochybňovaním. V tejto súvislosti by bolo vhodné konkrétnejšie upraviť slovenskú právnu úpravu, aby ju vôbec bolo možné v praxi využívať. Jej laxné nastavenie spôsobuje konflikty, kedy sa cíti zamestnanec nedocenený a zamestnávateľ „okradnutý“ svojim zamestnancom. Z týchto dôvodov je snahou orientácia na metodiku, ktorá je v rámci Európy najlepšie prepracovaná a je vnímaná ako postup s najvyššou mierou objektivity. Zohľadňuje tak samotný prínos zamestnanca, ako aj skutočnosť, či bol vynález vytvorený v priestoroch a na zariadeniach zamestnávateľa. Postup zároveň berie do úvahy pracovnú pozíciu zamestnanca a ďalšie faktory.

Len málo patentov z celkového počtu registrovaných má významne vysokú hodnotu. Práve pri takýchto patentoch však spravidla vzniká spor medzi zamestnávateľom a zamestnancom, keďže zamestnanec chce dostať logicky čo najviac a zamestnávateľ zaplatiť čo najmenej. Zo štatistík zverejnených Európskym patentovým úradom (EPO), vyplývajú nasledujúce skutočnosti:

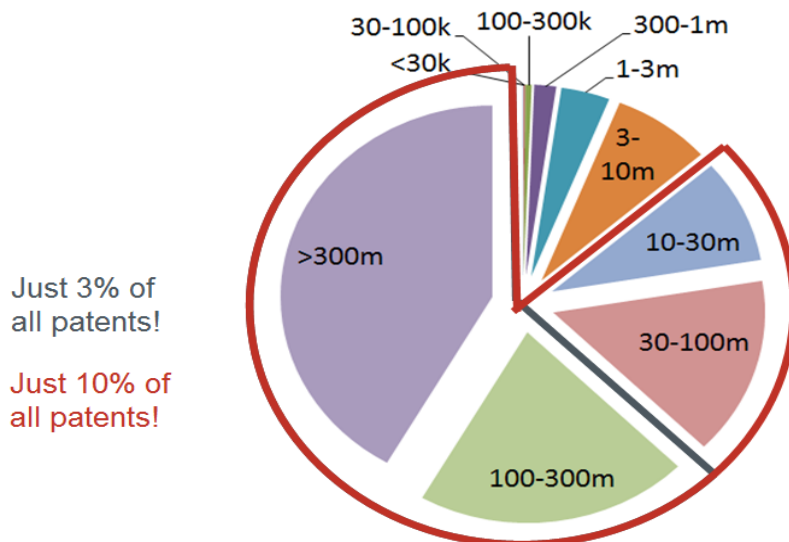
The value of European patents



Graf 1 Hodnota Európskych patentov
Zdroj a spracovanie: Európsky patentový úrad (2014)⁶

Prevažne sa hodnota patentov pohybuje v intervale do 3 milióny Eur. Len pri menšom počte patentov je táto hranica prekonaná. Naproti tomu 3 % všetkých Európskych patentov predstavujú viac ako 50 % celkovej hodnoty Európskych patentov a 10 % počtu Európskych patentov predstavuje hodnotu na úrovni takmer 80 %. To sú veľmi zásadné informácie, ktoré usmerňujú pôvodcov patentov ku kvalite, nie ku kvantite.

Share of patent value classes in total portfolio value



Graf 2 Podiel hodnoty patentových tried na celkovom portfóliu
Zdroj a spracovanie: Európsky patentový úrad (2014)⁷

⁶ <http://www.epo.org/learning-events/materials/kit.html>, online 06.12.2014

⁷ <http://www.epo.org/learning-events/materials/kit.html>, online 06.12.2014

2. Výpočet odmeny pôvodcom vynálezov

V prípade, že absentuje vnútropodniková smernica, je nutné využiť iné postupy, ktoré by boli v súlade so Zákonom o patentoch. Uvádžam základné usmernenia nemeckej metodiky, ktorá je skutočne komplexne prepracovaná a dokáže stanoviť odmenu pôvodcom vynálezu aj v prípade obzvlášť náročných a komplikovaných riešení. Informácie boli prevzaté zo štúdie spoločnosti McDermott Will & Emery, vypracovanej v júli 2013 pod názvom : Vlastníctvo patentov v Nemecku – Zamestnávateľa versus zamestnanci⁸.

Táto štúdia uvádza, že odmena pôvodcom podnikového vynálezu je stanovovaná na základe Smernice vydanéj Ministerstvom práce. Tá poskytuje tri spôsoby výpočtu kalkulácie odmeny zaplatenej zamestnancovi za vynález:

- licenčná analógia
- benefit zamestnancovi
- odhad hodnoty vynálezu

Smernica zároveň uvádza tzv. kontribučný faktor, ktorý musí byť zohľadnený. Úlohou kontribučného faktora je stanoviť, nakoľko sa zamestnanec podieľal na vynáleze mimo pracovného pomeru. Napríklad vedec, ktorého zamestnanecké povinnosti sú charakterizované najmä ako veda a výskum, získa logicky nižšiu odmenu ako niekto, kto nie je zamestnaný najmä ako vedec. Kontribučný faktor zohľadňuje tri pohľady – príspevok zamestnanca, príspevok zamestnávateľa, pozícia zamestnanca v rámci spoločnosti. Priemerný faktor príspevku je od 15 do 25 %. V rámci tejto metodiky je za prínos spoločnosti považovaná práve hodnota vynálezu, ktorý bol pôvodcami vytvorený.

Metóda licenčnej analógie – je vhodná metóda ak je vynález alokovaný do produktov, ktoré sú vyrábané zamestnávateľom. Opäť je potrebné zobrať do úvahy viaceré informácie:

- **referenčná báza pre rozumnú mieru licenčného poplatku** – ak produkt chránený patentom je súčasťou väčšieho produktu a pozostáva z viacerých produktov, je potrebné uplatniť zrážku. Na druhej strane, ak vynález chráni celý produkt (najmä pri farmaceutických produktoch), je rozumné využiť licenčný poplatok bez zrážky.
- **čisté tržby** – odôvodnená výška licenčného poplatku je aplikovaná na čisté tržby z predaja. Tieto sú očistené o náklady na balenie, zľavy, daň z pridanej hodnoty a poplatky agentom.
- **spravodlivá výška licenčného poplatku** – ak nie je k dispozícii priamo v podniku, musí byť použitá úroveň licenčného poplatku v odvetví.
- **odstupňovanie** – ak je výrobok vyrábaný vo veľmi vysokých množstvách, väčšinou zamestnávateľ uplatní zrážku ak množstvo prekročí istú hranicu – napr. pri objeme do 10 miliónov Eur bude štandardný licenčný poplatok, od 10-15 už len $\frac{3}{4}$ licenčného poplatku a podobne.
- **množstvo patentov** – tento postup zrážky licenčného poplatku je využívaný vtedy, ak je registrovaných viaceré vynálezy k rovnakému produktu, napr. mobilné telefóny

Metóda benefitu zamestnancov a metóda odhadu hodnoty vynálezu je využívaná len sporadicky najmä v prípade, ak patent priniesol úsporu nákladov alebo ak nie sú k dispozícii reálne licenčné poplatky. to sa tohto prípadu netýka.

⁸ McDermott Will & Emery. *Patent Ownership in Germany: Employers v Employees*. [online]. McDermott Will & Emery, july 2013. [cit. 16.02.2015]. Available at: http://www.mwe.com/files/Uploads/Documents/Pubs/White_Paper_Patent_Ownership_Germany.pdf

Postup výpočtu je špecifikovaný nasledovne:

C = odmena pre pôvodcu

E = hodnota vynálezu stanovená pomocou vypočítaných licenčných poplatkov – metóda licenčnej analógie

A = kontribučný faktor aké boli okolnosti tvorby vynálezu, väčšinou sa pohybuje na úrovni od 10 do 20 %.

$$C = E \times A$$

Hodnota vynálezu /E/ je stanovená štandardným postupom metódou licenčnej analógie, teda rovnakým postupom ako pri ohodnotení patentov a ochranných známk. Nemecká metodika teda vychádza z predpokladu, že prínosom pre zamestnávateľa nie je čistý zisk, ktorý spoločnosť dosiahne na základe využívania patentu, ale samotný patent, ktorý je možné v budúcnosti licencovať tretím subjektom.

A = kontribučný faktor aké boli okolnosti tvorby vynálezu, väčšinou sa pohybuje na úrovni od 10 do 20 %. Postup jeho uplatnenia je nasledovný:

Príspevok zamestnanca – zohľadňujú sa skutočnosti v pracovnej zmluve zamestnanca. Ak bol zamestnanec poverený predmetný vynález „vyskúmať“ a vytvoriť, je jeho príspevok nižší. Ak napríklad objavil vynález popri inej svojej činnosti, je jeho príspevok vyšší.

Príspevok zamestnávateľa – čím menší príspevok zamestnávateľa, tým väčší počet bodov – stupnica 1 – 6. Ak zamestnávateľ poskytne všetko materiálové a technické vybavenie na vytvorenie vynálezu – priestory, technika, strojové a laboratórne zariadenia, je kontribučný faktor zamestnanca logicky nižší ako v prípade, že časť prostriedkov si obstará sám zamestnanec.

Pozícia zamestnanca vo vnútri spoločnosti – čím viac je zamestnanec zapojený do výskumu a vývoja, tým menší počet bodov. Ak bol vynález vytvorený vedeckými pracovníkmi, je počet bodov nižší ako v prípade, ak ho napríklad vytvoril zamestnanec, ktorý bol zamestnaný v úplne inej oblasti

Stupnica uvádzaná v nemeckej metodike v súvislosti s kontribučným faktorom je nasledovná:

Tabuľka 1 Výpočet kontribučného faktora

a+b+c	Body	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
A	(%)	2	4	7	10	13	15	18	21	25	32	39	47	55	63	72	91	90	100

zdroj: McDermott Will & Emery⁹

Potom odmena pre pôvodcu je stanovená podľa nasledujúceho vzorca:

C = odmena pre pôvodcu

E = hodnota vynálezu stanovená pomocou vypočítaných licenčných poplatkov – metóda licenčnej analógie

A = kontribučný faktor aké boli okolnosti tvorby vynálezu, väčšinou sa pohybuje na úrovni od 10 do 20 %.

⁹ McDermott Will & Emery. *Patent Ownership in Germany: Employers v Employees*. [online]. McDermott Will & Emery, July 2013. [cit. 16.02.2015]. Available at: http://www.mwe.com/files/Uploads/Documents/Pubs/White_Paper_Patent_Ownership_Germany.pdf

Táto metodika je samozrejme len jedna z možných použiteľných, podobné patentové úpravy existujú napríklad v USA, v Japonsku a v niektorých ázijských krajinách. Z hľadiska európskeho patentového práva je však tento postup akýmsi ideálnym stavom, ideálnou právnou úpravou tak z hľadiska spokojnosti zamestnanca ako aj zamestnávateľa. Väčšinou je výpočet realizovaný odborníkom v patentovej oblasti – znalcom menovaným v príslušnom odbore alebo patentovým zástupcom.

3. Príklad na využitie nemeckej metodiky

Predpokladajme, že hodnota vynálezu /E/ bola stanovená ako čisté tržby krát licenčný poplatok * prislúchajúca miera kapitalizácie, pričom bola stanovená do obdobia pred začiatkom využívania patentu, kedy bola podávaná patentová prihláška. Hodnota vynálezu bola vypočítaná štandardným spôsobom – licenčnou analógiou, jeho hodnota je napríklad 500.000,- Eur. Následne zohľadníme kontribučný faktor, teda aké boli okolnosti tvorby vynálezu.

A = kontribučný faktor aké boli okolnosti tvorby vynálezu, väčšinou sa pohybuje na úrovni od 10 do 20 %. Ten stanovíme nasledovne:

Príspevok zamestnanca – zamestnanec vyriešil problém zadaný zamestnávateľom, pričom zamestnávateľ zadal konkrétnu úlohu a na základe nej sa zamestnanec pokúšal problém vyriešiť – zo stupnice 1 – 6 bodov stanovujeme 3 body

Príspevok zamestnávateľa – čím menší príspevok zamestnávateľa, tým väčší počet bodov – stupnica 1 – 6. V tomto prípade je príspevok zamestnávateľa vysoký, poskytol priestory, techniku, celé materiálové vybavenie, stanovujeme 1 bod

Pozícia zamestnanca vovnútri spoločnosti – škála 1 – 8 bodov, čím viac je zamestnanec zapojený do výskumu a vývoja, tým menší počet bodov. Ak ide o výskumného pracovníka zamestnaného na konkrétny výskumný projekt, je hodnota najnižšia. V tomto prípade bol výskumný pracovník – pôvodca vynálezu zamestnaný ako výskumný pracovník, bez bližšej špecifikácie, stanovujeme 4 body z ôsmich.

Spolu predstavuje kontribučný faktor $3 + 1 + 4 = 8$ bodov, na stupnici súčet 8 predstavuje **15 %** kontribučný faktor. Stupnica uvádzaná v nemeckej metodike je nasledovná:

a+b+c	Body	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
A	(%)	2	4	7	10	13	15	18	21	25	32	39	47	55	63	72	91	90	100

Potom odmena pre pôvodcu bude stanovená podľa nasledujúceho vzorca:

C = odmena pre pôvodcu

E = hodnota vynálezu stanovená pomocou vypočítaných licenčných poplatkov – metóda licenčnej analógie

A = kontribučný faktor aké boli okolnosti tvorby vynálezu, väčšinou sa pohybuje na úrovni od 10 do 20 %.

$$C = E \times A$$

$$C = 500.000,- \text{ Eur} \times 0,15 = \mathbf{75.000,- \text{ Eur}}$$

Odmena vynálezcu sa teda odvíja jednak od konkrétnej hodnoty vynálezu a zároveň od podielu, ktorým sa on a zamestnávateľ na výskume zúčastňoval. Sú pomerne časté prípady, kedy je pôvodcov viacero, vtedy je potrebné vypočítanú odmenu rozdeliť príslušným percentom medzi jednotlivých pôvodcov.

ZÁVER

Patentová ochrana vynálezov je komplexná a zložitá problematika, pri ktorej riešení je potrebné spravodlivo zohľadňovať záujmy tak zamestnancov, ako aj zamestnávateľa. V záujme predchádzania súdnych sporov súvisiacich so stanovením výšky odmeny pôvodcovi vynálezu, odporúčam v predstihu všetkým inštitúciám prijať vnútro podnikové smernice, ktoré by túto situáciu riešili. Týka sa to najmä spoločností, kde nie je vytvorenie patentu bežné, ale môže k nemu dôjsť. Ak takáto situácia nastane a vnútro podnikové smernice neupravujú výpočet odmeny, je možné riešiť stanovenie výšky odmeny dohodou medzi zamestnancom a zamestnávateľom (ideálna možnosť), čo však vo väčšine prípadov nie je možné. Jedným z možných prístupov je využitie nemeckej metodiky, prípade je možné využiť aj smernice konkurenčnej spoločnosti pôsobiacej v danej oblasti podnikania – to je možné napríklad pri univerzitách. Napriek komplikovanému výpočtu odmeny pôvodcom je potrebné v ľuďoch opätovne povzbudiť inovátorскую aktivitu. Počty registrovaných patentov na Slovensku sú totiž katastrofálne nízke a toto by mohol byť prvý krok, ktorý naštartuje úroveň vedy v krajine.

LITERATÚRA

- [1] Európska komisia (EK). *The value of European patents: Evidence from a survey of european inventors. Final report of the PatVal EU project.* [online]. Európska komisia, 2005 [cit. 15.01.2015]. Dostupné na: http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/patval_mainreportandannexes.pdf
- [2] LEV, B. 2001. *Intangibles: Management, Measurement and Reporting.* Harrisonburg, Virginia: R.R. Donnelley and Sons, 2001. 239 s. ISBN: 0-8157-0094-6.
- [3] McDermott Will & Emery. *Patent Ownership in Germany: Employers v Employees.* [online]. McDermott Will & Emery, july 2013. [cit. 16.02.2015]. Available at: http://www.mwe.com/files/Uploads/Documents/Pubs/White_Paper_Patent_Ownership_Germany.pdf
- [4] VOJČÍK, P. – MIŠČÍKOVÁ, R. 2004. *Základy práva duševného vlastníctva.* Košice: TYPOPRESS, 2004. 342 s. ISBN: 80-89089-22-4.
- [5] World Intellectual Property Organisation (WIPO). *PCT Yearly Review. The International Patent System.* [online]. WIPO Economics & Statistics Series, 2013. [cit. 10.01.2015]. Available at: http://www.wipo.int/export/sites/www/freepublications/en/patents/901/wipo_pub_901_2013.pdf
- [6] <http://www.epo.org/learning-events/materials/kit.html>, online 06.12.2014
- [7] Zákon o patentoch č. 435/2001 Z.z. v znení neskorších predpisov

KONTAKT

doc. Ing. Peter Kardoš, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/a
852 35 Bratislava, Slovenská republika
e-mail: peter.kardos@euba.sk

SPRÁVA SPOLEČNOSTÍ VE SVĚTĚ A V TRANZITIVNÍCH EKONOMIKÁCH

CORPORATE GOVERNANCE IN THE WORLD AND IN TRANSITION ECONOMIES

Josef Kašík, Miroslav Hučka, Zuzana Čvančarová

ABSTRAKT

The paper classifies the basic model of corporate governance in the world. The Corporate Governance systems of European, Anglo-Saxon and Far-East countries are characterized. In the main part the Corporate Governance systems in selected transition economies are analysed and subsequently the results of comparative analysis with models in advanced economies are summarised. The final part is concentrated on further developments perspective.

KEY WORDS

Corporate governance (CG), European CG, Anglo-Saxon CG, Far-East CG, Corporate Governance in Transition Countries, comparative analysis, further developments.

JEL Classification

G34

ÚVOD

V dnešní době podniky hledají především netradiční a nové cesty, jak zlepšit ekonomické výsledky a konkurenceschopnost, stejně jako zvýšit atraktivnost svého podnikání pro potenciální zahraniční investory. V této souvislosti se již delší dobu soustřeďuje značná pozornost na systémy správy společností, neboť právě tato oblast patří u nás k dosud málo využívaným nástrojům ke zvyšování atraktivnosti podniků a společností.

Odborná veřejnost se začala o správu společností intenzivně zajímat v průběhu osmdesátých let minulého století, kdy někteří vizionářští vědci začali upozorňovat na různé souvislosti, které s sebou tato problematika přináší pro růst efektivnosti a konkurenceschopnosti podniků. Za skutečný bouřlivý vývoj správy společností je možno považovat začátek devadesátých let minulého století, zasahující až do nového tisíciletí.

Cílem tohoto příspěvku je prezentovat současné poznatky o problematice správy společností v hlavních oblastech světa a kriticky posoudit základní otázky správy společností, které mají společný charakter napříč tranzitivních ekonomik, ve srovnání s vyspělými ekonomikami.

Struktura příspěvku je následující. V první části uvádíme rozčlenění základních světových systémů a modelů vlastnické kontroly společností. Poté charakterizujeme systémy

¹ Tento příspěvek byl podpořen v rámci Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost – projekt č. CZ1.07/2.3.00/20.0296.

* Ing. Josef Kašík, Ph.D., VŠB-Technická univerzita v Ostravě, Ekonomická fakulta, Katedra podnikohospodářská, spoluautorský podíl 34%.

** prof. Ing. Miroslav, Hučka, CSc., VŠB-Technická univerzita v Ostravě, Ekonomická fakulta, Katedra podnikohospodářská, spoluautorský podíl 33%.

Dr. Ing. Zuzana Čvančarová, VŠB-Technická univerzita v Ostravě, Ekonomická fakulta, Katedra podnikohospodářská, spoluautorský podíl 33%.

správy společností ve třech vyspělých světových oblastech, a to v Evropě, v anglo-saském světě a ve Východní Asii.²

V části, která následuje, analyzujeme systémy a modely správy společností ve vybraných tranzitivních ekonomikách³ a shrnujeme výsledky komparativní analýzy s modely vyspělých ekonomik. Závěrečná část se soustřeďuje na perspektivy dalšího vývoje správy společností v tranzitivních ekonomikách.

Základní systémy a modely vlastnické kontroly společností

V průběhu vývoje institucí kapitalistické tržní ekonomiky a v důsledku odlišných historických a kulturních tradic se vyvinuly dvě třídy mechanismů, které vedly ke konstituci dvou ideálních typů výkonu vlastnické kontroly společností:

- *systém s vnější kontrolou* (Outsider Control System) založený na trhu pro kontrolu společností, který se rozvinul nejvíce v anglosaských zemích;
- *systém s vnitřní kontrolou* (Insider Control System) založený na bankách, který se rozvinul nejvíce v zemích kontinentální Evropy a v Japonsku.

Základní odlišnosti obou systémů lze spatřovat v těchto faktorech:

- řídicí orgány, řízení a kontrola manažerů
- vlastnické vztahy a vlastnická struktura
- způsob financování.

Systém s vnější kontrolou založený na trhu

Tento systém, který dominuje v USA a Velké Británii, vychází z teoretického přístupu, podle kterého je hlavním cílem společností maximalizovat užitek vlastníků společnosti, tj. akcionářů (tzv. *Shareholder Value Theory*). Management by měl respektovat a sledovat zájem vlastníků, kterým je především výnosnost akcie, a to prostřednictvím růstu dividend nebo kurzu akcie. Zájmy managementu mohou být v rozporu se zájmy vlastníků, jelikož najatí manažeři – agenti chtějí maximalizovat svůj užitek (výplatní funkci složenou z platu a nepeněžních požitků) a vzniká problém nazývaný v ekonomické teorii jako zastupitelský problém. Manažeři mají zájem, aby byl kapitál v podobě zisků reinvestován do společnosti, a tím byl zajištěn její růst a stabilní existence, zatímco zájem akcionářů je vytvořený zisk investovat efektivněji jinde nebo vynaložit na spotřebu.

Systém je založen na vnější kontrole prostřednictvím trhu pro kontrolu společností. Vlastnictví společnosti je rozděleno mezi institucionální investory a minoritní individuální akcionáře. Moc těchto malých akcionářů je zanedbatelná, ale i velcí institucionální vlastníci portfoliového typu jen zřídka svou moc vykonávají přímo.

Systém s vnitřní kontrolou založený na bankách

Tento systém, který dominuje ve většině zemí kontinentální Evropy a v Japonsku, vychází z teoretického přístupu, podle kterého je hlavním cílem společnosti kromě maximalizace užitku akcionářů rovněž respektování zájmů všech zúčastněných stran na činnosti společnosti, např. zaměstnanců, věřitelů, dodavatelů, odběratelů, odborů, veřejnosti (tzv. *Stakeholder Theory*).

² Poznatky v této oblasti jsou podrobně rozebírány v publikaci Čvančarová, Hučka, Malý, Kubiček (2014), jež je čerpá z výsledků projektu GACR, resp. specifického výzkumu v letech 2011-2012.

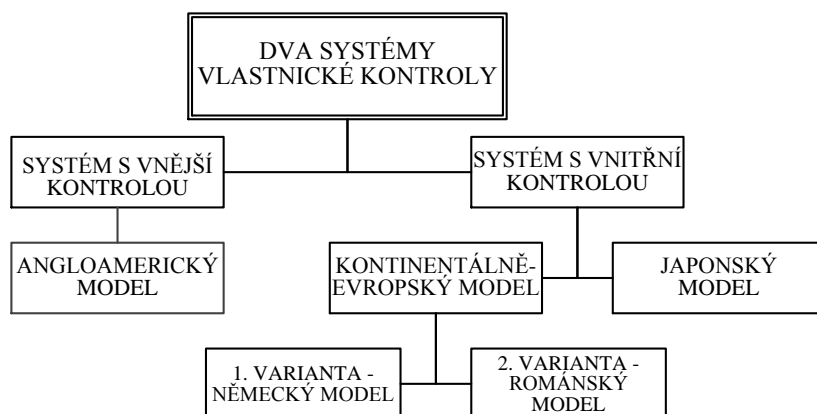
³ Poznatky v této části jsou podrobně uvedeny v publikaci Hučka a kol. (2012), jež je výsledkem projektu specifického výzkumu SP2012/7 Správa společností v zemích střední a východní Evropy.

Systém je založen na vnitřní kontrole a regulaci činnosti společnosti. Vlastníci mohou být zároveň členy managementu. Převládajícími vlastníky jsou strategičtí investoři (hlavně banky, nefinanční podniky a rodiny). Tento systém nespoleshá na působení kapitálových trhů a větší význam přikládá regulaci a kontrole společnosti prostřednictvím dozorčí rady. Zaměstnanci se v některých zemích spoluúčastní kontroly společnosti.

Ve finančním systému země dominuje několik univerzálních bank, které se angažují v komerčním i investičním bankovníctví. Tyto banky mají velmi úzké vazby na průmyslové společnosti. Banky poskytují především dlouhodobé úvěry.

Rozčlenění systémů vlastnické kontroly do modelů vlastnické kontroly

Uvedené dva systémy vlastnické kontroly se dále člení do jednotlivých modelů, které jsou charakterizovány podrobnějšími odlišnostmi daného systému vlastnické kontroly. Toto členění je znázorněno na obr. 1.



Obrázek 1 Členění systémů vlastnické kontroly do modelů

Zdroj: vlastní zpracování

Angloamerická správa společností

Angloamerický systém správy společností s vnější kontrolou (tzv. Outsider System), který je uplatňován především ve Spojených státech a Velké Británii, se rozšířil do mnoha dalších zemí, zahrnujících Kanadu, Austrálii a Nový Zéland. Tento systém ovlivňuje také zbyváající světové oblasti vzhledem k síle kapitálových trhů USA a Velké Británie a obrovskému růstu jejich finančních institucí, které aktivně působí na mezinárodních trzích.

Hlavními charakteristikami systému správy společností s vnější kontrolou jsou:

- rozptýlené vlastnictví akcií prostřednictvím institucí, které mají velice rozsáhlé držení akcií;
- primární důraz na zájmy akcionářů v zákonodárství o obchodních společnostech;
- důraz na účinnou ochranu minoritních akcionářů v zákonodárství a regulaci cenných papírů;
- přísné požadavky na souvislé zveřejňování informací pro trh.

V ekonomikách, které přijaly tento model správy společností, jsou akcie široce rozptýleny mezi jednotlivci a institucemi. Rostoucí část národního bohatství je držena institucemi zahrnujícími pojišťovny, penzijní fondy a vzájemné fondy. Značný růst finančních aktiv institucionálních investorů od roku 1990, zvláště angloamerických investorů, má důležité mezinárodní důsledky pro vlastnictví a kontrolu průmyslu a pro správu společností. Institucionální investoři jsou hlavními vlastníky podílů v akciových společnostech ve Velké

Británii a v poslední době dosáhli této pozice rovněž v USA. Institucionální investoři mají značnou odpovědnost při zajišťování maximálního výnosu z investic pro své klienty. V minulosti zpravidla institucionální investoři projevovali malý zájem o ovlivňování korporací, do kterých investovali a uplatňovali strategii diverzifikace svého portfolia. Avšak v posledních letech existují důkazy o tom, že institucionální investoři jsou ve vztahu ke korporacím aktivnější.

Role bank v těchto systémech je méně významná, běžné bankovní finance jsou krátkodobé a banky jsou drženy v pozadí v jejich stycích s korporacemi. Ekvitní finance jsou důležitější jako prostředek rozvoje korporací. Ekvitní akcie se staly nejvýznamnějšími aktivy v portfoliích amerických a britských institucionálních investorů.

V těchto zemích je radě ředitelů svěřena významná odpovědnost monitorovat společnost jménem akcionářů. Avšak v radách ředitelů často dominuje management společnosti. Byly učiněny pokusy dosáhnout vyšší odpovědnosti rady tím, že v radě početně převáží neexekutivní ředitelé, avšak ti mají v zásadě omezený čas, znalosti a dovednosti pro práci v dané společnosti.

Evropská správa společností

Toto teritorium má některé shodné a některé rozdílné charakteristiky. Je zde velice často přítomno rodinné vlastnictví i velkých společností a rodinné podniky hrají významnou úlohu. To ovlivňuje i charakter správy společností, kdy příslušníci rodinných klanů zastávají často velice významné pozice ve správních orgánech společností.

Oproti Spojeným státům a Velké Británii zde banky hrají ve správě společností a vlastnictví podniků mnohem významnější úlohu, role kapitálového trhu a upisování nových akcií jsou naopak výrazně menší. Z toho vyplývá i relativně nízký výskyt nepřátelských převzetí, fúzí a akvizic. Je možno pozorovat narůstající roli institucionálních investorů a jejich měnící se roli z portfoliových na aktivní strategické investory.

Ve všech vybraných zemích lze pozorovat výrazný vliv historického vývoje na charakter správy společností. Evropská unie v poslední době především v důsledku finanční krize a následující recese začala správě společností věnovat zvýšenou pozornost. Významnou roli ve sjednocování a zvyšování úrovně správy společností sehrává v těchto zemích OECD, především její Principy OECD ke správě společností (OECD, 2004).

V zemích EU se v rámci správy společností u správních orgánů využívá jednoúrovňový nebo dvouúrovňový model, případně je možná volba mezi oběma modely. Kodexy v osmi zemích EU doporučují jednoúrovňový model, duální model v deseti zemích a možnost volby v devíti zemích. U analyzovaných zemí se vyskytují všechny tři uvedené možnosti.

Východoasijská správa společností

Pro ilustraci stavu správy společností v tomto regionu byly analyzovány tři země, a to Japonsko, Korea a Čína. Výběr byl proveden tak, aby zahrnoval země různé velikosti, různé ekonomické vyspělosti a s různým politickým systémem.

Východoasijské země jsou charakteristické různorodými politickými a zákonnými strukturami a sociálními tradicemi. To má za následek významné národní rozdíly v politice a praxi správy společností. Většina zemí regionu má systémy správy společností založené v podstatě na těsných vztazích, obvykle zahrnujících rodinnou kontrolu, a přetrvávajících

těsných vztazích s věřiteli, dodavateli a hlavními zákazníky. V některých systémech je to posilováno těsnými vztahy s regulačními orgány a státními úředníky.

Tato forma správy společností založená na vztazích je v kontrastu se systémy založenými na pravidlech, které převládají ve vyspělých západních zemích.

Související otázkou je, že asijské ekonomiky mají značnou koncentraci vlastnictví podniků. Většina podniků má buď majoritního akcionáře, nebo těsně propojenou skupinu akcionářů, kteří jednají společně, aby kontrolovali podnik. Často je podnik částí rozsáhlé sítě podniků. Nejobvyklejší formou podniku ve východní Asii je diverzifikovaný konglomerát, který je kontrolován a řízen jednou rozlehlou rodinou. Podniky s široce rozptýleným vlastnictvím jsou v Asii vzácné.

Na druhé straně existence Číny v tomto regionu doplňuje naznačenou situaci zvláštní směsicí vlastnických práv na bázi státních versus soukromých zájmů.

Správa společností v tranzitivních ekonomikách

V posledním dvacetiletí prošly ekonomiky zemí střední a východní Evropy rozsáhlou ekonomickou transformací. Ukázalo se, že tento přechod nebyl jednoduchý a jednotlivé země dosáhly této transformace s proměnlivým stupněm úspěchu.

Transformace zemí střední a východní Evropy (SVE) zahrnovala základní transformaci vlastnických režimů současně s ekonomickou liberalizací, privatizací a vytvářením tržní infrastruktury.

Jednotlivé země transformovaly své předchozí centrálně plánované ekonomiky na tržní ekonomiky s různou rychlostí a různými cestami a realizovaly různé politické, ekonomické a institucionální změny, které charakterizovaly celkový charakter společenské změny v zemích SVE po roce 1989.

Jakmile proces ekonomické transformace v těchto zemích pokročil, začala se pozornost soustřeďovat na problematiku správy společností jakožto souhrn rozhodovacích aktivit vlastnické správy přispívajících k dosahování konkurenceschopnosti firem.

V rozvinutých tržních ekonomikách se systém správy společností vyvíjel po staletí a dnešní jeho podobu tvoří komplex zákonů, směrnic, kodexů, politik, institucí aj. představujících jeho institucionální prostředí. Tranzitivní ekonomiky musely projít transformačním procesem, ve kterém institucionální prostředí se muselo vytvořit v relativně krátkém období. Není tedy divu, že v něm některé prvky dosud chybějí, resp. jsou vyvinuty nedostatečně. Týká se to zejména právních a soudních systémů, kapitálového trhu, bankovního sektoru a lidských zdrojů.

V zemích SVE⁴ byl problém správy společností těsně svázán s programy privatizace, neboť jako nově se konstituující tržní ekonomiky musely postupovat přes privatizaci k řešení různých následujících klíčových problémů transformačního procesu. V transformační fázi se obnažily nedostatky centrálně příkazového systému, které se následně přenesly v jiné podobě do makroekonomického prostředí a kterými se země SVE trápí dodnes (chabá efektivnost a výkonnost podniků, nezaměstnanost, deficity státního rozpočtu, vysoké externí dluhy, zaostalá ekonomická struktura aj.).

⁴ V rámci projektu SP2012/7 byly analyzovány systémy správy společností v České republice, Slovensku, Polsku, Maďarsku, Rusku, Litvě, Lotyšsku a Estonsku.

Vývoj vhodných mechanismů správy společností se v zemích SVE odlišoval od západních ekonomik v tom, že na začátku procesu transformace chyběly nutné předpoklady pro vhodné zákonné infrastrukturalní a finanční instituce v podmínkách, kdy uvnitř podniků si upevnili moc manažeři a v mnoha případech i zaměstnanci. Bylo zapotřebí připravit příslušnou legislativu, pokud se týká změněných vlastnických práv, bankrotu společností a požadavků na podávání finančních zpráv. Tato legislativa je již ve většině zemí SVE zavedena, avšak účinnost jejího vynucování mezi jednotlivými zeměmi značně kolísá a je potřebný další institucionální rozvoj.

Ekonomická transformace ve většině zemí SVE probíhala v prvních letech podle neoliberální doktríny. Později se však začalo stále více ukazovat, že neoliberální program bez přihlednutí k právnímu, politickému, institucionálnímu a kulturnímu kontextu měl neuspokojivý účinek. Proto v jednotlivých zemích postupně docházelo k orientaci na tato kontextová hlediska. To mělo za následek, že původní předpokládaná představa o implantaci anglo-amerického modelu správy společností v zemích SVE byla postupně opuštěna.

Anglo-americký model, charakterizovaný rozptýleným vlastnictvím společností a akcionářským přístupem a považovaný za nejefektivnější způsob vlastnické kontroly, se v tranzitivních ekonomikách neujal a tyto země se přiklonily ke kontinentálně-evropskému modelu správy.

Přijetí kontinentálně evropského modelu správy většinou zemí SVE bylo vyvoláno jeho přitažlivostí založenou na některých jeho charakteristikách. Tento model v první řadě zajišťuje přísné oddělení správní a manažerské funkce v podnicích. Umožňuje, alespoň formálně, vlastníkům a dalším stakeholderům kontrolovat strategické chování představenstva. Je vhodnějším systémem správy v podmínkách nedostatečně rozvinutých a nefunkčních kapitálových trhů, které by měly vykonávat vnější kontrolu (Pučko 2005). Lépe umožňuje širší vliv hlavních stakeholderů na strategické rozhodování podniků mimo jiné také tím, že tito mohou mít své reprezentanty v dozorčí radě.

V posledních letech však proniká do systémů správy společností zemí SVE inspirace z anglo-amerického přístupu, zejména tam, kde anglo-americké přístupy jsou přijaty jako celosvětové standardy, jako jsou kapitálové trhy, účetní standardy, otázky transparentnosti a zveřejňování informací, práv akcionářů apod. Je to dáno zejména tím, že jde o odezvu na potřeby globálních investorů a na pronikání korporací ze zemí SVE na angloamerické kapitálové trhy.

Kontinentálně-evropský model, který byl aplikován v podmínkách ještě existujícího širokého rozptylu vlastnictví v zemích SVE, umožňuje vrcholovým manažerům (představenstvu) chovat se nezávisle a držet velkou moc ve svých rukou. Představenstvo má zpravidla největší vliv na rozhodovací procesy nejen v taktickém, ale i strategickém rozhodování. Velmi malý význam je obecně přikládán roli vlastníků. Z toho důvodu je vlastnická kontrola dozorčí radou, kde jsou zastoupeni reprezentanti vlastníků, dosti slabá v těch společnostech zemí SVE, kde je vlastnická struktura dosud rozptýlená. Nedostatek zkušeností a autoritářské přístupy z dřívějších států vlastněných podniků mají za následek omezenou účinnost vlastnické kontroly. Dozorčí orgány mají sklon být slabé, příliš pasivní, málo zasvěcené a dosti neschopné (Pučko, 2005). Dozorčí rada se zpravidla soustřeďuje na jmenování a odvolávání představenstva, určování odměn členům představenstva a obecnou kontrolu výkonnosti společnosti.

Pro země v transformaci se problém vytvoření dobré správy společností jeví jako složitější v důsledku nedostatečně rozvinuté institucionální infrastruktury (Babič, 2010). Základní tržní instituce se musely teprve v průběhu transformace rozvíjet (kapitálový trh, bankovní sektor, investiční fondy, burza cenných papírů apod.) a nedá se říci, že během

posttransformačního období se staly funkčními srovnatelně s obdobnými institucemi v rozvinutých tržních ekonomikách.

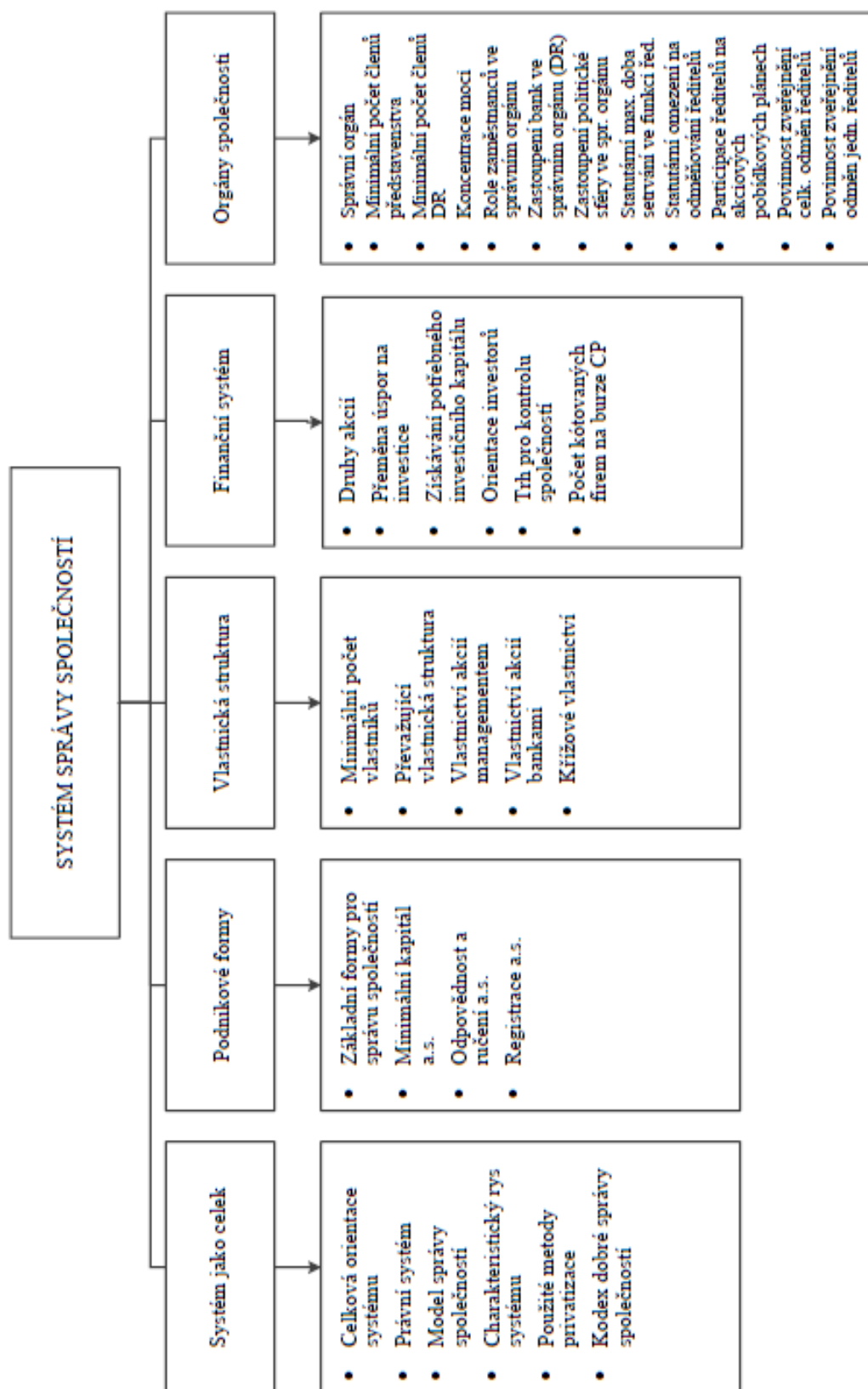
Je otázkou, zdali bylo možné reprodukovat najednou všechny instituce z rozvinutých tržních ekonomik do tranzitivních ekonomik. Vzhledem k tomu, že standardní instituce se vyvíjely postupně po řadu desetiletí, pouhá implantace těchto institucí do tranzitivních ekonomik nepřipadala v úvahu, protože v těchto zemích nejsou stabilizované podmínky a existuje mnoho kulturních rozdílů. Proto tranzitivní ekonomiky musí stále ještě hledat cesty, jak ve světě existující, osvědčené institucionální portfolio co nejučinněji uspořádat ve specifickém kulturním, historickém a ekonomickém prostředí.

Komparativní analýza systémů správy společností v tranzitivních ekonomikách

V rámci dříve uvedeného výzkumného projektu byla v roce 2012 provedena komparativní analýza systému správy společností v osmi zemích SVE (Česká republika, Slovensko, Maďarsko, Polsko, Rusko, Estonsko, Litva, Lotyšsko) se systémem správy společností v Německu pomocí 33 vybraných ukazatelů. Tyto ukazatele jsou shromážděny na dále uvedeném obrázku 2. Výsledky komparativní analýzy nám umožňují formulovat tyto závěry:

- všechny analyzované země prošly programem privatizace;
- ve velké většině ukazatelů se mezi zeměmi SVE ukazuje shoda s německým modelem;
- analyzované země SVE mají slabě rozvinutý kapitálový trh z hlediska objemu obchodovatelného kapitálu;
- všechny analyzované země přijaly Kodexy dobré praxe s doporučeným charakterem závaznosti;
- většina zemí má značný stupeň koncentrace vlastnické struktury a hlavními typy vlastníků jsou institucionální investoři a manažeři (to je odlišné od praxe v Německu) s tím, že orientace investorů je do značné míry strategická;
- ve všech zemích probíhá přeměna úspor na investice převážně prostřednictvím bank;
- všechny země mají ze zákona předepsán dvouúrovňový správní orgán s tím, že v některých zemích je možná za určitých podmínek volba mezi jednoúrovňovým a dvouúrovňovým orgánem;
- koncentrace moci je ve všech zemích v představenstvu.

Obrázek 2 Ukazatele komparativní analýzy systémů správy společností
Zdroj: vlastní zpracování



Perspektivy dalšího vývoje správy společností v tranzitivních ekonomikách

Současný vývoj správy společností v tranzitivních ekonomikách (zemích střední a východní Evropy) naznačuje pozitivní trendy v této oblasti. Různé privatizační a postprivatizační neetické a podvodné praktiky, které probíhaly s různou intenzitou ve všech analyzovaných zemích a vyústily do řady skandálů a selhání mechanismů vlastnické kontroly, si vynutily adekvátní regulatorní změny, které směřují ke zprůhlednění správy společností. Většina případů selhání vykazovala podobné charakteristiky, zejména nedostatek transparentnosti informací, skrytou zpronevěru a neefektivní kontrolou ze strany auditorů a správních orgánů.

Ve světě je tato problematika řešena zpřísněním pravidel transparentnosti informací, úpravou způsobu komunikace společností s akcionáři a zaváděním trestné odpovědnosti právnických osob s tím, že o vině a postihu rozhoduje soud. Došlo k udělení velice tvrdých trestů bývalým vrcholovým manažerům společností v případě největších světových finančních skandálů. Podobným způsobem postupuje většina zemí SVE a postupně přijímá adekvátní novely zákonů.

Vývoj ukazuje, že řádná správa společností je v zemích SVE obecně vnímána jako indikátor významně snižující riziko, že se společnost ve svém podnikání dostane za hranu zákona s následnou hmotnou škodou. Proto se praxe správy společností stává významným ukazatelem hodnoty společnosti bez ohledu na to, zda je veřejně obchodovatelná či nikoliv.

V souvislosti s dopady finančních skandálů dochází k výraznému tlaku směrem k provádění kompetentní a nezávislé kontroly exekutivní složky správního orgánu. Pozornost se proto bude stále více soustřeďovat na výkonnost dozorčích rad, které v minulém vývoji zůstávaly ve stínu exekutivních představenstev.

Další reformy legislativního a regulačního rámce v zemích SVE jsou charakteristické snahou přiblížit se západním standardům a přilákat více investorů ze zahraničí. V souvislosti s tím tyto země v novelizaci zákonů průběžně navazují na příslušné směrnice EU.

Pokud jde o kodexy správy a řízení, lze očekávat, že dojde ke zdokonalení a aplikaci tohoto samoregulačního podpůrného nástroje jak na veřejné, tak na soukromé akciové společnosti s podrobnými doporučeními ohledně rolí a odpovědnosti správních orgánů, struktury a kvalifikace dozorčí rady a růstu úlohy nezávislých členů ve správních orgánech. V návaznosti na to lze očekávat zvýšený důraz na vytváření etických kodexů společností a dodržování jejich principů.

V budoucím období bude kladen stále větší důraz na zapojení vnějších „stakeholderů“ do systému správy společností. Budou zdokonaleny nástroje a mechanismy pro komunikaci s nimi a zohlednění jejich názorů a požadavků.

Pro další vývoj správy společností bude charakteristický silný důraz na všechny faktory ovlivňující ceny akcií a uplatňující zájmy akcionářů a důraz na úplné a včasné informace o podnikatelských a finančních aktivitách. To se odrazí v reformních opatřeních zavedením povinného výboru pro audit, zvýšením standardů pro zveřejňování a transparentnost, dalším zpřísněním zákazu obchodování s vnitřními informacemi (insider trading), vyšším stupněm ochrany malých akcionářů proti zneužívání pravomocí velkých akcionářů a dalším posílením institucionálního rámce, zejména soudního systému. Pozornost v reformních opatřeních bude rovněž věnována odhalování neprůhledných vlastnických struktur a zdokonalení pravidel pro fúze a akvizice.

Vzhledem k dosavadní absenci empirických průzkumů je zatím nemožné pro země SVE vyslovit soud o kauzální spojitosti mezi dobrou správou společností a výkonností

společnosti. Výsledky průzkumů ve vyspělých ekonomikách takové kauzální souvislosti potvrzují. Proto je oprávněné považovat dlouhodobé monitorování ukazatelů praxe správy společností jako největší výzvu pro výzkumné aktivity v nejbližší budoucnosti.

Další vývoj správy společností v zemích SVE je do značné míry ovlivněn členstvím v Evropské unii a v otevřenosti těchto zemí zahraničnímu kapitálu. Regulační změny ve formě novel řady zákonů v zemích SVE a současný nástup právního rámce Evropské unie jsou pro společnosti v těchto zemích výzvou. Možnost opustit dosavadní kontinentálně evropský model a přijmout některé prvky angloamerického modelu založeného na trhu se řadě společností jeví jako přitažlivá.

Hlavním důvodem toho je, že nově se formující kapitálové trhy v zemích SVE budou v budoucím vývoji nabývat na intenzitě a čím dále větší počet akciových společností se bude proměňovat na veřejně obchodovatelné, registrované na burzách cenných papírů nejen ve vlastních zemích, nýbrž i světových.

Rozdíly ve dvou systémech správy společností, které se ve světě vyvinuly, totiž nastolují otázku možnosti jejich konvergence. Během nedávných let byla Evropská komise aktivní ve vytváření harmonizovaného regulačního rámce pro evropské společnosti. Důležitým článkem tohoto úsilí by se měla stát europeizace národních modelů správy společností. Avšak pravděpodobné politické důsledky zůstávají nejasné a směr konvergence v Evropě je stále předmětem diskusí. Proto, přinejmenším v krátkém období, zůstanou zachovány v zemích SVE základní rysy kontinentálně evropského modelu.

ZÁVĚR

Země SVE po provedené privatizaci lze zařadit z hlediska přijatého systému správy společností mezi představitele vnitřní vlastnické kontroly založené na bankách. Je v nich patrná absence fungujících kapitálových trhů. Nedostatečně rozvinuté kapitálové trhy jednak neposkytují potřebný přítok čerstvého kapitálu do podniku, jednak jejich nízká likvidita neumožňuje nepřímou vlastnickou kontrolu chování manažerských rad prostřednictvím trhu pro kontrolu společností. Potencionálně účinnější z hlediska ekonomické výkonnosti jsou v těchto zemích úvěrové trhy.

Komparativní analýzou jsme ukázali, že systémy správy společností fungují na základě systému inspirovaného německým modelem. Některé odlišnosti nejsou podstatné, i když do problematiky silně proniká vliv Kodexů dobré správy na bázi Principů OECD, které vznikly v angloamerickém prostředí.

Účastníci mezinárodního kapitálového trhu budou stále více vyžadovat dobrou úroveň správy těchto společností, do nichž hodlají investovat a distancují se od společností, které mají chabý výkon správy společností. I když mezi úrovní správy společností v jednotlivých zemích SVE existují rozdíly, způsobené historickou právní tradicí, sociálními zvyky a politickým rámcem převažujícím v té které zemi, tranzitivní ekonomiky se budou stále učit od těch rámců správy společností, které již dosáhly historického úspěchu. V posledních letech byl v těchto zemích učiněn významný pokrok v určitých aspektech institucionální reformy, avšak situace se mění podle zemí a problémů.

LITERATURA

- [1] BABIČ, V. Corporate Governance in Transition Economies. 2010. Dostupné z: <<http://www.afic.am/CG/CGProblemsionTransitionEcono-mies.pdf>>.
- [2] ČVANČAROVÁ, Z.; M. HUČKA, A. KUBÍČEK A M. MALÝ. Mezinárodní správa společností. Praha: C.H.Beck, 2014.
- [3] HUČKA, M. a kol. Správa společností v zemích střední a východní Evropy. SAEI, vol. 16, Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2012.
- [4] PUČKO, D. Corporate Governance in European Transition Economies: Emerging Models. Management, Vol. 10, No. 1, 2005.

KONTAKT

Ing. Josef Kašík, Ph.D.
VŠB-Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská
Sokolská 33
70121 Ostrava
Česká republika
e-mail: josef.kasik@vsb.cz

prof. Ing. Miroslav Hučka, CSc.
VŠB-Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská
Sokolská 33
70121 Ostrava
Česká republika
e-mail: miroslav.hucka@vsb.cz

Dr. Ing. Zuzana Čvančarová
VŠB-Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská
Sokolská 33
70121 Ostrava
Česká republika
e-mail: zuzana.cvancarova@vsb.cz

ANALÝZA FAKTOROV OVPLYVNŮJÚCICH DOPYT PO LIEKACH NA SLOVENSKU

DEMAND FACTOR ANALYSIS ON DRUGS IN THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY OF SLOVAKIA

Jakub Kintler, Dominik Bilik

ABSTRACT

Basic model of market mechanism consists of households, companies, market of production factors and market of goods and services. Market is built on several assumptions, for example freedom of choice, principle of private property, etc.. Economists also assume rationality in the behaviour of individuals. The aim of this article is to verify validity of basic economic assumptions about the law of declining demand and rationality in consumer behaviour by analysing factors that affecting demand. Demand relates the desired quantity and price, respectively price level. Demand curve is a representation of the law of declining demand, which is built on the principle of increasing (decreasing) amount of consumption due to a decrease (increase) price per unit of production or service. Demand curve has in its basic form, a negative slope. Verification validity of the above presented demand assumption we decided to show it on the pharmaceutical industry. We based up our analysis on the drug consumption. Human health is not strictly a classic product of the market, consisting of a large number of goods and services whose objective valuation from a consumer perspective is often very difficult and unrealistic. Problematic in this area is insufficient statistical information, further, the fact that every consumer has the services and goods of the pharmaceutical industry in a range (services), other quantities (drugs) and finally the existence of solidarity by reducing the price due to the reimbursement of medicine or health services insurance. Due to the mentioned specifics, final price of products and services is different. Level of participation on health costs is individual for each consumer (patient), depending on his state of health (risk of the insured event), the amount of premiums paid, volume of services provided insurance (insurance type) and other factors. All these facts make complications in objectification graphical representation of the demand curve for health care. We did our research by using mathematical and statistical methods. To explore aggregate demand for health care we use database information from the Statistical Office of the Slovak Republic.

KEY WORDS

demand, drugs, factor analysis, population

JEL Classification

D001, D012

¹ Ing. Jakub Kintler, PhD., Ing. Dominik Bilik; Katedra podnikovohospodárska, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomickej univerzity v Bratislave, Dolnozemska cesta 1/b, 821 35 Bratislava. Článok je výstupom riešenia projektu VEGA 1/0662/15 Ekonomicko-sociálne nástroje ako faktor tvorby pracovných miest v podnikoch v rozsahu 100 %.

ÚVOD

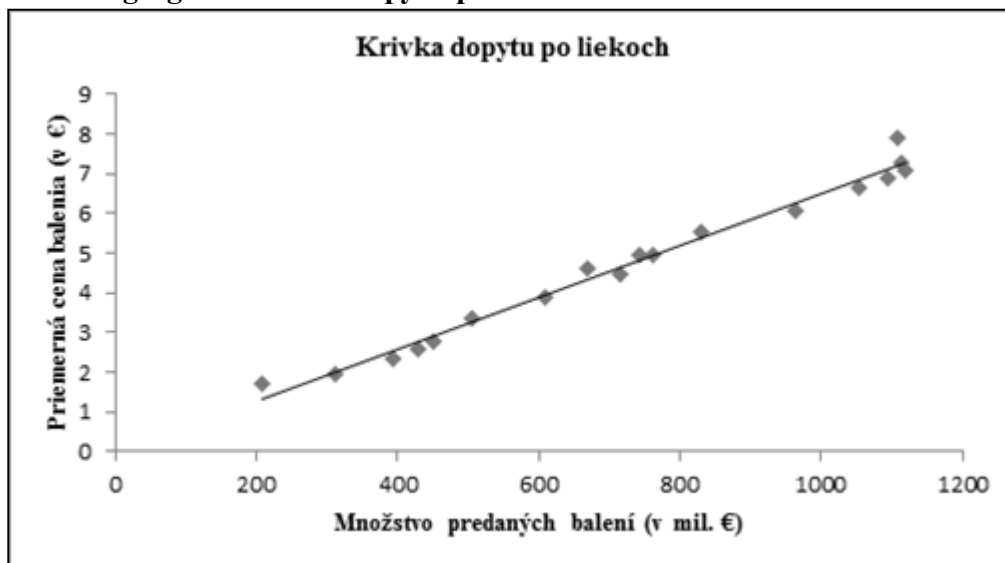
Dopyt vyjadruje vzťah medzi požadovaným množstvom a cenou, resp. cenovou hladinou. Dopytová krivka je zobrazením zákona klesajúceho dopytu, ktorý je postavený na princípe rastúceho (klesajúceho) objemu spotreby v dôsledku poklesu (rastu) ceny za jednotku produkcie alebo služby. Dopytová krivka má vo svojej základnej podobe negatívny sklon. Overenie platnosti uvedeného predpokladu sme sa rozhodli uskutočniť na odvetví farmaceutického priemyslu, konkrétne na vývoji dopytu, ktorý reprezentuje spotreba liekov. Zdravie človeka nie je síce klasický trhový produkt, skladá sa z veľkého počtu tovarov a služieb, ktorých objektívne ocenenie z pohľadu spotrebiteľa je často veľmi ťažké, až nereálne. Problematickými v tejto oblasti je nedostatočné množstvo štatistických informácií, ďalej skutočnosť že každý spotrebiteľ využíva služby a tovary farmaceutického priemyslu v inom rozsahu (služby), v iných množstvách (lieky) a nakoniec existencia solidarity v podobe zníženia ceny v dôsledku úhrady časti lieku alebo služby zdravotnou poisťovňou. V dôsledku vyššie uvedených špecifik, konečná cena produktov a služieb farmaceutického priemyslu, ktorú zaplatia spotrebiteľia, je diferencovaná. Výška spoluúčasti na zdravotných nákladoch je individuálna pre každého spotrebiteľa (pacienta), v závislosti od jeho zdravotného stavu (rizika vzniku poistnej udalosti), výšky plateného poistného, objemu poskytovaných služieb poisťovňou (druh poisťovne) a ďalších faktorov. Všetky tieto skutočnosti predstavujú komplikácie pri objektivizácii, tvorbe a grafickom vyjadrení krivky dopytu po zdravotníctve. V nasledujúcom texte odvodíme krivku agregovaného dopytu po liekoch na Slovensku a prostredníctvom korelácie budeme skúmať vplyv jednotlivých faktorov na vývoj dopytu.

1. Dopyt po liekoch na Slovensku

Empirickým skúmaním viacerých alternatív a na základe vykonaných prepočtov sme dospeli k záveru, že pre kvantifikáciu vplyvu faktorov dopytu po zdravotníctve sú najvhodnejšie priame výdavky súkromných domácností na zdravotnú starostlivosť. Táto zdravotná starostlivosť zahŕňa všetky tovary a služby spojené ako s prevenciou, tak aj s odstraňovaním už vzniknutých škôd na zdraví. Keďže väčšinu z týchto tovarov predstavujú lieky, rozhodli sme sa preto použiť ukazovateľ ich predaja resp. spotreby ako hlavný reprezentant dopytu po zdravotníctve. Keďže lieky z pohľadu spotrebiteľa delíme na lieky na predpis a tzv. voľno predajné lieky, rozhodli sme sa, že aj vplyv jednotlivých faktorov dopytu budeme skúmať z týchto dvoch pohľadov. Analýza dopytu bola zameraná hlavne na analýzu faktorov, ich vývoja v čase a možnosti ich sledovania prostredníctvom rôznych súborov ukazovateľov. Vzhľadom na fakt, že sú jednotlivé analyzované faktory často navzájom prepojené a navzájom sa ovplyvňujú, nie je možné jednoznačne a presne určiť, do akej miery sa podieľal konkrétny faktor dopytu na jeho vývoji. Je však možné zmerať, aký silný vplyv majú jednotlivé faktory, resp. či pôsobia na dopyt priamo alebo nepriamo úmerne.

Rešpektovaním podmienky ad-hoc a podmienky, že spoluúčasť na výdavkoch na lieky jednotlivými poisťovňami je pri všetkých troch poisťovniach približne rovnaká, sme sa rozhodli vytvoriť krivku dopytu práve po tomto produkte, ako jedného z najrelevantnejších ukazovateľov v rámci dopytu po produktoch farmaceutického priemyslu. Využili sme pritom údaje z portálu Slovstat – databázy informácií a ukazovateľov sociálno-ekonomického vývoja SR, ktorý je súčasťou Štatistického úradu SR. Z dôvodu čo najpresnejšej kvantifikácie a čo možno najvernejšieho zobrazenia krivky dopytu, sme sa rozhodli použiť údaje od roku 1995. Údaje na osi X na obrázku nižšie predstavujú spotrebu liekov vyjadrenú v mil. EUR a údaje na osi Y vyjadrujú priemernú cenu lieku za balenie v EUR. Agregovanú krivku dopytu po liekoch uvádzame na obrázku nižšie.

Obr. 1 Agregátna krivka dopytu po liekoch



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov zo Štatistického úradu SR

Už na prvý pohľad možno vidieť, že krivka dopytu má atypický sklon. Namiesto negatívneho sklonu väčšiny kriviek dopytu sa vyznačuje táto krivka pozitívnym sklonom, čo znamená, že s rastom priemernej ceny liekov rástlo aj požadované množstvo. Tento spočiatku nelogický vzťah je ľahko vysvetliteľný tým, že spotrebitelia v podmienkach Slovenska nemali takmer žiadnu možnosť reagovať na cenu predpísaných liekov. Od decembra roku 2011 sú povinní lekári predpísať iba účinnú látku a spotrebiteľ (pacient) si tak môže vybrať liek sám v rámci vyhovujúcej cenovej hladiny, táto zmena sa však zatiaľ nestihla naplno prejaviť v takom rozsahu, aby došlo k zásadnejšej zmene tvaru krivky dopytu po liekoch za tak dlhé obdobie.

Ľudia sa rozhodujú o kúpe liekov predovšetkým na základe zabezpečenia potreby zdravia. Navyše ak zohľadníme počet obyvateľov Slovenska, tak zmena požadovaného množstva vzhľadom na cenu nie je veľmi výrazná, čo potvrdzuje fakt, že vplyv ceny, či už jej rast alebo pokles, vplyva na dopyt po liekoch len veľmi obmedzene, pretože okrem ceny ako faktora dopytu tu zohrávajú dôležitejšiu úlohu ostatné, nepriamo vplyvajúce faktory. To znamená, že zákon klesajúceho dopytu nebol porušený, pretože pri zachovaní podmienky *ceteris paribus* (teda na dopyt by vplývala iba cena a všetky ostatné faktory by sa nemenili), by s rastom ceny požadované množstvo klesalo a naopak. To, čo spôsobuje atypický sklon krivky, sú práve ostatné faktory okrem ceny, najmä zdravotný stav obyvateľstva. Pretože ľudia považujú svoj zdravotný stav za omnoho dôležitejší faktor v prípade liekov, ako ich cenu. Teda zmena ceny nespôsobí výraznejšiu zmenu v ich spotrebe, a to či už pri raste ceny alebo jej poklese. Ak by cena klesala, neznamená to automaticky, že by sa dopyt po liekoch dramaticky zvýšil, rovnako ani pri rastúcej cene. Faktor ktorý v skutočnosti podstatne ovplyvňuje dopyt po liekoch je zdravotný stav obyvateľov.

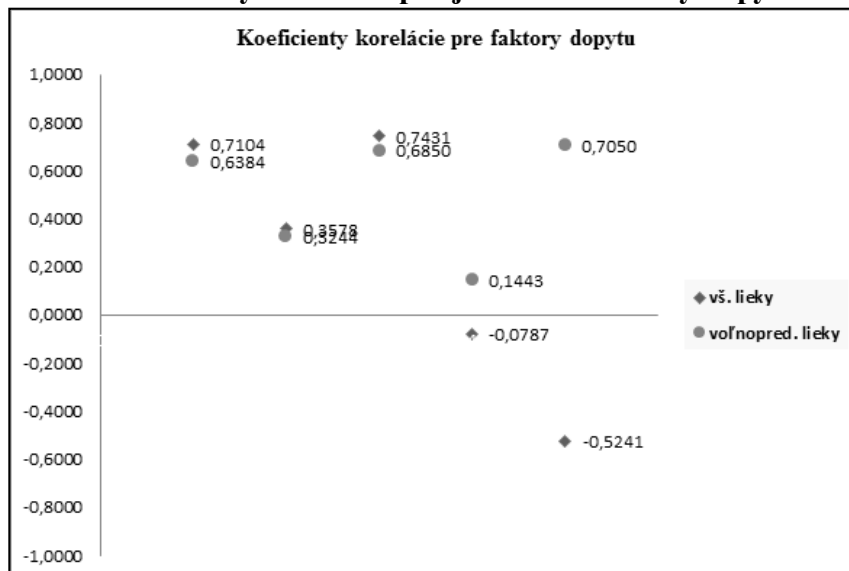
Vyššie opísaný jav je v praxi dobre známy a označuje sa ako Giffenov paradox. (Grisáková, 2013) Tento pojem pochádza z 19. storočia, kedy britský ekonóm Sir Robert Giffen zistil, že keď cena vtedajšieho chleba klesla, klesol aj dopyt. Je to jeden z najzaujímavejších ekonomických fenoménov. Ako jeden z prvých sa o ňom písomne zmienil Alfred Marshall vo svojom diele *Základy ekonomiky* z roku 1895. Giffenov tovar je produkt, ktorý sa prejavuje vzdorovaním zaužívaných konvencií diktovaných zákonom klesajúceho dopytu. Prejavuje sa tým, že pri rastúcej cene rastie aj dopyt a naopak, v prípade klesajúcej ceny začne klesať aj dopyt. Ide o situáciu, kedy spotrebitelia nahrádzajú podradné tovary

lepšími, resp. na dopyt pôsobia určité faktory omnoho silnejšie ako cena napr. kvalita alebo zdravie. (Marshall, 2006)

2. Kvantifikácia vplyvu faktorov na dopyt po liekoch

Cieľom kvantifikácie vplyvu jednotlivých faktorov na dopyt po liekoch na území Slovenska bolo zistiť intenzitu vplyvu, resp. závislosti jednotlivých faktorov dopytu na samotný dopyt prostredníctvom matematicko-štatistických metód. Po detailnej analýze jednotlivých faktorov dopytu, ich vývoja v čase a po zostavení krivky dopytu sme pokračovali kvantifikáciou vplyvu jednotlivých faktorov na dopyt prostredníctvom ukazovateľa korelácie. Tento ukazovateľ meria štatistickú závislosť medzi dvomi premennými. V našom prípade reprezentuje vždy jedna premenná dopyt po všetkých alebo po voľno predajných liekoch a druhá premenná reprezentuje daný faktor dopytu, prostredníctvom nami zvoleného, najlepšie zodpovedajúceho ukazovateľa. Jednotlivé hodnoty koeficientu korelácie pre všetky skúmané faktory uvádzame na obrázku nižšie.

Obr. 2 Koeficienty korelácie pre jednotlivé faktory dopytu



Zdroj: vlastné spracovanie

Pre výpočet korelačného koeficientu sme použili vždy rovnaký druh vstupných údajov, bez rozdielu či išlo o všetky alebo len o voľno predajné lieky. Premennú Y tvorilo vždy predané množstvo liekov v ks, premenná X sa líšila v závislosti od konkrétneho faktora. (Lukáčik, Lukáčiková, Szomolányi, 2013) Pri prvom faktore sme skúmali vplyv počtu obyvateľov, pri druhom faktore vplyv počtu obyvateľov starších ako 65 rokov vrátane, pri treťom faktore chorobnosť obyvateľov na Slovensku, sme použili informácie o evidovanom počte práceneschopných obyvateľov (PN), pri štvrtom faktore išlo o kvalitu poskytovanej zdravotnej starostlivosti v podobe krátkodobých aj dlhodobých výdavkov na lekárske a farmaceutické vedy, a v prípade posledného faktora išlo o skúmanie závislosti medzi predaným množstvom liekov a vplyvom krízy na zdravotný stav obyvateľstva, meraný prostredníctvom počtu vyšetrení v psychiatrických ambulanciách. Piaty faktor má skôr informačný charakter, pretože ide o očakávania spotrebiteľov resp. ich názor, či je správne, aby na Slovensku došlo k zlúčeniu všetkých zdravotných poisťovní do jednej spoločnej štátnej. Zlúčením poskytovateľov zdravotného poistenia by prišlo k odstráneniu trhového princípu z uvedeného sektora.

2.1. Vplyv počtu obyvateľov na dopyt po liekoch

Faktor dopytu-počet obyvateľov nadobudol hodnoty korelačného koeficienta pre obe alternatívy (voľno predajné lieky a lieky na predpis) výrazne vysoké hodnoty. Vo vzťahu k všetkým liekom je to hodnota 0,71 čo predstavuje veľmi vysokú priamu koreláciu a vo vzťahu k voľno predajným liekom je to hodnota 0,64, čo tiež predstavuje veľmi vysokú priamu koreláciu. Vplyv uvedeného faktora na dopyt po liekoch považujeme za podstatný. Druhé skúmanie, ktoré sme z pohľadu vplyvu počtu obyvateľov na dopyt po liekoch skúmali, bola intenzita závislosti obyvateľstva staršieho ako 65 na dopyt po liekoch. Očakávali sme, že s rastúcim vekom a starnúcim trendom v populácii bude vplyv tejto skupiny obyvateľov na dopyt po liekoch približne rovnako intenzívny, alebo intenzívnejší ako pri celkovej populácii. Predpokladali sme, že s rastúcim vekom narastá aj spotreba liekov, ktorá má zjavný vplyv na vývoj dopytu. Výsledok, ktorý sme zistili je veľmi zaujímavý. Koeficient korelácie, ktorý sa pohybuje v hodnotách 0,36 a 0,32 síce hovorí o strednej korelácii, tá však ale nie je takmer ani z polovice tak intenzívna ako pri faktore celého obyvateľstva. Výsledok je teda presne opačný ako sme očakávali.

Oba faktory priamo ovplyvňujú dopyt po liekoch, avšak silnejší vplyv má počet všetkých obyvateľov ako počet starších obyvateľov. To považujeme za zaujímavé zistenie. Jedným z vysvetlení môže byť, že starí ľudia síce užívajú väčšinou viac liekov ako mladí ľudia, no zároveň sú omnoho viac citlivejší na zmenu ceny, v dôsledku nižšej ekonomickej sily. Obyvateľstvo nad 65 rokov veku z ekonomických dôsledkov zvažuje dôslednejšie kúpu každého lieku s ohľadom na aktuálny zdravotný stav. Môžeme povedať, že sú menej cenovo elastickí. Týmto môžeme vysvetliť nižšiu hodnotu korelácie pri voľno predajných liekoch. Na druhej strane voľno predajné lieky predstavujú v priemere len 22,8 %² zo všetkých spotrebovaných liekov v sledovaných rokoch. Zvyšok predstavujú lieky na predpis. Iným, omnoho prozaikejším zdôvodnením môže byť jednoducho fakt, že skupina obyvateľov Slovenska, ktorá je staršia ako 65 rokov, jednoducho nemá tak výrazný podiel na spotrebiteľskom trhu s liekmi ako celok. V roku 2005 bol podiel týchto občanov 11,74 % a do roku 2012 sa zvýšil len na 13,13 %. Napriek trendu starnúcej populácie sa zdá, že podiel tejto vekovej skupiny ľudí na spotrebe liekov nedosahuje zatiaľ tak výrazné hodnoty, aby výraznejšie ovplyvnila dopyt po liekoch.

2.2. Vplyv miery chorobnosti obyvateľov na dopyt po liekoch

Chorobnosť obyvateľov Slovenska sme merali na základe údajov zo Štatistického úradu SR o počte PN z dôvodu choroby a úrazu – počet prípadov ochorení. Vzhľadom na dostupné údaje o ktorých sa oficiálne vedie štatistika sme dospeli k záveru, že tento údaj bude pre nami zvolený zámer najvhodnejší. Výsledky korelačnej analýzy to potvrdili tiež. Koeficient korelácie nadobúda pri všetkých liekoch hodnoty 0,74 a pri voľno predajných liekoch 0,69 na základe čoho konštatujeme, že vplyv tohto faktora predbehol všetky ostatné faktory, čím sa stal jednoznačne najviac ovplyvňujúcim faktorom dopytu spomedzi nami sledovaných faktorov. Tento výsledok bol v súlade s našimi očakávaniami a predpokladmi.

2.3. Vplyv kvality poskytovanej zdravotnej starostlivosti na dopyt po liekoch

Pri tomto faktore sa nám žiaľ nepodarilo nájsť štatisticky významné údaje, ktoré by sme mohli použiť ako základ spotrebiteľského vnímania kvality poskytovanej zdravotnej starostlivosti. Z médií sa síce často dozvedáme o zhoršujúcej sa resp. dlhodobo nízkej úrovni kvality zdravotníctva vnímanej spotrebiteľmi, no treba si uvedomiť, že ide o medializované kauzy. Z uvedeného dôvodu sme sa snažili nájsť čo najbližšie súvisiace objektívne

informácie, vypovedajúce o kvalite zdravotníctva na Slovensku. Jednou z alternatív, ku ktorej sme sa priklonili, je výskum a vývoj nových liekov, predovšetkým prostredníctvom Slovenskej akadémie vied. Keďže každý výskum a vývoj je náročný na finančné prostriedky, bez ktorých by nemohol napredovať, rozhodli sme sa pre skúmanie závislosti medzi výdavkami (krátkodobými aj dlhodobými) na lekárske a farmaceutické vedy a dopytom po liekoch. Výsledky ku ktorým sme dospeli sú nejednoznačné. Pri všetkých liekoch vykazuje koeficient korelácie len malú koreláciu v hodnote 0,14 a pri voľno predajných liekoch dokonca zápornú, teda nepriamu koreláciu v hodnote -0,08. Jednou z vysvetľujúcich príčin, môže byť časová disproporcia medzi začiatkom výskumu nového lieku až po jeho výrobu a úspešné testovanie a zaradenie do predaja. Vzhľadom na časovú disproporciu medzi výskumom a vývojom nového lieku a jeho úspešným zavedením do predaja je veľmi ťažké merať efektívnosť vynaložených výdavkov na výskum a vývoj, zvlášť prostredníctvom koncového produktu, akým je spotreba liekov. V tomto prípade splnil koeficient korelácie v určitej miere naše očakávania, pretože pri oboch druhoch liekov sa blíži k hodnote nula, čo naznačuje len veľmi slabú koreláciu vplyvom dlhého časového úseku medzi vynaložením prostriedkov a zhodnotením efektívnosti ich vynaloženia.

2.4. Vplyv očakávaní spotrebiteľov na dopyt po liekoch

Faktor očakávania spotrebiteľov a jeho vplyvu na dopyt sme posudzovali s ohľadom na názor ľudí, čo si myslia o plánovanom zrušení konkurencie na trhu so zdravotným poistením, v dôsledku vytvorenia jednej spoločnej štátnej zdravotnej poisťovne. Naše očakávania boli v tomto prípade potvrdené. Väčšina ľudí z internetovej ankety, až 84 % vyjadrilo svoj nesúhlas s týmto rozhodnutím vlády. Ako hlavný dôvod uvádzajú jednoduchú absenciu konkurencie, ktorá plní veľmi dôležitú úlohu a z ktorej do určitej miery profituje aj spotrebiteľ. Spotrebiteľ zavedením konkurenčného prostredia aj do odvetvia poskytovateľov zdravotného poistenia získava slobodu výberu. Ďalším prínosom je v dôsledku konkurenčného boja skvalitňovanie a zefektívnenie poskytovaných služieb. Zo širšieho pohľadu konštatujeme, že význam tohto faktora na dopyt nie je až taký zásadný, pretože druh poskytovateľa služieb zdravotného poistenia, neovplyvňuje intenzitu využívania zdravotných služieb poisťovňami. Prednostne ide o šetrenie výdavkov v sektore zdravotníctva.

2.5. Vplyv krízy na dopyt po liekoch

Pri skúmaní uvedeného faktora boli dosiahnuté najrozporupľnejšie výsledky. Na jednej strane koeficient korelácie pri voľno predajných nadobúda hodnotu 0,71 čo zodpovedá veľmi silnej korelácii, na strane druhej pri všetkých liekoch všeobecne dosiahol hodnotu -0,52 čo zodpovedá len silnej nepriamej korelácii. Uvedený faktor sme skúmali na základe vzťahu počtu navštívení psychiatrických liečební a spotreby liekov. Číže s rastúcim množstvom vyšetrení klesá výrazne počet všetkých predaných liekov, no zároveň s rastúcim množstvom vyšetrení výraznejšie rastie počet predaných voľno predajných liekov bez receptu. Analýzou dostupných štatistických údajov sa nám nepodarilo preukázať, že ľudia, ktorí podstúpili psychiatrické vyšetrenie, sú tí istí, ktorí si zároveň kúpili farmakologický produkt. Inými slovami, zvýšený počet psychiatrických vyšetrení indikuje všeobecne horšiu atmosféru medzi obyvateľmi, avšak nie každý spotrebiteľ uvedené vnímanie, rieši vyhľadaním odbornej pomoci. Častokrát v dôsledku určitých všeobecne zaužívaných spoločenských stereotypov sa väčšina dotknutých spotrebiteľov snaží túto neľahkú situáciu zvládnuť svojpomocne. Preto v čase krízy stúpala spotreba voľno predajných liekov. Naopak dopyt po všetkých liekoch klesal, pretože ľudia v ťažkých časoch začali uprednostňovať voľno predajné lieky (napr. na bolesť hlavy), často aj na úkor ostatných liekov. Nevyhľadávali okamžite odbornú

psychologickú pomoc s liekmi na predpis, ale často sa snažili riešiť svoje problémy skôr sami a prostredníctvom voľno predajných liekov.

ZÁVER

Na základe prezentovaných výsledkov môžeme potvrdiť platnosť základných mikroekonomických zákonov, predovšetkým racionalitu v správaní spotrebiteľa. Najsilnejším faktorom ovplyvňujúcim dopyt s priamym vplyvom predstavuje miera chorobnosti obyvateľov Slovenska vyjadrená prostredníctvom ukazovateľa PN. Druhým v poradí je počet všetkých obyvateľov SR, ktorého koeficient korelácie vykazoval rovnako vysoké hodnoty pre priamu závislosť. V poradí tretím najvplyvnejším faktorom je počet obyvateľov Slovenska starších ako 65 rokov, kde koeficient korelácie indikuje opäť priamu, tentoraz len strednú úroveň korelácie. Dva ukazovatele vykazovali rôzne druhy korelácií. Faktor kvality poskytovanej zdravotnej starostlivosti vykazuje malú priamu koreláciu pri voľno predajných liekoch a opačne malú nepriamu koreláciu pri všetkých liekoch do ktorých započítavame aj lieky na predpis. Rovnako kríza ako faktor psychického zdravia človeka, vykazuje pri voľno predajných liekoch veľmi silnú priamu koreláciu a naopak pomerne silnú nepriamu koreláciu pri všetkých liekoch.

LITERATÚRA

- [1] COHEN, J. 1988. Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences. 2. vyd. United States of America: LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, 1988. 559 s. ISBN 0-8058-0283-5.
- [2] GRISÁKOVÁ, N. 2013. Dopytové funkcie a trhovú rovnováhu. Bratislava: Ekonóm, 2013, 98 s. ISBN 978-80-225-3620-2.
- [3] LUKÁČIKOVÁ, A. – LUKÁČIK, M. – SZOMOLÁNYI, K. 2013. Ekonometria 1. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. 338 s. ISBN 978-80-3543-4.
- [4] MARSHALL, A. 2006. Principles of Economics: Abridged Edition. New York: Cosimo, Inc. 2006. 344 s. ISBN 978-15-9605-985-6.
- [5] SALVATORE, D. 2003. Schaum's Outline of Theory and Problems of MICROECONOMIC THEORY. 3 vyd. USA : McGraw-Hill, Inc., 2003. 326 s. ISBN 0-07-054514-6.
- [6] www.health.gov.sk
- [7] www.nczisk.sk
- [8] www.statistics.sk
- [9] www.infostat.sk
- [10] www.portal.gov.sk
- [11] www.komorapsychologov.sk

KONTAKT

Ing. Jakub Kintler, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: jakub.kintler@euba.sk

Ing. Dominik Bilik
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemska cesta 1/a
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: dominik.bilik@gmail.com

AKTUÁLNE VÝZVY A TRENDY V RIADENÍ ĽUDSKÝCH ZDROJOV CURRENT CHALLENGES AND TRENDS IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Jozef Kirchmayer

ABSTRACT

The paper deals with current trends that are influencing human resource management in organizations. In order to be successful in the era of globalization, it is of vital importance to know these trends, accept and understand them. The article discusses changing requirements on employees' skills, the importance of managing talent within an organization, as well as the need for effective performance management, the problem of aging workforce, and other challenges organizations must face in current environment.

KEY WORDS

human resource management, talent management, performance management, age management

JEL Classification

M12, O15

ÚVOD

Manažment ľudských zdrojov môžeme nepochybné považovať za neoddeliteľnú súčasť strategického riadenia každej organizácii. Tak ako organizácie potrebujú na dosiahnutie svojich cieľov pracovný kapitál v podobe ľudí, ľudia cítia potrebu realizovať sa v práci pre samotnú organizáciu.

V priebehu desaťročí prešiel samotný manažment ľudských zdrojov mnohými zmenami a za túto dobu si vybudoval v systéme riadenia organizácií pevné postavenie. Toto postavenie menilo v priebehu rokov svoj charakter a samotnú podstatu. V minulosti bola úloha manažmentu ľudských zdrojov výrazne podceňovaná, ale v súčasnosti sa dostáva čoraz viac do popredia. Organizácie si uvedomujú dôležitosť ľudských zdrojov pre svoje fungovanie a musia čeliť novým výzvam, spojeným s meniacou sa pracovnou silou. Práve tieto výzvy a zmeny nútia vývoj metód riadenia ľudských zdrojov smerom k inováciám.

Klasická úloha manažmentu ľudských zdrojov sa postupne sťahuje do úzadia a mení sa na strategickú. Stáva sa tak jedným z najvýznamnejších partnerov pri dosahovaní cieľov organizácie. Organizácie si viac ako inokedy uvedomujú a objavujú bohatstvo, ktoré majú vo svojich zamestnancoch a snažia sa čo najefektívnejšie využívať ich potenciál. V dnešnom dynamickom prostredí nie je jednoduché udržať si konkurencieschopnosť.

Jedným z hlavných faktorov, ktorý dnes zásadne ovplyvňuje súčasné smerovanie spoločnosti, a teda aj oblasť ľudských zdrojov, je globálna hospodárska kríza. Napriek tomu, že aktuálna ekonomická situácia má negatívny dopad na pracovné prostredie, môže súčasne predstavovať aj výzvu, ktorá vyvoláva potrebu vzniku a implementácie nových, inovatívnych stratégií a postupov. Globalizačný trend vyvolal záujem organizácií realizovať sa aj za

¹ Mgr. Jozef Kirchmayer, Katedra malého a stredného podnikania, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave; externý doktorand Katedry informačného manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave

hranicami svojej materskej krajiny, presúvajú sa do nových krajín a teda súčasne dochádza aj k premiestňovaniu pracovných síl. Pracovníci z rozmanitých kultúr dnes spolupracujú a učia sa navzájom komunikovať. Riadenie zmiešanej pracovnej sily je jednoznačne zložitejšie ako riadenie zamestnancov rovnakej kultúry, pochádzajúcich z rovnakého prostredia, čo kladie nové nároky na zručnosti a kompetentnosti manažérov.²

Nesmieme tiež zabúdať ani na demografické faktory, akými sú starnúca pracovná sila (nielen v Európe) alebo nástup generácie Y, či dokonca už aj generácie Z do pracovného procesu. V niektorých krajinách je už dnes nevyhnutné, aby sa zvýšil podiel pracujúcich starších ľudí (vo veku 60-65 rokov) a tomuto trendu sa musí prispôbiť aj trh práce.

Proces globalizácie so sebou prináša aj obrovský technologický boom, ktorý vplyva aj na manažment ľudských zdrojov. Dnes sa môžeme bez problémov spojiť s kýmkoľvek a kdekoľvek, vďaka čomu je možné využívať talenty z celého sveta a vytvárať virtuálne tímy, ktorých manažovanie si vyžaduje nové zručnosti a znalosti. Okrem toho, zamestnanci (najmä nastupujúca generácia Y) sú dnes zo svojho osobného života zvyknutí využívať najnovšie technológie, čo bude dnes a aj v budúcnosti vytvárať tlak na zamestnávateľov, aby ich v čo najväčšom rozsahu implementovali.

Predložený článok sa bližšie zaoberá vybranými trendami v manažmente ľudských zdrojov, medzi ktoré patria talent management, manažment vekovo diverzifikovanej pracovnej sily (age management) a manažment pracovných výkonov (performance management).

1 Postavenie manažmentu ľudských zdrojov v organizácii

Ľudia sú jedným z najcennejších zdrojov organizácie a podieľajú sa, či už individuálne alebo skupinovo, na dosahovaní cieľov organizácie. Systém ľudských zdrojov, prostredníctvom ktorého riadenie ľudských zdrojov pracuje, logicky a premyslene prepája filozofiu ľudských zdrojov, stratégie ľudských zdrojov, politiku ľudských zdrojov, procesy v oblasti ľudských zdrojov, prax v oblasti ľudských zdrojov a programy v oblasti ľudských zdrojov.³

Vo všeobecnosti je možné povedať, že hlavným poslaním manažmentu ľudských zdrojov je zabezpečiť výkonnosť organizácie a taktiež neustále zlepšovanie tohto výkonu s využitím vhodných nástrojov manažmentu ľudských zdrojov. Súčasný cieľ manažmentu ľudských zdrojov sú podporovať organizáciu pri dosahovaní jej cieľov vypracovaním a vykonávaním stratégií ľudských zdrojov, ktoré sú integrované s obchodnou stratégiou (strategický manažment ľudských zdrojov); prispievať k vyššiemu rozvoju kultúry organizácie; zabezpečiť, aby organizácia mala talentovaných a kvalifikovaných ľudí a starala sa o nich; vytvárať pozitívny pracovný vzťah medzi manažmentom a zamestnancami organizácií v atmosfére vzájomnej dôvery a medzi súčasné ciele patrí aj podpora implementáciu etického prístupu k vedeniu ľudí.⁴

Manažment ľudských zdrojov dosahuje svoj hlavný cieľ (t.j. dosiahnutie úspechu a konkurenčnej výhody prostredníctvom strategického rozmiestňovania schopných a oddaných zamestnancov, a to na základe integrovanej sústavy kultúrnych a personálnych

² BAJZÍKOVÁ E. - BÚCIOVÁ, Z. – LAŠÁKOVÁ, A. 2012. Current Scientific Discourse on the Global Leadership : Main Trends and Key Concepts. In *Journal of HRM*. 2012, roč. 15, č. 1-2. ISSN 1335-3888, s. 4-17

³ ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 27

⁴ ARMSTRONG, M. 2012. *Armstrong's handbook of Human Resource Management Practice*. 12. vyd. London : Kogan Page, 2012. ISBN 978-0-7494-6550-6, s. 9

postupov) plnením dvoch základných úloh. Prvou úlohou je zabezpečenie potrebného počtu zamestnancov v požadovanej profesijnej i kvalifikačnej štruktúre a v dynamickom súlade so strategickými cieľmi organizácie a druhou je zosúladienie správania zamestnancov so strategickými cieľmi organizácie.⁵

Spoločnosť pre riadenie ľudských zdrojov (SHRM) identifikovala šesť hlavných funkcií riadenia ľudských zdrojov, a to: plánovanie ľudských zdrojov, nábor a výber; rozvoj ľudských zdrojov; odmeňovanie a benefity; bezpečnosť a ochrana zdravia; zamestnanecké a pracovné vzťahy a výskum ľudských zdrojov.⁶

2 Vybrané aktuálne výzvy a trendy v manažmente ľudských zdrojov

Funkcie a procesy manažmentu ľudských zdrojov prešli mnohými zmenami. Modernizácie sa týkajú nielen na procesov, ale taktiež samotných štruktúr a zloženia pracovných pozícií v organizáciách. Pod vplyvom modernizácií vznikajú niektoré nové pozície, ktoré organizácie predtým nepoznali. Napr. niektoré funkcie manažmentu ľudských zdrojov sa už dnes začínajú presúvať z fyzických pracovísk na tzv. virtuálne, kde oddelenie ľudských zdrojov komunikuje so zamestnancami prostredníctvom HR portálu umiestnenom na zabezpečenej sieti.

K novším témam medzi manažermi ľudských zdrojov patrí taktiež získavanie a udržanie si kvalitných talentovaných pracovníkov. V poslednej dobe na trhu práce stále silnejšie rezonuje nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily a preto je pre organizáciu veľmi dôležité si svojich najlepších pracovníkov udržať.

Nemenej dôležitou kategóriou manažmentu ľudských zdrojov, sú kompetentnosti týkajúce sa práce s ľuďmi. Generačné rozdiely, kultúrna rôznorodosť a virtuálne tímy prinášajú zvýšený tlak na komunikačné zručnosti, empatiu, riešenie konfliktov. Od lídrov sa bude vyžadovať schopnosť zaangažovať ľudí, vtaiahnuť ich do riešenia problémov a motivovať ich. Pokiaľ sa zatiaľ mnohí manažéri vyhli využívaniu týchto zručností, za krátku dobu sa pre nich stanú nevyhnutnosťou, ak si budú chcieť udržať kvalitných ľudí v tíme. Neustále sa meniace prostredie bude so sebou prinášať mnoho nových vecí, a tak nebude prekvapením, pokiaľ sa v kompetenčných modeloch opäť ukáže otvorenosť k učeniu sa. Nemusí to byť rozvoj v zmysle sedenia na tréningu, či v škole. Je pravdepodobné, že to bude skôr sledovanie novinek – aj vecí zdanlivo nepotrebných, ktoré sa až neskôr ukážu ako dôležité a vznikne z nich konkurenčná výhoda.⁷

Podľa *American Society for Training and Development* by sa mal manažment ľudských zdrojov v súčasnosti a blízkej budúcnosti zamerať na⁸ :

1. zlepšenie kvality pracovného života,
2. zvýšenie produktivity práce,
3. zvýšenie spokojnosti zamestnancov,
4. zlepšenie rozvoja zamestnancov ako jednotlivcov i kolektívov,
5. zvýšenie pripravenosti na zmeny.

⁵ KACHAŇÁKOVÁ, A. – NACHTMANNOVÁ, O. – JONIAKOVÁ, Z. 2008. *Personálny manažment*. Bratislava : Iura Edition, 2008. ISBN 978-80-8078-192-7, s. 14

⁶ BYARS, L.L. – RUE, L.W. 2008. *Human Resource Management : International Edition*. 9. vyd. Columbus : McGraw Hill, Higher Education, 2008. ISBN 978-007-127877-5, s.4

⁷ ŠEBESTOVÁ, L. 2012. Výzvy budúcnosti pri riadení ľudských zdrojov. In: *ZISK (riadenie – marketing – podnikanie)*, č. 2/2012, ISSN 1337-9151, s. 18-20

⁸ KOUBEK, J. 2009. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. vyd., Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 19

Medzi súčasné trendy, ktoré ovplyvňujú rozvoj ľudských zdrojov, okrem iných patria talent management, manažment vekovo diverzifikovanej pracovnej sily (age management) a manažment pracovných výkonov (performance management).

2.1 Talent management

Významnou skupinou ľudských zdrojov v organizáciách sú pracovníci, ktorých môžeme označiť za kľúčoví a ktorých považujeme za nositeľov plnenia cieľov organizácie. Sú to ľudia, ktorých považujeme za talentovaných pracovníkov. Otázka však je, ako definovať v manažmente ľudských zdrojov talent. Zjednodušene ho môžeme definovať ako určitú kombináciu zručností, schopností a osobnostných predpokladov, ktoré nám napomáhajú v našom ďalšom rozvoji. Každá organizácia si musí vo vlastnom záujme vymedziť, koho bude považovať za talent. Talent je v súčasnej dobe definovaný kritériami ako výkonnosť a rešpekt. Dôležitým znakom je taktiež perspektíva. To znamená, že talent má v danej chvíli nie len vysokú výkonnosť, ale aj perspektívu túto výkonnosť ešte zvýšiť.

Zvyšovanie kvality ľudského kapitálu pomáha organizáciám dosahovať nárast produktivity a celkové zefektívnenie jednotlivých činností, zvýšenie konkurencieschopnosti a ďalší rozvoj. Navyše im dokáže pomôcť aj v časoch, keď čelia rôznym negatívnym vplyvom vonkajšieho prostredia a ich primárnou snahou je zabrániť vlastnému útlmu a stagnácii. Práve preto môže talent manažment pomôcť organizáciám a ich manažérom a zamestnancom môže dať správny impulz, aby aj v prípade turbulentných období dokázali daný stav vnímať ako jedinečnú príležitosť. Súčasne môže slúžiť na to, aby si organizácie dlhodobo zabezpečili a stabilizovali kvalitných a kvalifikovaných zamestnancov.⁹

Základnou zásadou riadenia talentov je, aby si organizácia sama uvedomila, ktorí z jej pracovníkov disponujú akým talentom a čo jednotliví zamestnanci pre organizáciu znamenajú. Uvedomenie si týchto faktorov robí organizáciu vysoko výkonnou. Talent management je trendom vo funkcii rozvoja.

Prečo je riadenie talentov pre organizáciu také dôležité? Ľudské zdroje majú potenciál stať sa konkurenčnou výhodou organizácie. V súčasnej rýchlo sa vyvíjajúcej a neustále sa meniacej dobe, je hľadanie kreatívnych riešení vysoko efektívne. Kreativitu nám môžu zaručiť len dostatočne motivovaní a zaangažovaní zamestnanci. Angažovaní pracovníci sú takí pracovníci, ktorí sa cítia rešpektovaní, vedia, že sa s nimi zaobchádza fero, sú dostatočne odmeňovaní, sú si vedomí toho, že aj ich názor v riešení nejakého problému zaváži, vedia, že sú prínosom v organizácii, majú dobrý vzťah so spolupracovníkmi a v konečnom dôsledku majú svoju prácu radi.

Organizácie sa dnes sústreďujú na systematické vyhľadávanie talentov ako v externom prostredí, tak vo vlastných zdrojoch. V externom prostredí možno talenty hľadať a nájsť napríklad na vysokých školách (career days, trainee programy, sponzoring...), u dodávateľov a pod. Všeobecne je však preferované tzv. „hľadanie pod vlastnou strechou“. Vytvára totiž podmienky pre rast ľudí vo vnútri organizácie, posilňuje atmosféru oddanosti a vieru v dosiahnuteľnosť cieľov.

Jednotlivé zložky riadenia talentov popísal popredný americký manažér a konzultant v oblasti ľudských zdrojov Michael Armstrong takto:¹⁰

⁹ LUKÁČ, Michal. 2011. *Talent manažment z pohľadu riadenia výkonnosti zamestnancov*. [online]. 2011. [cit. 2014-01-06]. Dostupné na internete: www.jeneweingroup.com/dokumenty/raabe/talent_manazment.pdf, s.3

¹⁰ ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 328-330

- *Vytvorenie stratégie na zabezpečenie talentov* – táto stratégia obsahuje definíciu požadovaného ľudského kapitálu a snaží sa o vytvorenie politiky pre získavanie a udržanie si talentovaných pracovníkov a vytváranie programov na získanie pracovníkov z vnútra organizácie. Úspešnosť v talent manažmente spočíva vo využívaní talentov, ktoré už organizácia má, v tom ako ich bude motivovať, rozvíjať, ako sa bude o nich starať a ceniť si ich a či si ich udrží. Niektorí manažéri sa mylne domnievajú, že úspešnosť vyplýva z počtu talentov prevzatých od svojej konkurencie.
- *Politika a programy pre získavanie a stabilizáciu talentovaných ľudí* – politika získavania sa orientuje na nájdenie talentov z vonkajšieho prostredia. Politika stabilizácie sa zameriava na udržanie si talentov vo vnútri organizácie a spolu s politikou získavania tak vytvárajú súbor talentov organizácie.
- *Audit talentov* – zameriava sa na nájdenie ľudí s talentom a následne na ich školenie, rozširovanie alebo vylepšovanie ich vedomostí a schopností aby tak v budúcnosti mohli pracovať na náročnejšej pozícii. Taktiež môže napomôcť pri rozpoznaní eventuálneho odchodu talentovaných ľudí a nájdení krokov, ktoré by mohla organizácia pre ich udržanie vykonať.
- *Vytváranie rolí* – roly, ktoré jedinci v rámci organizácie zastávajú by mali byť podnetné, mali by niesť určitý stupeň zodpovednosti a nechávať priestor na autonómiu, aby sa jedinec mohol angažovať a bol motivovaný. Politika riadenia talentov dbá aj na to, aby jedinci boli motivovaní a nabádaní do ďalšieho vzdelávania, a aby pracovné roly boli dostatočne flexibilné na dostatočné využitie talentov jedincov.
- *Riadenie vzťahu s talentami* – ide o vytvorenie výborného pracovného prostredia na základe budovania efektívnych vzťahov medzi pracovníkmi.
- *Riadenie pracovného výkonu* – prostredníctvom neho sa cez budovanie vzťahov s ľuďmi snažíme hľadať talenty, plánovať rôzne školenia a vzdelávacie aktivity a vytvárať a nachádzať určitý podstatný súbor talentov organizácie. Cez pozitívnu spätnú väzbu a uznanie pri hodnotení rizika odchodu kľúčových pracovníkov môže riadenie pracovného výkonu prispieť k budovaniu angažovanosti a motivácie.
- *Odmena* – angažovanosť a motiváciu pracovníka môžeme taktiež podnecovať cez stratégiu celkovej odmeny a vyjadrenie cenenia si pracovníka organizáciou.
- *Vzdelávanie a rozvoj* – možnosť rozvíjania talentov a možnosť kariérneho postupu taktiež podporujú angažovanosť, motiváciu a oddanosť organizácii.
- *Riadenie kariéry* – zameriava sa na plánovanie kariéry a na naplánovanie postupov do budúcnosti vo funkciách.

Medzi zmeny, ktoré ovplyvnili talent manažment v posledných desaťročiach, možno považovať napr. aj tieto¹¹:

- Zmeny životného prostredia na makroúrovni (globalizácia, informačné technológie, ...) založené na politickej, ekonomickej a finančnej neistote.
- Nové formy organizácie, ktoré pretransformovali tradičnú hierarchickú štruktúru na štihlejšie a plochejšie organizácie.
- Demografické zmeny, ktoré vyžadujú, aby sa podniky vedeli vysporiadať s tromi prekrývajúcimi sa generáciami: „baby boomers, generácia X a generácia Y“.

¹¹ HATUM, A. 2010. *Next Generation Talent Management*. New York : Palgrave MacMillan, 2010. ISBN 978-0-230-27929-2, s.9

2.2 Manažment vekovo diverzifikovanej pracovnej sily (age management)

Ďalšou významnou výzvou pre manažment ľudských zdrojov je starnutie populácie a teda aj samotnej pracovnej sily. Už dnes sa objavujú krajiny, ktoré priznávajú problémy v tejto oblasti.

Aj Európska únia sa nachádza v procese významného starnutia populácie, ako zdôraznila aj Európska komisia v roku 2008 vo svojej druhej správe o demografii „*Uspokojovanie sociálnych potrieb v starnúcej spoločnosti*“. Podľa odhadov, ktoré priniesol Eurostatu v roku 2008, by v Európskej únii mali do roku 2060 pripadať na každú osobu staršiu ako 65 rokov iba dve osoby v produktívnom veku (15 - 64 rokov) v porovnaní s dnešným pomerom štyroch osôb v produktívnom veku na jednu osobu staršiu ako 65 rokov.¹²

Slovensko sa nemôže tváriť, že populácia nestarne a tento problém sa nás netýka. Dôkazom je posledné sčítanie obyvateľov, domov a bytov v roku 2011, ktoré potvrdilo, že v porovnaní s výsledkami sčítania pred desiatimi rokmi došlo k ďalšiemu poklesu obyvateľov v predproduktívnom veku (teda detí do 14 rokov), kde ich počet klesol z 18,9% na 15,3%. Súčasne sme zaznamenali zvýšenie podielu obyvateľov v produktívnom veku (15-64 rokov) zo 68,9% na 72%. Ľudia nad 65 rokov predstavujú 12,7% z obyvateľov, čo je nárast o 1,3%.¹³

Celosvetový demografický vývoj smeruje k starnutiu populácie. Táto skutočnosť sa premieta do všetkých oblastí nášho života – od dôchodkovej politiky štátov až po prispôbenie pracovných podmienok zamestnávateľmi. Starnutie populácie je teda globálnym trendom, ktorému odpoveďou a zároveň riešením v pracovnej oblasti môže byť stratégia age managementu ako jedného z dôležitých prístupov k personálnemu riadeniu, rozvoju vekovo staršej generácie zamestnancov a ich povzbudeniu k ďalším pracovným úspechom. Ťažko ho však jednoznačne definovať, možno len spomenúť oblasti, ktorým sa venuje. Manažment vekovo diverzifikovanej pracovnej sily možno popísať ako tendenciu zamestnávania, rozvoja schopností, odovzdávanie vedomostí starnúcej populácie zamestnancov, ako zvyšovanie medzigeneračnej solidarity a motivácie medzi zamestnancami, pričom organizácia zachováva či zvyšuje svoj celkový podiel na trhu.

V čom majú generácie starší pracovníci navrch a čo možno pretaviť do ich konkurenčnej výhody voči ich mladším kolegom? Ide najmä o cenné skúsenosti, ktoré ani ten najkvalifikovanejší absolvent nenaberie pokiaľ si neprejde množstvom rozličných pozícií, konkrétnych situácií a nebude stáť zoči-voči často zložitým či vyhroteným situáciám v kolegiálnych vzťahoch. Týmto dochádza k zaisteniu potrebného know-how, udržanie kompetencií vo firme, znalosť organizačnej kultúry (v prípade dlhoročného zamestnávania), lojálny prístup k zamestnávateľovi či predávanie vedomostí a znalostí iným zamestnancom.¹⁴

Významnou konkurenčnou výhodou sa v takomto prípade môže stať veková vyváženosť zamestnancov, ktorú organizácia využije na princípe synergického efektu (spolupráca generácií zamestnancov) alebo očakávania zákazníkov. Organizácie, ktoré pracujú na základe „best practices“, disponujú konkurenčnou výhodou len na základe

¹² Európska komisia. 2010. Rozhodnutie Európskeho parlamentu a Rady o Európskom roku aktívneho starnutia (2012). Brusel, 6.9.2010 [online] [cit.2014-01-06] Dostupné na internetu: http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com%282010%290462_/com_com%282010%290462_sk.pdf

¹³ Štatistický úrad SR. 2012. *Výsledky zo sčítania obyvateľov, domov a bytov 2011*. [online] [cit. 8.1.2014] Dostupné na internete: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=24273>

¹⁴ ROTTEROVÁ, B. 2008. Diverzita vyžaduje odvahu a vôľu meniť stereotypy. In *Human resources management*. 2008, roč. 4, č. 5, ISSN 1801-4690, s. 27-28.

kvalifikovanej a odbornej pracovnej sily svojich zamestnancov – a to je priestor pre skúsených pracovníkov.

Podľa prieskumov *National STEM Centre*, stále len málo firiem reaguje na demografický vývoj populácie a neprikladá mu veľký význam. Je ale nutné špecifikovať personálnu politiku, ktorá tento trend zohľadňuje. Prítom je však dôležité vnímať skupinu starších zamestnancov ako rovnocennú hodnotu pre firmu.¹⁵

Rozlišovanie zamestnancov podľa schopností by sa malo stať najdôležitejším hodnotiacim kritériom.¹⁶ Stratégia vekovej vyváženosti sa môže rovnako stať jednou z priorít a môže viesť k zvýšeniu výkonnosti, zdieľaniu skúseností, odbornosť vychádzajúca z mnohoročnej praxe a možno ju badať aj vo vzťahu pracovník – zákazník. Je to výborná šanca, ako zlepšiť vzťahy k zákazníkom, ale najmä zachovať si priazeň tých súčasných.¹⁷ Pretože tak ako starnú zákazníci, starnú aj pracovníci a naopak. Ľudia majú tendenciu nadväzovať a udržiavať vzťahy s ľuďmi, ktorí pochádzajú z rovnakých pomerov, majú podobné skúsenosti a sociálne zázemie ako oni sami. Pomáha im to pri budovaní dôvery.

2.3 Manažment pracovných výkonov (performance management)

Manažment pracovných výkonov môžeme definovať ako strategický a integrovaný prístup, ktorý nám napomáha k zvyšovaniu výkonnosti svojich zamestnancov a zároveň k zvyšovaniu schopnosti riadenia tímov či jednotlivcov. Manažment pracovných výkonov umožňuje zosúladiť osobné ciele svojich zamestnancov s cieľmi organizácie. Zúžitkovanie jeho postupov taktiež vedie k zvyšovaniu produktivity a celkovej ziskovosti organizácie. Je to teda metóda používaná na meranie a zlepšenie výkonnosti ľudí na pracovisku. Je to vlastne systém zložený z niekoľkých činností, vrátane stanovenia cieľov, sledovanie zmien, koučovanie, motivácia, hodnotenie a rozvoj zamestnancov. Manažér by si mal vždy položiť otázku, či vidí ľudí ako zdroj úspechu svojej organizácie? Či sú ľudské zdroje, ktoré má k dispozícii kompetentné a oddané podnikovým cieľom? Či sú jeho podriadení zruční, motivovaní a pripravení poraziť konkurenciu?¹⁸

Manažment pracovných výkonov zahŕňa poskytovanie zmysluplnej spätnej väzby, spoluprácu medzi pracovníkmi, riešenie problémov s výkonom a rozvoj vyššej úrovne výkonu. Riadenie výkonu vyžaduje aj pochopenie faktorov, vplyvov na výkon, schopnosť a motiváciu, ktoré sú mimo pracovníka. Manažér teda musí akceptovať rôzne možnosti, ktoré môžu byť použité ako potenciálny prostriedok k zlepšeniu výkonnosti.¹⁹

Medzi výhody manažmentu pracovných výkonov patrí:

- z hľadiska motivovania zamestnancov: transparentnosť v dosahovaní cieľov, vysoká dôvera pri postupoch vyplácania odmien, optimalizuje motivačné plány na konkrétne ciele;

¹⁵ KUTCHERA, P. 2008. Zaměstnanci 50+ jako firemní stříbro. In *Human resources management*. 2008, roč. 4, č. 1, ISSN 1801-4690, s. 30-33.

¹⁶ ROBINSON, C. 2007. How to ... ensure talent management isn't ageist. In *Moderní řízení*. 2010, roč. 43, č. 5, ISSN 0026-8720, s. 72-73.

¹⁷ STETTLER, R. 2009. Ältere Mitarbeiter verbessern die Kundenbeziehungen. In *IO new management : Zeitschrift für Unternehmenswissenschaften und Führungspraxis*. 2009, roč. 78, č. 7-8, ISSN 0019-9281, s. 16-19.

¹⁸ Harvard Business Essentials. 2006. *Performance Management: Measure and Improve the Effectiveness of Your Employees*. Massachusetts : Harvard Business School Publishing, 2006. ISBN 978-159139-842-4, s. 11

¹⁹ CARDY, R.L. – LEONARD, B. 2011. *Performance Management : Concepts, Skills and Exercises*. 2. vyd. New York : M.E. Sharpe, 2011. ISBN 978-0-7656-2658-5, s.3

- z hľadiska finančných ziskov: zníženie nákladov a zvýšenie predaja, zníženie časového horizontu, ktorý je potrebný pri tvorbe operačných a strategických zmien;
- z hľadiska riadenia kontroly: flexibilne reaguje na potreby riadenia, využitie auditov – legislatívne podmienky, poskytuje dokumentáciu procesov.

Medzi nevýhody patrí skutočnosť, že celkový systém manažmentu pracovných výkonov je cenovo nákladný a vyžaduje si dostatočne veľa času na prípravu administratívnej agendy. Práve preto si manažment pracovných výkonov vyžaduje zamestnancov s dostatočnými schopnosťami a zručnosťami. Toto organizácia dosiahne pomocou organizovania školení, seminárov a podobne, ktoré slúžia na rozvoj kariéry zamestnancov.

2.4 Ďalšie trendy v manažmente ľudských zdrojov

Počet trendov v oblasti manažmentu ľudských zdrojov narastá a postupom času sa mení aj ich dôležitosť a význam pre riadenie ľudských zdrojov. Ich dôležitosť a význam ovplyvňuje aj technologický pokrok a ten možno dnes považovať za zásadný.

Dnes nie je problém vytvárať virtuálne pracovné tímy z akéhokoľvek kúta sveta, rovnako nie je problém zapojiť do riadenia ľudských zdrojov aj taký fenomén, ako je internet. V dnešnej dobe už nie je prekvapením, keď sa nábor zamestnancov vykonáva prostredníctvom internetu, prípadne aj s využitím sociálnych sietí. Sociálne siete dnes môžeme využiť nielen ako spôsob ako nájsť zamestnanca, ale aj ako šikovne využiť podporu sietí kontaktov.

Ďalším novodobým trendom je práca na diaľku, či úprava pracovnej doby. Čoraz častejšie sa využíva flexibilná pracovná doba, flexibilný pracovný týždeň a napríklad aj platené voľno za presne stanovených podmienok (takto zamestnávateľ konsoliduje nemocenskú, osobný čas zamestnanca, nevyhnutné voľno, ...). Novinkou je aj vytváranie detských jasí a škôlok v priestoroch organizácií. Zamestnanci sú menej monitorovaní a kontrolovaní, naopak sú viac motivovaní, odbúra sa v nich stres a hľadá sa ideálna rovnováha medzi pracovným a súkromným životom (work-life balance), a to najmä, keď vidíme ako sa v mnohých profesiách prelínajú časové hranice medzi prácou a domovom, kde zamestnanec častokrát pracuje i doma.²⁰ Starostlivosť o zamestnancov predstavuje nevyhnutnú súčasť spoločenskej zodpovednosti podniku²¹ a čoraz viac organizácií si začína uvedomovať, že ak si chcú udržať kvalitných zamestnancov, je potrebné správať sa k nim s rešpektom, zodpovedne a spravodlivo.

Medzi medzinárodný manažment ľudských zdrojov patrí aj nový trend a to je podpora kultúrnej rozmanitosti ako dôsledok globalizácie. Pracovníci musia akceptovať rozdiely v rámci globálnych obchodných sietí a to najmä v období, keď organizácie vstupujú do týchto medzinárodných organizácií.

²⁰ HEATHFIELD, S.M. 2012. *Top Ten Human Resources Trends of the Decade*. [online] [cit. 6.1.2014]

Dostupné na internete: http://humanresources.about.com/od/businessmanagement/a/top_ten_trends.htm

²¹ Vid' napr. REMIŠOVÁ, A. – BÚCIOVÁ, Z. 2012. Measuring corporate social responsibility towards employees. In *Journal for East European Management Studies*. 2012, roč. 17, č. 3. ISSN 0949-6181, s. 273-291; BÚCIOVÁ, Z. 2010. Defining the Basis of Corporate Social Responsibility in the European Business Environment. In *Journal of HRM*. 2010, roč. 13, č. 1-2. ISSN 1335-3888, s. 31-41

ZÁVER

Zásadné a rýchle zmeny v dnešnom svete sa odrážajú vo všetkých aspektoch ľudského života a práce. Vďaka nim sme svedkami veľkej zmeny v oblasti podnikania a riadenia. V súčasnej manažérskej a podnikateľskej filozofii, slová ako kapitál a hodnota sú stále viazané na ľudí, ich vedomosti, zručnosti a ich schopnosti. Ľudské zdroje sa stávajú významným faktorom konkurencieschopnosti. Boj skúsených manažérov, kvalitných profesionálov s mladými talentami sa stáva najostrejšou a nemilosrdnou formou konkurencie, ktorú možno považovať za jeden z kľúčových faktorov pre 21. storočie.

Najmä v období globalizácie má obrovský význam pre organizáciu manažment talentov. Je dôležité, aby organizácia vedela, ktorých zamestnancov môže považovať za talentovaných a ktorí sú kľúčoví a dôležití pre plnenie cieľov organizácie. Ide o zamestnancov, ktorých považuje organizácia za výkonných a ktorí spĺňajú požadované zručnosti, schopnosti a osobnostné predpoklady. Týchto zamestnancov by mala organizácia podporovať a snažiť sa o ich udržanie, čo však nie je jednoduché, pretože o týchto zamestnancov (aj vďaka globalizácii) môže prejavovať záujem vyšší počet organizácií.

Ďalším súčasným trendom v manažmente ľudských zdrojov je age management, ktorého úlohou je starať sa o tendenciu zamestnávania, rozvoja schopností, odovzdávanie vedomostí starnúcej populácie zamestnancov, ako zvyšovanie medzigeneračnej solidarity a motivácie medzi zamestnancami.

Medzi vybrané trendy v manažmente ľudských zdrojov patrí aj manažment pracovných výkonov, pri ktorom organizácia dokáže zladiť svoje zdroje, systémy a zamestnancov tak, aby dosiahla naplnenie svojich strategických cieľov a priorit.

Trendy v manažmente ľudských zdrojov sa rýchlo menia, ich počet rastie a výrazne ju ovplyvňuje technologický pokrok a spomínaná globalizácia. Rovnako rýchlo sa mení trh práce. Manažment ľudských zdrojov, ako súčasť organizácie, musí byť pripravený sa vysporiadať s dôsledkami meniaceho sa globálneho prostredia. Manažéri by mali pochopiť dôsledky globalizácie, rozmanitosti pracovnej sily, meniace sa požiadavky na zručnosti pracovnej sily a ďalšie výzvy na zlepšenie.

LITERATÚRA

- [1] ARMSTRONG, M. 2012. *Armstrong's handbook of Human Resource Management Practice*. 12. vyd. London : Kogan Page, 2012. 792 s. ISBN 978-0-7494-6550-6
- [2] ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BAJZÍKOVÁ Ľ. - BÚCIOVÁ, Z. – LAŠÁKOVÁ, A. 2012. Current Scientific Discourse on the Global Leadership : Main Trends and Key Concepts. In *Journal of HRM*. 2012, roč. 15, č. 1-2. ISSN 1335-3888, s. 4-17
- [4] BÚCIOVÁ, Z. 2010. Defining the Basis of Corporate Social Responsibility in the European Business Environment. In *Journal of HRM*. 2010, roč. 13, č. 1-2. ISSN 1335-3888, s. 31-41
- [5] BYARS, L.L. - RUE, L.W. 2008. *Human Resource Management : International Edition*. 9. vyd. Columbus : McGraw Hill, Higher Education, 2008. 415 s. ISBN 978-007-127877-5
- [6] CARDY, R.L. – LEONARD, B. 2011. *Performance Management : Concepts, Skills and Exercises*. 2. vyd. New York : M.E. Sharpe, 2011. 266 s. ISBN 978-0-7656-2658-5
- [7] Európska komisia. 2010. Rozhodnutie Európskeho parlamentu a Rady o Európskom roku aktívneho starnutia (2012). Brusel, 6.9.2010 [online] [cit. 6.1.2014] Dostupné na

- internetu: http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com%282010%290462_/com_com%282010%290462_sk.pdf
- [8] Harvard Business Essentials. 2006. *Performance Management: Measure and Improve the Effectiveness of Your Employees*. Massachusetts : Harvard Business School Publishing, 2006. 152 s. ISBN 978-159139-842-4, s. 11
- [9] HATUM, A. 2010. *Next Generation Talent Management*. New York : Palgrave MacMillan, 2010. 148 s. ISBN 978-0-230-27929-2
- [10] HEATHFIELD, S.M. 2012. *Top Ten Human Resources Trends of the Decade*. [online] [cit. 6.1.2014] Dostupné na internete: http://humanresources.about.com/od/businessmanagement/a/top_ten_trends.htm
- [11] KACHAŇÁKOVÁ, A. – NACHTMANNOVÁ, O. – JONIAKOVÁ, Z. 2008. *Personálny manažment*. Bratislava : Iura Edition, 2008. 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7
- [12] KOUBEK, J. 2009. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. vyd., Praha : Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- [13] KUTCHERA, P. 2008. Zaměstnanci 50+ jako firemní stříbro. In *Human resources management*. 2008, roč. 4, č. 1, ISSN 1801-4690, s. 30-33.
- [14] LUKÁČ, Michal. 2011. *Talent manažment z pohľadu riadenia výkonnosti zamestnancov*. [Online] 2011 [cit. 2013-03-20] Dostupné na internete: www.jeneweingroup.com/dokumenty/raabe/talent_manazment.pdf
- [15] REMIŠOVÁ, A. – BÚCIOVÁ Z. 2012. Measuring corporate social responsibility towards employees. In *Journal for East European Management Studies*. 2012, roč. 17, č. 3. ISSN 0949-6181, s. 273-291
- [16] ROBINSON, C. 2007. How to ... ensure talent management isn't ageist. In *Moderní řízení*. 2010, roč. 43, č. 5, ISSN 0026-8720, s. 72-73.
- [17] ROTTEROVÁ, B. 2008. Diverzita vyžaduje odvahu a vůli měnit stereotypy. In *Human resources management*. 2008, roč. 4, č. 5, ISSN 1801-4690, s. 27-28.
- [18] STETTLER, R. 2009. Ältere Mitarbeiter verbessern die Kundenbeziehungen. In *IO new management : Zeitschrift für Unternehmenswissenschaften und Führungspraxis*. 2009, roč. 78, č. 7-8, ISSN 0019-9281, s. 16-19.
- [19] ŠEBESTOVÁ, Ľ. 2012. Výzvy budúcnosti pri riadení ľudských zdrojov. In: *ZISK (riadenie – marketing – podnikanie)*, č. 2/2012, ISSN 1337-9151, s. 18-20
- [20] Štatistický úrad SR. 2012. *Výsledky zo sčítania obyvateľov, domov a bytov 2011*. [online] [cit. 8.1.2014] Dostupné na internete: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=24273>

KONTAKT

Mgr. Jozef Kirchmayer
Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy
Furdekova ul. 16
851 04 Bratislava 5
Slovenská republika
e-mail: jozef.kirchmayer@vsemvs.sk

PROBLEMATIKA MARŽÍ V OBCHODE

THE ISSUE OF MARGIN IN TRADE

Jana Kissová

ABSTRACT

Each item before it gets into the hands of the consumer has to go a long way - from the manufacturer through the distributor to the retailer. All these entities earn something, but shall not be accurately determined, which most.

The intention of the article is to clarify the nature of the determination of the profit margin, identify the main determinants of the camp, to explain the principle of the calculation. The challenge is also to explain the specific example the differences between the concepts of margin and margin that are often confused concepts.

KEY WORDS

trade margin, surcharge, rebate

JEL Classification

N70, L41, L81

ÚVOD

Každý tovar skôr ako sa dostane do rúk spotrebiteľom musí prejsť dlhú cestu – od výrobcu cez distribútora až po predajcu. Všetky uvedené subjekty niečo zarobia, nedá sa však presne určiť, ktorý najviac.

Zámer článku je objasniť podstatu stanovenia obchodnej marže, určiť hlavné determinanty jej stanovovania, vysvetliť princíp jej výpočtu. Úlohou je zároveň vysvetliť na konkrétnom príklade odlišnosti medzi pojmami marža a prirážka, ktoré sú často zamieňanými pojmami.

Podstata obchodnej marže

Medzi malými obchodníkmi sa často hovorí o marži v stovkách percent. Vo veľkých podnikoch sa väčšinou hovorí o marži v desiatkach percent. Akcionári veľkých podnikov hovoria o ziskovej marži v jednotkách percent. **Marža** inými slovami predstavuje percentuálne vyjadrenie výnosu z predaja. Základ tvorí **predajná cena**. Ide o percentuálne vyjadrenie rozdielu medzi predajnou a nákupnou cenou voči predajnej cene. Na druhej strane je potrebné definovať pojem prirážka, ktorá býva často zamieňaná s pojmom marža. **Prirážka** je percentuálne vyjadrenie rozdielu medzi nákupnou a predajnou cenou voči nákupnej cene. Základ tvorí **nákupná cena**. Inými slovami ide o percentuálne vyjadrenie rozdielu medzi predajnou a nákupnou cenou voči nákupnej cene. Tretím pojmom, ktorý býva veľakrát nesprávne určený je i rabat. **Rabat** je percentuálne vyjadrenie zľavy. Základ tvorí **predajná cena**. Ide o percentuálne vyjadrenie rozdielu medzi predajnou a nákupnou cenou voči predajnej cene. Zároveň predstavuje zľavu, ktorá býva poskytovaná zákazníkovi z predajnej ceny.¹

* 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%

¹ GLASA, F. Ako sa počíta marža a prirážka? citované [10.4.2015] Dostupne na internete:

<http://ako-investovat.sk/podnikanie/index.php/ako-sa-pocita-marza-a-prirazka>

Na princípe výpočtu marže a prirážky sú založené aj dva systémy tvorby cien v obchodných podnikoch:²

- a) **systém tvorby netto ceny** – obchodný podnik uplatňuje cenovú prirážku k svojej nákupnej cene, a tak vytvorí predajnú cenu. Používa sa v prípadoch, ak výrobca (dodávateľ) tovaru nemá záujem ovplyvňovať predajnú cenu a celé riziko určovania konečnej výšky ceny sa presúva na obchodný podnik.
- b) **systém tvorby brutto ceny** – určuje sa z konečnej predajnej ceny, pričom odpočítaním obchodnej marže z predajnej ceny si podnik určí nákupnú cenu. Tento princíp sa používa v prípade, keď výrobca chce ovplyvňovať konečnú predajnú cenu pre spotrebiteľa. Uvedený princíp tvorby ceny je častejší, kam sú zaradované aj tovarové skupiny, pre ktoré sú konečné ceny stanovené alebo inak riadené vládou, resp. záväznými predpismi.

Vo veľkoobchodných podnikoch sa spravidla uplatňujú pri rovnakých druhoch tovarov štandardné cenové prirážky (marže) vzhľadom na podobnosť v nákladoch. Je možné ich často vidieť i v maloobchodných podnikoch, pričom prirážka resp. marža sa stáva obchodným nástrojom na trhu veľkoobchodných a maloobchodných podnikov, t.z. výšku cenovej prirážky resp. marže často určuje trh.³

Princíp výpočtu obchodnej marže a súvisiacich ukazovateľov

Keďže výpočet obchodnej marže sa veľmi často vypočítava nesprávne resp. často býva zamieňaný (stotožnený) s výpočtom prirážky, v nasledujúcej časti objasníme jeho správne určenie a zároveň uvedieme výpočet prirážky. Pre lepšie pochopenie uvedeného výpočtu doplníme analógiu o príklad.

Výpočet **obchodnej marže** je nasledovný:

$$\frac{\text{Predajná cena} - \text{Nákupná cena}}{\text{Predajná cena}} \times 100 \quad (1)$$

Výpočet **prirážky** je nasledovný:

$$\frac{\text{Predajná cena} - \text{Nákupná cena}}{\text{Nákupná cena}} \times 100 \quad (2)$$

Výpočet **rabatu** je nasledovný:

$$\frac{\text{Predajná cena} - \text{Nákupná cena}}{\text{Predajná cena}} \times 100 \quad (3)$$

² MAJDÚCHOVÁ, H – NEUMANNOVÁ, A. Podnikové hospodárstvo pre manažerov. Bratislava: Iura Edition, 2008. s. 178. ISBN 978-80-8078-200-9.

³ MAJDÚCHOVÁ, H – NEUMANNOVÁ, A. Podnikové hospodárstvo pre manažerov. Bratislava: Iura Edition, 2008. 244 s. ISBN 978-80-8078-200-9.

Obchodná marža a prirážka sú v absolútnom vyjadrení (v peňažných jednotkách - €) rovnaké, no v relatívnych jednotkách (v percentách) sú rozdielne z dôvodu odlišnej základne. Na druhej strane je vidieť, že výpočet **obchodnej marže** a **rabatu** je rovnaký, pričom výsledky vychádzajú odlišné. Vyplyva to, z toho, že predajná a nákupná cena nie je v oboch prípadoch to isté. Rozdiel je v kontexte, nakoľko marža sa používa v kontexte predávajúceho a rabat sa používa v kontexte kupujúceho.⁴

Uvedené výpočty pre lepšie pochopenie v nasledujúcom texte budeme ilustrovať na príklade:⁵

Výrobca (dodávateľ) vyrobí resp. nakúpi svoj ponúkaný tovar za 40 € (základná výrobná cena – ZVC). Na výrobok má stanovenú predajnú cenu tovaru 100 € (odporúčaná maloobchodná cena - OMC). Výrobca ponúka obchodníkovi rabat 50% z OMC pri odbere 30 kusov tovaru. Z pohľadu dodávateľa ide o predajnú cenu pre konkrétneho obchodníka pri konkrétnom odbernom množstve. Uvedená cena je veľkoobchodná (VC). Obchodník si stanovil, že pri predaji tovaru zákazníkom chce dosiahnuť 55 % maržu.

V danom príklade ukážeme spôsob výpočtu nasledovných parametrov:

- maloobchodnej marže a prirážky dodávateľa,
- veľkoobchodnej ceny obchodníka po odpočítaní rabatu 50 %,
- veľkoobchodnej marže a prirážky dodávateľa,
- obchodnej prirážky a predajnej maloobchodnej ceny obchodníka, pri marži vo výške 55 % .

- a) Určenie výšky **maloobchodnej marže** dodávateľa:

Nákupná cena (ZVC) = 40 €

Predajná cena (OMC) = 100 €..... $\frac{100-40}{100} \times 100 = \mathbf{60\%}$

Stanovenie **maloobchodnej prirážky** dodávateľa:

Nákupná cena (ZVC) = 40 €

Predajná cena (OMC) = 100 €..... $\frac{100-40}{40} \times 100 = \mathbf{150\%}$

- b) Určenie **veľkoobchodnej ceny po odpočítaní rabatu** nasledovné:

OMC – rabat = VC $100 - 0,5 \cdot 100 = \mathbf{50\ €}$

- c) Určenie **veľkoobchodnej marže** dodávateľa

Nákupná cena (ZVC) = 40 €

Predajná cena (VC) = 50 €..... $\frac{50-40}{50} \times 100 = \mathbf{20\%}$

Stanovenie **veľkoobchodnej prirážky** dodávateľa:

Nákupná cena (ZVC) = 40 €

Predajná cena (OMC) = 50 €..... $\frac{50-40}{40} \times 100 = \mathbf{25\%}$

⁴ Obchodná prirážka, marža , rabat – definícia pojmov. citované [10.4.2015] Dostupne na internete: <http://100eurdenne.blogspot.sk/2011/11/obchodna-prirazka-marza-rabat>

⁵ Obchodná prirážka, marža , rabat – definícia pojmov. citované [10.4.2015] Dostupne na internete: <http://100eurdenne.blogspot.sk/2011/11/obchodna-prirazka-marza-rabat>

d) Určenie **obchodnej prirážky** a **predajnej maloobchodnej ceny obchodníka**, pri marži vo výške 55 %

Pre určenie obchodnej prirážky je nutné stanoviť si konkrétnu nákupnú a predajnú cenu, tak, aby výsledkom bola žiaduca marža 55 %.

Napr.

Nákupná cena (ZVC) = 45 €

Predajná cena (OMC) = 100 €..... $\frac{100-45}{100} \times 100 = 55 \%$

Následne rovnaké ceny použijeme do vzťahu pre výpočet prirážky:

Nákupná cena (ZVC) = 45 €

Predajná cena (OMC) = 100 €..... $\frac{100-45}{45} \times 100 = 122,22 \%$

Keď poznáme nákupnú cenu (ide o veľkoobchodnú cenu obchodníka) a veľkosť prirážky, vieme určiť aj výslednú predajnú maloobchodnú cenu, a to na základe nasledovného výpočtu:

Predajná cena = nákupná cena x koeficient obchodnej prirážky.....50 € . 2,2222 = 111,11 €

Záverečné zhrnutie – aspekty, vyplývajúce z príkladu:

- maloobchodná marža dodávateľa 60 % je odlišná od rabatu obchodníka 50%, napriek rovnakým použitým vzťahom i napriek rovnakej predajnej cene (OMC), pričom rozdiel spočíva v odlišných obstarávacích cenách dodávateľa (ZVC = 40) a obchodníka (VC = 50),
- maloobchodná marža dodávateľa 60% je zároveň odlišná od jeho maloobchodnej prirážky 120% vďaka rozdielnym základom (sú rovnaké čísla, ale odlišné vzťahy), pričom to isté sa vzťahuje i na výpočet veľkoobchodnej prirážky a marži,
- rozdiel je možné evidovať i v predajnej cene: OMC = 100 €, pričom MC = 111,11 €. Vyplýva to z toho, že obchodník si stanovil svoju maržu podľa vlastného rozhodnutia.
- výška marže a rabatu by bola zhodná v prípade, že by obchodník akceptoval predajnú cenu OMC stanovenú dodávateľom a nebude poskytovať žiaden rabat svojmu zákazníkovi.

V praxi dochádza k častému zamieňaniu najmä pojmov marža a prirážka, čo môže mať neprijemné dôsledky pri vzájomnom pochopení obchodných partnerov dodávateľ versus odberateľ. Premietnuté opäť na konkrétnej situácii:⁶

Odberateľ sa dohodne s dodávateľom na podmienkach: Nakúpi mesačne 100 párov číziem a dodávateľ mu dá priestor na 60 % maržu oproti doporučeným maloobchodným cenám. Odberateľ tých 60% pochopí ako obchodnú maržu, ale dodávateľ tým bude myslieť prirážku k veľkoobchodnej cene. V prípade, že by predajná (koncová cena) mala byť 100 €, odberateľ si bude myslieť, že tovar nakúpi za 40 € (pričom marža je 60%). Dodávateľ však používa slovo marža vo význame prirážky a nákupná cena je v tom prípade 62,5 € (100/1,6) čo je podstatný rozdiel oproti 40 €. Preto, je nutné vždy sa uistiť čo uvedenom maržou myslí, pričom často krát sa označuje marža ako „počítaná z hora“ (odpočítaná z predajnej ceny) a prirážka ako „počítaná zdola“ (pripočítaná k nákupnej cene).

⁶ GLASA, F. Ako sa počíta marža a prirážka? citované [10.4.2015] Dostupne na internete: <http://ako-investovat.sk/podnikanie/index.php/ako-sa-pocita-marza-a-prirazka>

Marže obchodníkov v praxi

Cena, za ktorú si spotrebiteľia zadovážia tovar, v sebe skrýva vždy aj spomínanú maržu, ktorá je ziskom pre obchodníkov. Cena všetkého, čo kupujeme, by nikdy nemala klesať pod výrobné náklady. V ojedinelých prípadoch to však môže nastať, keď sa napr. podniky snažia uviesť nový výrobok na trh. To, za akú cenu určitý produkt spotrebiteľ kúpi, závisí aj od veľkoobchodnej ceny, marže, ktorú si predajca pripočíta, ale tiež od toho, aký je o tovar záujem. V prípade vysokého dopytu môže výrobca resp. predajca zvýšiť cenu práve v časti zisku, lebo vie, že výrobok predá aj za viac peňazí. I v prípade zľavy je možné, že dosahuje obchodník zisk. „Tým, že pri textile nie je zriedkavosťou pomerne vysoká marža, si predajca môže dovoliť aj výrazné zlacnenie. Často až také, že predáva tovar za cenu, za akú ho nakúpil. Nedosahuje síce zisk, ale výpredajom si uvoľní priestory na ponuku nového sortimentu.“⁷

Aj keď sa bežne domnievame, že marža je čistý zisk obchodníka, v skutočnosti v sebe zahŕňa aj náklady súvisiace s predajom – mzdy zamestnancov, materiál, energie, nájomné, daň a potom i zisk. Obchodníci výšku marže neprezradia, nakoľko je to predmetom obchodného tajomstva resp. je to otázka zmlúv a dohody medzi obchodnými partnermi. Najnižšie marže bývajú spravidla pri rýchloobrátkovom tovare (potraviny, nápoje, drogéria) a naopak pri textile bývajú oveľa vyššie, pretože sa predá menej kusov, hoci náklady na nájom priestorov sú rovnaké ako vo vedľajšom obchode s potravinami. Ani v prípade automobilov nie je marža vysoká, predajcovia zarábajú viac na servise, ktorý vaše auto neskôr potrebuje.

Tabuľka 1 Výška marže jednotlivých predajov⁸

Predajcovia potravín (veľké obchodné reťazce)	5 - 10%
Predajcovia potravín (malé obchody)	30 %
Predajcovia bielej a čiernej techniky	10 – 20 %
Predajcovia textilu	50 – 120 %
Hotely a reštaurácie	5 – 10 %
Predajcovia automobilov	5 - 10 %
Predajcovia topánok	40 – 50 %

Zdroj: spracované podľa: Kolko na nás zarábajú obchodníci? citované [10.4.2015] Dostupne na internete: <http://www.cas.sk/clanok/30204/kolko-na-nas-zarabaju-obchodnici>

ZÁVER

Podniky spolupracujúce na báze dodávateľsko – odberateľských vzťahov majú často možnosť rozhodnúť sa s akou maržou resp. prirážkou môžu počítať. Nie je výnimkou, že nesprávne pochopenie uvedených pojmov im spôsobuje problém vo vzťahu k určeniu nákupnej/predajnej ceny resp. správne pochopenie obchodného partnera. Pri prehladaní článkov zaoberajúcich sa uvedenými pojmami je tiež možné nájsť nejednotnosť resp. v mnohých prípadoch nesprávnosť výkladu.

Zámerom článku bolo objasniť odlišnosť často zamieňaných pojmov a prezentovať spôsob ich výpočtu a zároveň na konkrétnej situácii priblížiť ich správne určenie.

⁷ DRAHOVSKÁ, O. Kolko na nás zarábajú obchodníci? citované [10.4.2015] Dostupne na internete: <http://www.cas.sk/clanok/30204/kolko-na-nas-zarabaju-obchodnici>

⁸ uvedené výšky marží nie sú oficiálne

LITERATÚRA

- [1] GLASA, F. Ako sa počíta marža a prirážka? citované [10.4.2015] Dostupne na internete: <http://ako-investovat.sk/podnikanie/index.php/ako-sa-pocita-marza-a-prirazka>
- [2] Koľko na nás zarábajú obchodníci ? citované [10.4.2015] Dostupne na internete: <http://www.cas.sk/clanok/30204/kolko-na-nas-zarabaju-obchodnici>
- [3] MAJDÚCHOVÁ, H – NEUMANNOVÁ, A. Podnikové hospodárstvo pre manažérov. Bratislava: Iura Edition, 2008. 244 s. ISBN 978-80-8078-200-9.
- [4] Obchodná prirážka, marža , rabat – definícia pojmov. citované [10.4.2015] Dostupne na internete: <http://100eurdenne.blogspot.sk/2011/11/obchodna-prirazka-marza-rabat>

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

FINANCING OF INNOVATIONS IN SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES IN THE SLOVAK REPUBLIC

FINANCOVANIE INOVÁCIÍ V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

Ladislav Klement

ABSTRACT

The paper aims to characterize basic tools of financing the innovation activities in small and medium sized enterprises (SMEs) in the Slovak republic. It presents secondary data as well as an empirical research results in this area. The paper points out the most significant barriers in financing the innovative performance growth identified among SMEs. Consequently it presents conclusions and recommendations for relevant public institutions and for enterprises orientated to elimination of identified barriers.

KEY WORDS

Innovations. Financing of innovations. Barriers. Innovation performance.

JEL Classification

O16, O32

INTRODUCTION

The concept of innovation is being used since early 20th century till the present in various fields. Over time, the concept of innovation could be understood in several meanings. Classical definition according to Oxford dictionary (2001) describes innovation as a process of introducing something new or successful utilization of new ideas.

Definition according to European Union, which is implemented also in Slovak Innovation Strategy defines a innovation as a reproduction and enlargement of product and service portfolios, markets, creation of new production, distribution and supply methods, implementation of changes in management, labour conditions and labour organization and all improvements in work force qualification (Franková, 2011).

The innovation definitions vary according to various authors (Čimo, 2010; Vlček, 2002; Tidd et al., 2007) especially in different points of view about something new in enterprise or some new product or service that is offered to customers. The founder of innovation, as a term, could be considered J. A. Schumpeter, who defined an innovation in 20th century as an implementation of production of new product, entering of new market, implementation of new production process or new work organization (Čimo, Mariáš, 1999).

No doubt the innovations are considered to be very important for keeping the industrial production and services on high technology level and for gaining the competitive advantages of enterprises and national economy. It could be a tool for securing the growth and development for entreprenuring as well as for the economy.

Enterprises as drivers of innovations, are using various funding opportunities. Innovation can be self-financed by enterprise funds or by other borrowed capital (government,

¹ Ing. Ladislav Klement, PhD., Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, Katedra ekonomiky a manažmentu podniku, autorský podiel 100 %.

EU funds, etc.). In general we can say that innovation can be financed from non-reimbursable and reimbursable funds.

Innovation and Research Strategy for smart specialization of the Slovak Republic (RIS3) describes various financing options for innovative activities of SMEs. Tools for research and innovation support regarding to current legislation are as follows (RIS3, 2013):

- Government programs implemented under the Act No. 172/2005 Coll. about the organization of state aid for research and development. In line with the priorities of the state science and technology policy, the Government approved ten state research and development programmes. This instrument under that Act has been used with effect from 1 July 2005;
- Slovak Research and Development Agency supports research and development programs. Agency programs are approved by the Government after discussion in the Government Council for Science, Technology and Innovation. The Agency has supported till 31st December 2012 through a grant scheme 22 projects by over 1,023 million €;
- incentives for research and development are provided for SMEs within the Act no. 185/2009 Coll. about the incentives for research and development, with the intention that businesses base their development and business plans on the results of research and innovations, on extension staff capacity in research and innovations, as well as increased investment in research and development. A total of 16 subjects were supported by more than 7,5 million €. Incentives are a crucial tool in support of the business sector;
- EU funds were in the programming period 2007 - 2013 a crucial source of funding for research and innovations (OP Research and Development, OP Competitiveness and Economic Growth, OP Bratislava region) and an important source of financing for education (OP Education).

Innovations can be funded by reimbursable funds in the form of venture capital, bank loans and others. Venture capital is a form of funding for innovative businesses at all stages of their business life. In addition to money the investor brings in the enterprise its experience, know-how, contacts, which are essential for the further development of the supported enterprise. The supported enterprise is most often governed by the original owner, but the investor (owner of the minority part of shares) has the right to influence major decisions of the company. The most important venture capital providers are the National Holding Fund, Arca Capital, Gamma Capital Partners, Enterprise Investors and others (Financovanie inovácií z návratných zdrojov, 2012).

More common tool for financing the SMEs innovations are bank loans. Commercial banks in the Slovak republic are not offering special products for financing innovations. However, we find in their product portfolio loans, under which they can be included - it is an investment loan. The client will present his business plan, the bank subsequently assess the financial situation and offer the right product and the conditions, which will be acceptable to both parties.

If the SMEs decide to finance innovations through the involvement in some of the Operational programs of EU funds and it is lack of resources, banks can offer them specific loan products for pre-financing or co-financing of projects expenditures. Some banks offer products that are linked to the European Investment Bank. There are mostly green projects or projects for energy. Slovak Guarantee and Development Bank provides several direct loans to support the development of SMEs - "Mikroúver - Micro-credit" to support SMEs up to 50 employees, loan "Podnikateľka - Businesswoman", which supports starting and existing

women entrepreneurs and loan “Podnikanie mladých - Youth entrepreneuring” that is intended to entrepreneurs under 30 years old. Eximbanka particularly supports export activities of SMEs. Also, commercial banks offer bank loans to SMEs (Financovanie inovácií z návratných zdrojov, 2012).

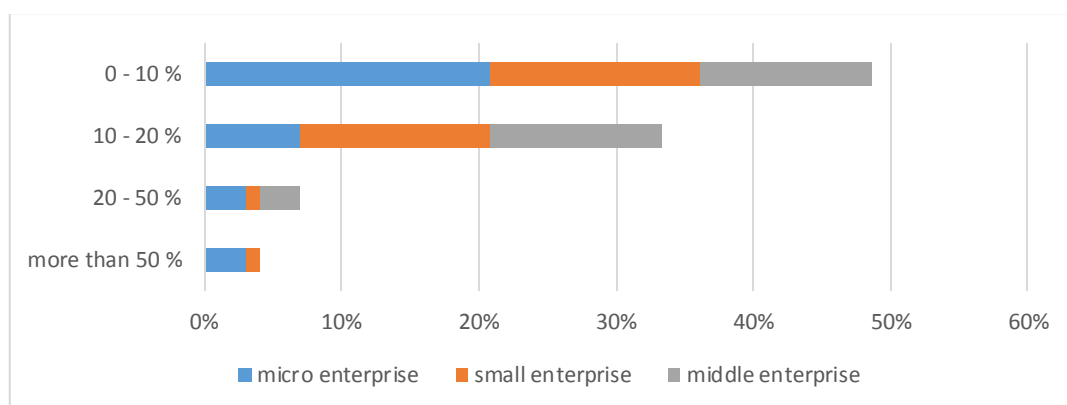
Innovation Fund is a non-investment fund, which operates on the basis of reimbursable funding. It belongs to the supporting infrastructure for the business sector. The purpose of the fund is to support the development of science and research and thereby accelerate innovative development of the Slovak republic. It focuses on supporting and developing conceptual studies, which provide major applications of their results. It also contributes to better access to domestic and foreign information, promotes the protection of intellectual property and know-how of Slovak entities (Financovanie inovácií z návratných zdrojov, 2012).

Financing innovation activities in Slovak SMEs

For the collection of primary data, for our survey, we chose a questionnaire. We accidentally asked 1020 SMEs in the Slovak republic. The only criterion for selection of respondents was the size of enterprise. We have reached approximately 14,5 % rate of questionnaires return. The survey was realized in 2014 among 144 SMEs from various branches of industry in the Slovak republic. From total number of respondents, micro enterprises were represented by 37,5 %, small enterprises by 33,33 % and middle enterprises by 29,17 %. Distribution of the number of SMEs categories was uniform.

Firstly we focused our attention on the share of innovation expenditures of SMEs over their total costs. We classified the costs for innovations as a percentage from total costs during the years 2007 -2013. According to results of similar surveys (Innovation Union Scoreboard 2014) we expected that the share will be quite small, because in the Slovak republic the research and development expenditures are finance mostly by public sources. We found out that almost the half of respondents spent for research and innovations less than 10 % of their total costs. Almost 24 % of them gained the money from EU funds for these expenditures. One third of respondents devoted from 10 to 20 % of their costs to innovations. Also almost 21 % of them gained the money for innovations from EU funds. More than 50 % of total costs spent for research and innovations only 4 % of respondents.

The graph 1 describes more detailed classification of respondents according to their spending on innovations.

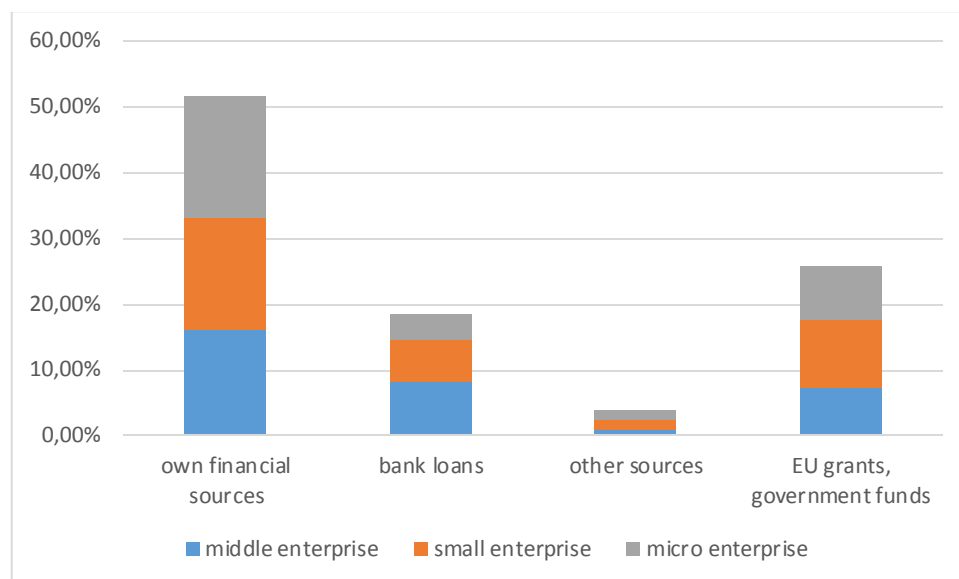


Graph 1 Respondents according to their size and share of costs in innovations in 2007 - 2013

Source: Own research, 2014.

The presented results do not confirmed the general assumption that the size of the company influences the level of the cost of research and innovation. We can see that the size of the expenditures in mentioned activities dominated by micro and small enterprises. Medium-sized enterprises in the group over 50 % of investment costs in innovations were represented by the share only 1,5%.

Enterprises could finance innovations from various sources, their own or borrowed. Most businesses (52%) funded innovations from its own resources. The largest volume of own funds operated the micro enterprises. 19 % of respondents have used grants from the EU funds and the state budget, mostly the microenterprises. Bank loans were used by 25% of the enterprises, especially the middle-sized. Other financial sources, for example from another company or friends, were used only by 4% of respondents, represented primarily by small and micro enterprises. Any of the respondents did not use a venture capital. The results are shown in the following chart.



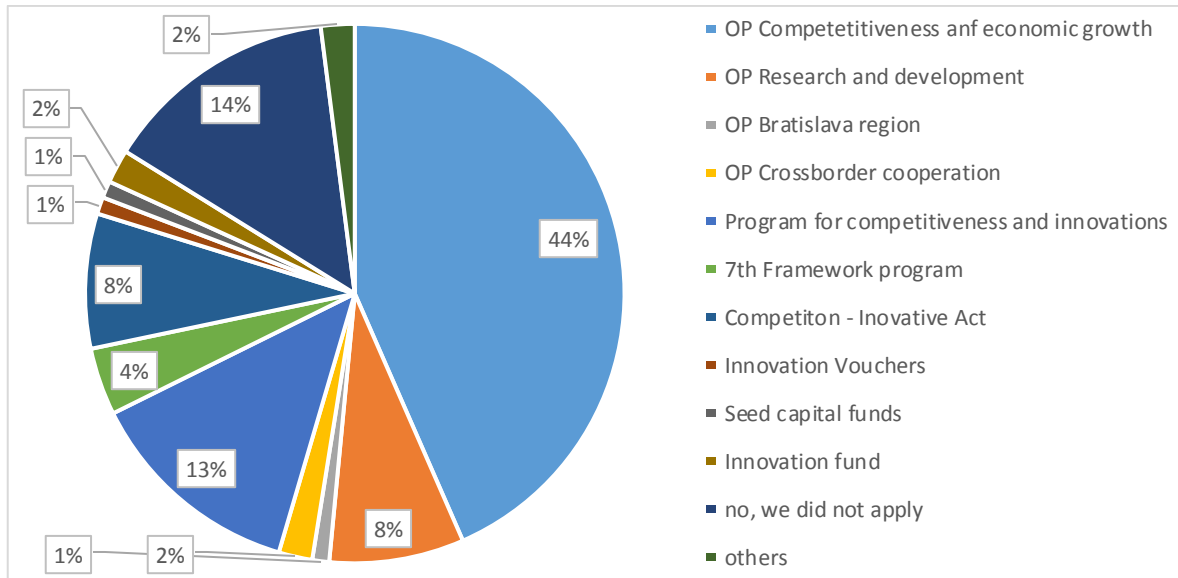
Graph 2 Types of financial sources used for financing innovations in years 2007 - 2013

Source: own research, 2014.

The share of own equity used for financing the innovative activities of SMEs could explain why the innovative activities may be underfunded. SMEs are usually operating with very limited own equity. The fact is the system of debt financing of innovation activities in SMEs is rigorous and banks follow tough rules by borrowing money to innovative start-ups or to developing enterprises (high guarantee for a loan, positive economic results in the past, etc.). On the other hand these conditions are creating a great potential for cooperation with venture capital companies, which can support high risk start-ups at the beginning of entrepreneuring or by innovative developing projects. On the other hand, we must emphasize that the declared lack of funds by entrepreneurs may be also an excuse which other obstacles may be hidden behind, such as insufficiently developed innovative projects or lack of courage for taking the risk connected with innovations.

As the research has demonstrated a large proportion of respondents have financed their research and innovation activities by using resources from EU funds. Therefore we were interested in the allocation of grants and the success rate when applying for aid. For the support from EU structural funds applied almost 55% of respondents. More than 55% of them were successful. Enterprises submitted different number of projects. In average, only 55,20 % of them were approved. Since this number is low, participants had an opportunity to express

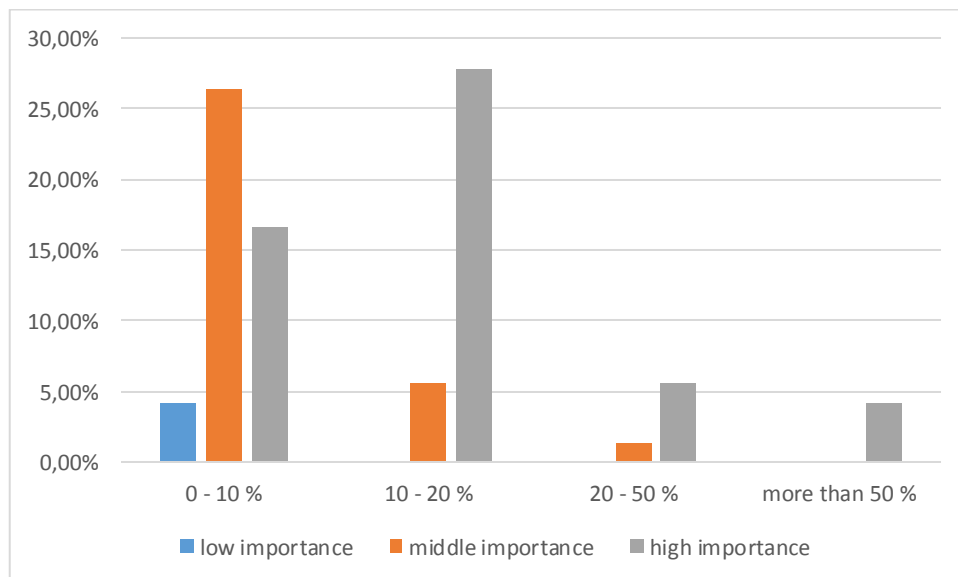
their opinion about this fact. Most enterprises identified bureaucracy and corruption as the main reasons. Others mentioned a lengthy process and the associated red tape. The detailed structure of programs within the EU and state grants and support schemes, the respondents were applied for in 2007-2013, is presented in the following graph.



Graph 3 Participation of respondents on selected grant programs

Source: own research, 2014.

We complete the view over the structure of financial sources used for financing the innovation activities among SMEs in the Slovak republic with the comparison of the volume of invested money and the belief of enterprise management in the importance of innovations. The next graph 4 shows a comparison of importance (low, medium, high) associated by enterprises to innovations and share of the cost they invested to innovations (x-axis).



Graph 4 Classification of respondents according to importance of innovations and share of costs for innovations in years 2007 - 2013

Source: own research, 2014.

We can see that most of participants considered innovations as very important. The companies which did not consider innovation activities as important, did not invest high volume of capital into them. The majority of respondents, who considered the innovations as a medium important, invested up to 20 % to innovations of total costs. Enterprises spent the most costs for innovations, which consider them to be the most important.

CONCLUSION

In terms of research and innovation spending, Slovakia is characterized as a long-term underfinanced economy. In the previous decade, the total expenditure on research and development were around 0,5 % of GDP, while in 2011 have increased over 0,68 % of GDP. The increase was due to higher capital expenditure on equipment, which may result from the Structural Funds focused on research and development. Between the year 2010 and 2011 there was a significant increase in resources intended to compensate the wage and contribution to personnel costs, mainly due to restatement of financing on the part of the public universities. Comparing the total expenditure on research and innovations in other European economies (2,03 % of GDP in 2011), Slovakia has one of the lowest costs. Significant is the fact that a substantial proportion of public resources devoted to research and innovations cover expenditure on basic research without being applied to practice. The proportion of business expenditure on research and innovation has long been fluctuating around 0,25 % of GDP (compared to innovatively developed economies with over 2 % of GDP). In Finland, in 2011 it was 2,67 %, 2,34 % in Sweden, the Czech Republic and Hungary 1,11 % and 0,75 % of GDP (Eurostat, 2013).

The situation could be changed not by one way financial support from state budget, but we see the solution in overall improvement of the business environment through a reduction in indirect taxes, especially VAT rate, amount of contributions to social and health insurance companies and all other areas mentioned above. Only in business environment which is relatively stable and supporting the SMEs growth, the companies will dare to take a higher risk and invest more in innovations.

Availability of financial source for SMEs development is the area, where the state should play important role. The structural EU funds represent a huge amount of money, which should be used in favour of all enterprises, not only for selected companies. JEREMIE initiative is an example of sustainable way, how limited financial sources could be repeatedly distributed among enterprises. Unfortunately, the JEREMIE initiative is still not working in Slovakia.

Global competitive pressure dictates that companies must bring new products to market in the shortest possible time, to best meet local differences in customer requirements in conjunction with the introduction of best practices for design, implementation and production of innovative products.

LITERATURE

- [1] BALOG, M. 2013. *Inovatívne Slovensko – východiská a výzvy*. Bratislava : Slovenská inovačná a energetická agentúra, 2013. 160 s. Available at: <http://www.siea.sk/materials/files/inovacie/publikacie/publikacia_Inovativne_Slovensko_vychodiska_a_vyzvy_SIEA.pdf>. ISBN 978-80-88823-55-1.

- [2] ČIMO, J. Inovačný manažment. 2010. Bratislava: Ekonóm. 225 s. ISBN 978-80-225-3057-6.
- [3] ČIMO, J., MARIÁŠ, M. 1999. Inovačná stratégia firmy. 1999. Bratislava: Ekonóm. 219 s. ISBN 80-969555-7-8.
- [4] DVORÁK, J. et al. 2006. Management inovací. 2006. Praha: Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky. 246 s. ISBN 80-86847-18-7.
- [5] ELEXA, Ľ. 2012. Inovatívne odvetvia a inovatívne podniky vo svete. In Inovácie - súčasť formovania znalostnej ekonomiky v Slovenskej republike : zborník príspevkov z riešenia výskumného projektu VEGA 1/0654/11. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2012. s. 65-85. ISBN 978-80-557-0467-8.
- [6] Financovanie inovácií z návratných zdrojov [online]. Bratislava : Enterprise Europe Network. [cit. 2015-03-03]. Available at: <http://www.euractiv.sk/fileadmin/user_upload/BISMES_Brozura_navratne.pdf>.
- [7] Financovanie inovácií z nenávratných zdrojov [online]. Bratislava : Enterprise Europe Network. [cit. 2015-03-03]. Available at: <http://www.euractiv.sk/fileadmin/user_upload/BISMES_Brozura_nenavratne.pdf>.
- [8] FRANKOVÁ, E. 2011. Kreativita a inovace v organizaci. 2011. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3317-3.
- [9] HVOLKOVÁ, L. 2011. Social investment and their Utilization in the Slovak Enterprises, Economic, Social, Environmental and Legislative Aspects of the Corporate Social Responsibility: proceedings of papers from international scientific conference, Banská Bystrica, 13. október 2011. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, s. 18. ISBN 978-80-557-0268-1.
- [10] Innovation Union Scoreboard 2014. [online]. Belgium : European Union. [cit. 2015-03-01]. Available at: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014_en.pdf>. ISBN 978-92-79-34662-0.
- [11] KLAS, A. et al. 2005. Technologický a inovačný rozvoj v Slovenskej republike. 2005. Bratislava: Ústav svetovej a slovenskej ekonomiky SAV. ISBN 80-7144-147-3.
- [12] KLEMENTOVÁ, V. 2009. Intrapreneurship - a management leading to innovations, Inovácie - faktor konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov v globálnom ekonomickom prostredí: Innovations - factor of competitiveness of small and medium sized enterprises in global economic environment. Poprad, 2.- 3. apríl 2009. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela. s. 155-161. ISBN 978-80-8083-792-1.
- [13] MOLNÁR, P., DUPAL, A. 2002. Manažment inovácií podniku. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2002, 170 s. ISBN 80-225-1642-2.
- [14] Oxford Dictionary of English. 2001. Great Britain : Oxford University Press.
- [15] (RIS3) Poznatkami k prosperite – Stratégia výskumu a inovácií pre inteligentnú špecializáciu Slovenskej republiky [online]. Bratislava : Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky. [cit. 2015-01-12]. Available at: <<https://www.vedatechnika.sk/SK/VedaATechnikaVSR/Stranky/Poznatkami-k-prosperite-Strategia-vyskumu-a-inovacii-pre-inteligentnu-specializaciju-Slovenskej-republiky-RIS3SK.aspx>>.
- [16] TIDD, J. et al. 2007. Řzení inovací. Brno: Computer press, 2007. ISBN 9788025114667.
- [17] VLČEK, R. 2002. Hodnota pro zákazníka. Praha: Management Press, 2002. 443 s. ISBN 8072610686.

KONTAKT

Ing. Ladislav Klement, PhD.
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomiky a manažmentu podniku
Tajovského 10
975 90 Banská Bystrica
Slovenská republika
e-mail: ladislav.klement@umb.sk

PODNIKOVÁ SFÉRA V HOSPODÁŘSKÝCH OPATŘENÍCH PRO KRIZOVÉ STAVY ČESKÉ REPUBLIKY

BUSINESS SPHERE IN ECONOMIC MEASURES FOR EMERGENCIES OF THE CZECH REPUBLIC

Zdeněk Kopecký

ABSTRACT

Security threats and risks in the economic sphere are subject of the security policy of the Czech Republic aimed at economics security which is further projected into the security strategy. Part of the measures for ensuring economic security is system of economic measures for emergencies in the Czech Republic. Purpose of the system is to ensure necessary supply of products and services for overcoming crisis situations. The efficiency of the system is dependent upon economic policy and functional business sphere.

KEY WORDS

Crisis management, economic security, economic sphere, economic measures for emergencies.

JEL Classification

G18, K3, L50

ÚVOD

Současná bezpečnostní strategie České republiky [1], jako základní dokument bezpečnostní politiky ČR, představuje základní hodnoty, zájmy, přístupy, ambice a nástroje ČR při zajišťování své bezpečnosti. Proto jeden ze strategických cílů bezpečnostní politiky je zajištění ekonomické bezpečnosti a posilování její konkurenceschopnosti v souladu s hospodářskou politikou, která spoluvytváří podmínky pro zajišťování bezpečnosti ČR.

Funkční a fungující hospodářská sféra spolu s právním prostředím a makroekonomickou stabilitou [6], je předpokladem pro vytváření věcných zdrojů, včetně zabezpečení zdrojů lidských a finančních, nezbytných pro zajištění bezpečnosti státu. Jde o zdroje určené primárně k zajištění bezpečnosti státu, který ale v případě potřeby má k dispozici i hospodářský potenciál v celkových civilních zdrojích na jeho teritoriu.

CIVILNÍ ZDROJE PRO ŘEŠENÍ KRIZOVÝCH SITUACÍ

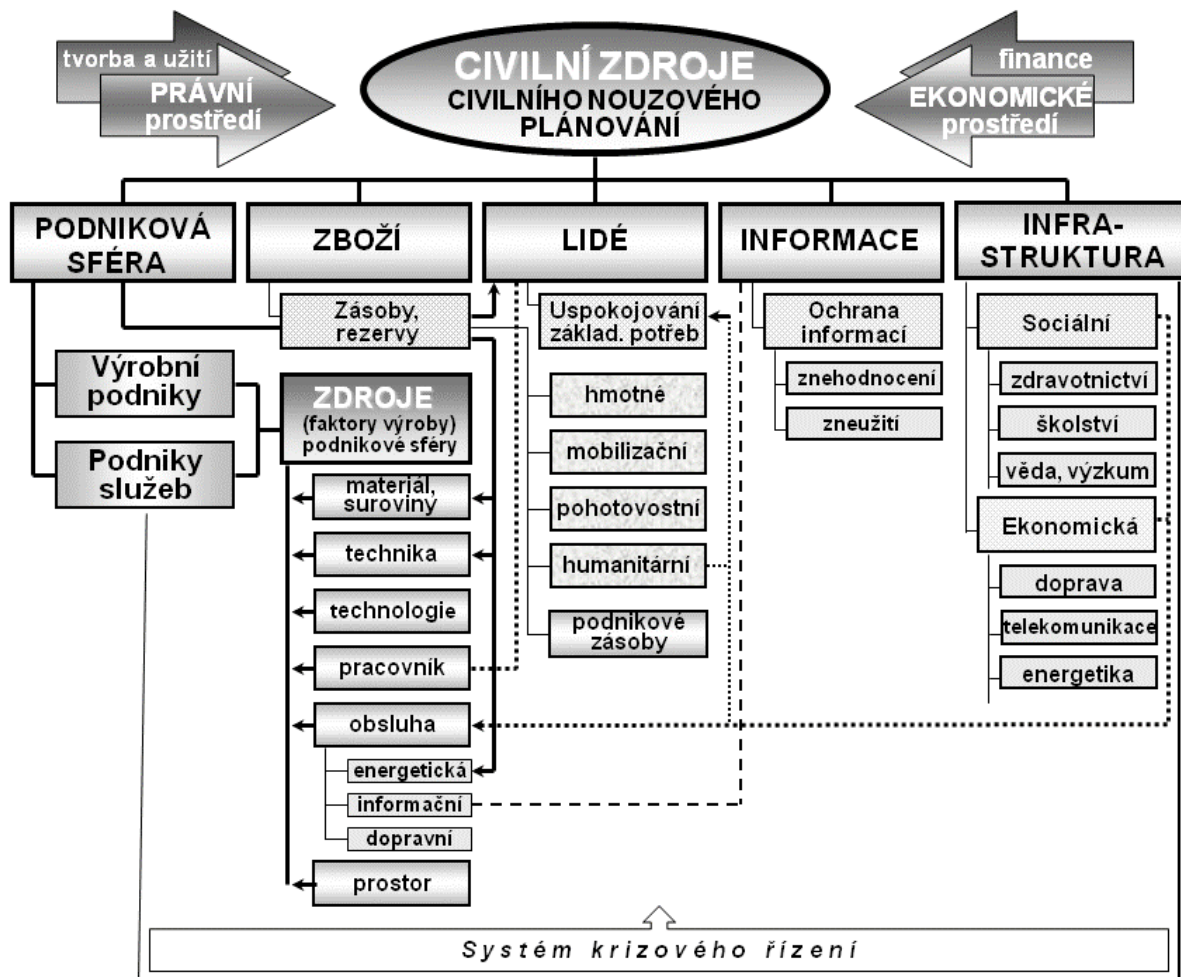
Civilní zdroje civilního nouzového plánování pro řešení krizových situací státu mohou být v teoretické rovině hmotné i nehmotné povahy a lze je obecně členit na (Obrázek 1):

- podnikovou sféru,
- zboží,
- lidský faktor,
- informace,

* Ing. Zdeněk Kopecký, Ph.D., Vysoká škola ekonomická v Praze, Institut krizového managementu

- infrastrukturu.

Dominantním civilním zdrojem je podniková sféra [3], [4], [6], která je nejen zdrojem pro zabezpečení nezbytných dodávek do systému nouzového hospodářství a mobilizačních dodávek do systému hospodářské mobilizace, ale je i zdrojem pro vytváření státních hmotných rezerv, ať již svými produkty nebo poskytovanými službami (výrobní a obchodní podniky). Podniková sféra pomáhá svojí produkcí a službami vytvářet nejen zásoby státu ve smyslu státních hmotných rezerv, ale má i své provozní zásoby a disponuje technickými a technologickými prostředky, které je za určitých právních podmínek povinna poskytnout k řešení krizových situací státu.



Obrázek 1 Základní struktura a vzájemná podmíněnost civilních zdrojů řešení krizových situací

Zdroj: vlastní

Na druhé straně i podniková sféra potřebuje své zdroje (výrobní faktory, činitele) pro zabezpečení svých produkčních procesů, kde naopak se neobejde bez pomoci státu (a v krizových situacích především), který umožňuje vybraným podnikům za předem daných podmínek využívat státních hmotných rezerv, zabezpečuje pro ně energetické zdroje atd.

Neopomenutelný je v Bezpečnostní strategii lidský faktor. I zde je přímá vazba na podnikovou sféru, která vytváří zdroje pro ochranu obyvatelstva a uspokojování jeho

základních životních potřeb. Určitou část obyvatelstva však tvoří i pracovníci podnikové sféry, kteří jsou zpětně rozhodujícím činitelem (faktorem) zabezpečení produkčních procesů.

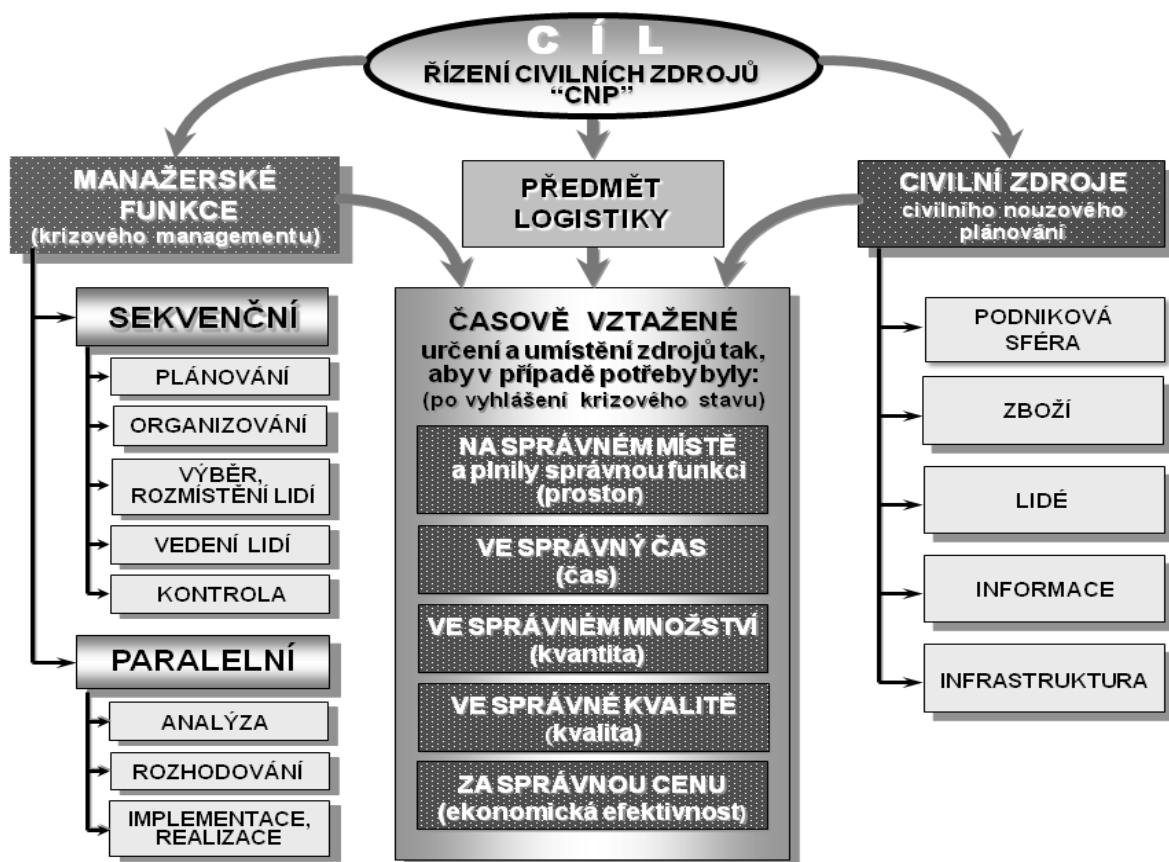
Dalším důležitým zdrojem jsou informace, včetně informací o podnikové sféře [2]. Jde jednak o informace pro potřeby systému hospodářských opatření pro krizové stavy, ale i o informace o podnikových zdrojích a prostředcích využitelných pro řešení krizových situací v souladu s „krizovou legislativou“ [8], [9]. Z hlediska jejich důležitosti pro bezpečnostní systém, ale i závažnosti pro daný podnik z důvodu ochrany jeho podnikatelských aktivit, je nutné i jejich zabezpečení před znehodnocením a zneužitím především v oblasti ochrany utajovaných skutečností a bezpečnostní způsobilosti podnikatelských subjektů [9].

V neposlední řadě je civilním zdrojem infrastruktura (především kritická infrastruktura) [4]. V oblasti hospodářských opatření pro krizové stavy jde převážně o infrastrukturu ekonomickou, která zabezpečuje jejich funkčnost a především v odvětví dopravy a telekomunikací umožňuje propojení (opět prostřednictvím služeb podnikové sféry) mezi produkční podnikovou sférou a spotřebiteli jejich výrobků nebo uživateli jejich služeb (v tomto případě stát) tak, aby veškeré toky probíhaly plynule (zabezpečení kontinuity produkčních procesů) a co možná nejefektivněji.

To vše se odehrává v daném právním a ekonomickém prostředí, ovlivňujícím způsob i rozsah využívání civilních zdrojů v civilním nouzovém plánování, což se promítá i do systému konkrétních hospodářských opatření pro krizové stavy [10].

ŘÍZENÍ VYUŽITÍ CIVILNÍCH ZDROJŮ

Příprava civilních zdrojů, možnosti jejich zabezpečení a využití v rámci platné legislativy ČR je předmětem krizového řízení státu (Obrázek 2).



Obrázek 2 Cíle řízení civilních zdrojů Civilního nouzového plánování

Zdroj: vlastní

Proto naplňování manažerských funkcí krizového managementu je i v této oblasti výhodné vycházet z principů a zásad řízení podle cílů ((Management by Objectives - MBO). Cíle řízení civilních zdrojů v systému krizového řízení ČR spočívají v tom, aby výše vypsycifikované civilní zdroje byly v případě potřeby k řešení krizové situace, ale z právního hlediska, po vyhlášení příslušného krizového stavu:

- na správném místě (byly k dispozici ke spotřebě a užití) nebo v případě podniků plnily správnou funkci (v souladu s plánem nezbytných dodávek nebo mobilizačních dodávek),
- ve správný čas, kdy i při řešení krizových situací nemusí být vždy nejkratší čas ten nejlepší (kdy i vývoj akumulace a využití zdrojů musí mít svoji časovou posloupnost a věcnou logiku),
- ve správném množství, vyplývajícím z rozsahu, intenzity průběhu a následků krizových situací (systém krizového řízení státu musí být připraven zdroje v jejich kvantitě efektivně využít),
- ve správné kvalitě, vztažené k předpokládanému účelu jejich použití nebo využití (včetně např. předpokládané fyzické životnosti technických prostředků v krizových situacích),
- za správnou cenu, která by měla uspokojit jak dodavatele výrobku nebo poskytovatele služby (podnikohospodářskou sféru, která nemůže být ztrátová), tak odběratele (v tomto případě stát).

Těchto pět atributů časově vztaženého určení a umístění zdrojů k řešení krizových situací v sobě snoubí účinnost a ekonomickou efektivnost hospodářských opatření pro krizové stavy.

HOSPODÁŘSKÁ OPATŘENÍ PRO KRIZOVÉ STAVY

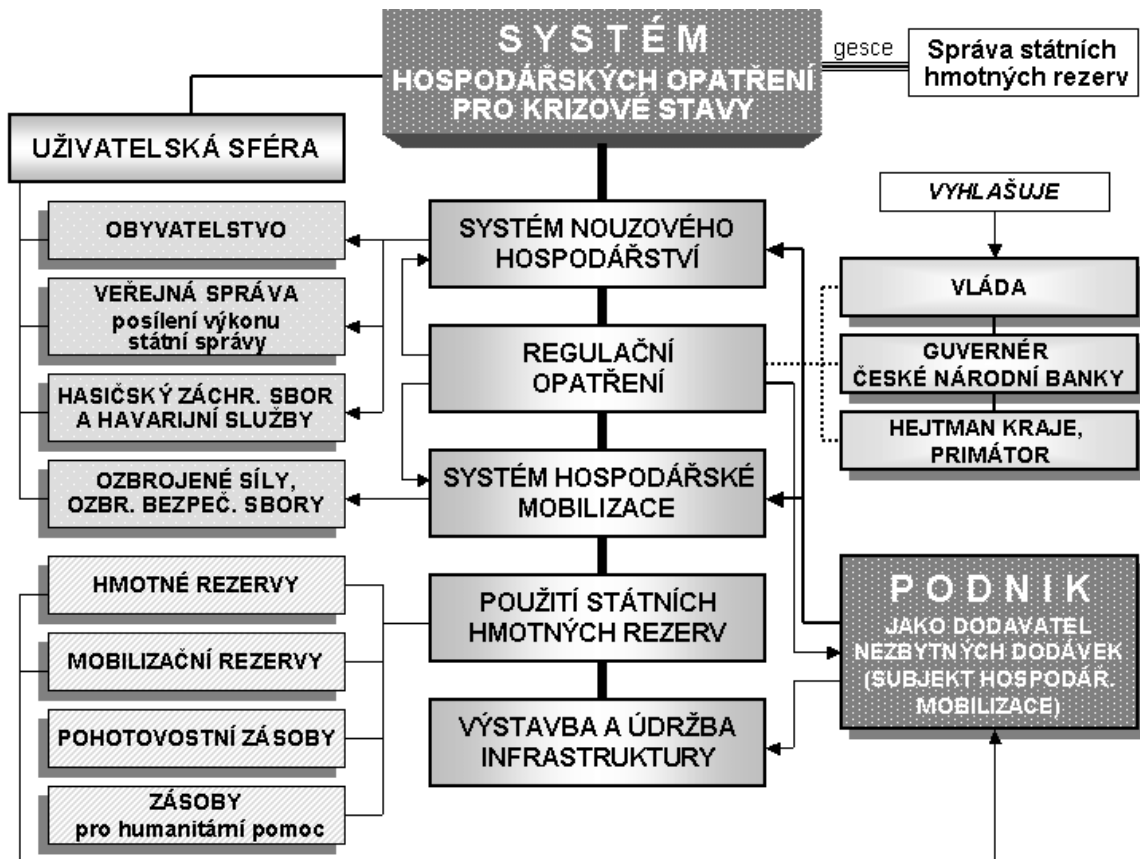
Hospodářská opatření pro krizové stavy, jak již bylo uvedeno, jsou předmětem civilního nouzového plánování. V souladu se zákonem č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy a o změně některých zákonů jsou hospodářská opatření pro krizové stavy definována jako organizační, materiální nebo finanční opatření přijímaná správním úřadem v krizových situacích pro zabezpečení nezbytné dodávky výrobků, prací a služeb, bez nichž nelze zajistit překonání krizových situací.

Cílem výše citovaného zákona bylo vytvořit právní podmínky pro efektivní zabezpečení a využívání zdrojů civilního nouzového plánování pro řešení krizových situací ve vztahu k ekonomickému, politickému a bezpečnostnímu prostředí. Systém hospodářských opatření pro krizové stavy (Obrázek 3) se skládá z následujících částí (základních složek):

- systém nouzového hospodářství,
- systém hospodářské mobilizace,
- regulační opatření,
- použití státních hmotných rezerv,
- výstavba a údržba infrastruktury.

Opatření vychází z předpokladu, že daleko pravděpodobnější než krize vojenského charakteru jsou krize nevojenské. Proto dřívější rozsáhlý systém hospodářské mobilizace byl zákonem č.241/2000 Sb. rozdělen na:

- systém nouzového hospodářství [11], jehož cílem je zajištění nezbytných dodávek potřebných k uspokojení základních životních potřeb obyvatelstva, k podpoře činnosti záchranných sborů, havarijních služeb, zdravotnické záchranné služby a Policie České republiky. Vychází z požadavku, aby zajištění potřebných věcných zdrojů probíhalo pokud možno způsobem obvyklým v období mimo krizové situace. Prioritním zdrojem potřebných věcných zdrojů jsou věcné prostředky a služby ve vlastnictví podnikatelů, které mohou být za podmínek stanovených zákonem využity pro řešení krizových situací.



Obrázek 3 Systém hospodářských opatření pro krizové stavy

Zdroj: vlastní

- systém hospodářské mobilizace [11] je určen k zajištění potřebných věcných zdrojů pro ozbrojené síly a ozbrojené bezpečnostní sbory, které jsou dodávány podnikatelskou sférou za stavu ohrožení státu a válečného stavu podnikatelskou sférou v České republice. V poslední době je zajištění potřebných věcných zdrojů v míru řešeno systémem opatření pro přípravu jejich výroby v objemech a termínech stanovených základními plánovacími dokumenty místo výroby hotových materiálních zdrojů.

Z Obrázku 3 vyplývá využití podnikové sféry v zabezpečení věcných zdrojů a infrastruktury hospodářských opatření pro krizové stavy, využití státních hmotných rezerv pro zabezpečení funkčnosti podnikové sféry pro potřeby řešení krizových situací státu, ale i dopady regulačních opatření státu na podnikohospodářské subjekty.

ZÁVĚR

Makroekonomicky stabilizovaná hospodářská sféra a prosperující podnikohospodářská sféra je základním východiskem pro zabezpečení zdrojů v systému hospodářských opatření pro krizové stavy České republiky [11]. Proto také je narušení finančního a devizového hospodářství státu velkého rozsahu [7] (jako „typová krizová situace“) předmětem krizového řízení státu. Z toho vyplývá i potřeba zajištění ekonomické bezpečnosti v souladu s její Bezpečnostní strategií tak, aby podniková sféra byla funkční nejen pro naplňování svých cílů, ale i pro řešení krizových situací státu.

LITERATURA

- [1] Kolektiv autorů pod vedením Ministerstva zahraničních věcí ČR: Bezpečnostní strategie České republiky. Schváleno vládou České republiky v únoru 2015, Ministerstvo zahraničí ČR, Praha 2015, ISBN 978-80-7441-005-5
- [2] KOPECKÝ, Z.: Business continuity plan ve vztahu k systému krizového řízení České republiky. In MAJTÁN, Š. (ed.). *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014, s. 208--213. ISBN 978-80-225-3867-1.
- [3] KOPECKÝ, Z.: Bezpečnostní prostředí podnikové sféry z hlediska krizového řízení ČR. In *Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí*. Žilina: Fakulta špeciálneho inžinierstva Žilinskej univerzity v Žiline, 2014, s. 379-384. ISBN 978-80-554-0875-0
- [4] KOPECKÝ, Z.: Podnik jako subjekt kritické infrastruktury v krizovém řízení státu. In MAJTÁN, Š. (ed.). *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2013*. Bratislava: Ekonóm, 2013, s. 265-270. ISBN 978-80-225-3636-3
- [5] KOPECKÝ, Z.: Aspects of crisis legislative of Czech Republic in Business Continuity Plan structure. *Krízový manažment*. 2009. č. 1, s. 61- 66. ISSN 1336-0019.
- [6] KOPECKÝ, Z.: Úloha podnikové sféry v řešení stavu ropné nouze České republiky. In *Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí*. Žilina: Fakulta špeciálneho inžinierstva Žilinskej univerzity, 2008, ISBN 978-80-8070-847-4
- [7] KOPECKÝ, Z et all: Hrozby a rizika finančního a devizového hospodářství státu (studie pro MF ČR), VŠE v Praze, Praha. 2003, 56 s.
- [8] Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon).
- [9] Zákon č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy a o změně některých souvisejících zákonů
- [10] Zákon č. 412/2005 Sb., o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti.
- [11] Systém hospodářských opatření pro krizové stavy (HOPKS). [online]. [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: http://www.sshr.cz/pro-verejnost/Stranky/system_hospodarskych_opatreni_pro_krizove_stavy.aspx

KONTAKT

Ing. Zdeněk Kopecký, Ph.D.
Vysoká škola ekonomická v Praze
Institut krizového managementu
Ekonomická 957
148 01 Praha 4
Czech Republic
e-mail: kopeccky@vse.cz

VYBRANÉ ASPEKTY FINANCOVANIA MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV

Andrej Kovalev

ABSTRACT

The main aim of this thesis is to evaluate the state of the business environment in Slovakia as the entrepreneurs from segment of small and medium-sized enterprises see it and identify conditions for doing business and barriers which trammel their business and affect its efficiency and results.

KEY WORDS

business environment, business, finance, development, small and medium enterprises

JEL Classification

C1, G38, M1

ÚVOD

Podnikateľská činnosť prebieha v konkrétnych podmienkach, ktoré preň tvoria rámec. Jeho význam je zvýraznený faktom, že jednotlivý podnikateľský subjekt prakticky nemá možnosť aktívne ho ovplyvňovať do takej miery, aby ho prispôbil svojim potrebám. Z tohto dôvodu, rámec podmienok podnikania môžeme vnímať aj ako jeden z rigidných vstupov pre začatie a priebeh podnikateľskej činnosti. Napriek obmedzenej ovplyvniteľnosti sa podmienky, zhrnuté pod názvom podnikateľské prostredie, vplyvom zmien v ekonomike, finančnom sektore, politických rozhodnutí a podobne, vyvíjajú.

Predkladaný príspevok je spracovaný v rámci projektu VEGA č. 1/0709/15, „Zhodnotenie efektívnosti financovania projektov na podporu rozvoja podnikania novozačatých i etablovaných aktívnych malých a stredných podnikov v SR“ a zameriava sa prezentáciu čiastkových výsledkov prieskumu podnikateľského prostredia SR, ktorý sa uskutočnil v roku 2015. Konkrétne budeme prezentovať výsledky v oblasti spôsobov financovania malých a stredných podnikov a poukážeme na najčastejšie problémy súvisiace s administratívnymi procedúrami predkladania projektovej dokumentácie k žiadosti o úverové formy financovania.

Zdroje financovania malých a stredných podnikov

Malé a stredné podniky sa vyznačujú, v porovnaní s veľkými podnikateľskými subjektmi, vyššou rizikovosťou, kvôli navzájom prepojeným faktorom s kumulovaným efektom. Pre malé a stredné podniky sú charakteristické:

- nízky stupeň diverzifikácie,
- malá kapitálová sila,
- nižšia manažérska odbornosť,
- nedostatok záložného zabezpečenia.

Tieto faktory prispievajú k sťaženej pozícii MSP pri čerpaní úverov alebo vo všeobecnosti k prístupu k finančným prostriedkom získavaným od iných fyzických a právnických osôb alebo štátnych podporných programov.

Podnikom sa ponúka viacero možností financovania investícií do dlhodobého majetku. Jednotlivé možnosti sa môžu líšiť dostupnosťou pre vybraný podnik, dobou poskytnutia,

¹ Ing. Andrej Kovalev, PhD. Ekonomická Univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemska cesta 1/b, Bratislava, 100% podiel.

podmienkami poskytnutia, spôsobom čerpania a splácania a v neposlednom rade pôvodom, odkiaľ prostriedky pochádzajú – či teda ide o finančné prostriedky zvnútra podniku alebo o kapitál prichádzajúci zvonka.

Internými zdrojmi financovania sú najmä zisk a odpisy. Tieto sú však obmedzené a pri rýchлом rozvoji podniku sú len nápomocné. Taktiež ide samozrejme len o zdroje, ktoré sa vytvárajú až v priebehu činnosti podniku, takže pri začatí podnikania musí podnik získať prostriedky cudzie, prípadne vlastné úspory alebo môže požiadať o využitie niektorého z podporných programov pre malé a stredné podniky. Okrem týchto dvoch interných zdrojov môže podnik čiastočne uvažovať aj so zdrojmi z odpredaja prebytočného majetku, zdrojmi z racionalizácie činností alebo využívania vedecko-technického pokroku.

Medzi externé zdroje zaraďujeme vlastné, ako sú vklady vlastníkov a spoločníkov, a to pôvodné upísané a splatené po založení, ako aj neskoršie navýšené, a cudzie – čiže úverové formy financovania poskytnuté externými subjektmi. V rámci cudzích zdrojov rozlišujeme najmä finančné a dodávateľské úvery, finančný lízing a forfaiting.

Podpora malých a stredných podnikov

Problematikou podpory malých a stredných podnikov sa zaoberá množstvo inštitúcií. V súčasnosti je systém podpory definovaný zložitými väzbami medzi jednotlivými inštitúciami, ktoré podporujú malé a stredné spoločnosti. Organizácie zabezpečujúce podporu malým a stredným podnikom pôsobia na rozličných úrovniach národného hospodárstva s rôznou pôsobnosťou. Rozdeľujeme ich do niekoľkých skupín:

1. Špecializované agentúry.
2. Bankové inštitúcie, podporné organizácie a fondy.
3. Ústredné orgány štátnej správy.
4. Záujmové, profesijné a stavovské inštitúcie.

Štátnou pomocou a podporou sa rozumie každá pomoc v akejkoľvek forme, ktorú poskytuje na podnikanie alebo v súvislosti s ním poskytovateľ priamo alebo nepriamo z prostriedkov štátneho rozpočtu, zo svojho rozpočtu alebo z vlastných zdrojov podnikateľovi. Zákon o štátnej pomoci nedovoľuje poskytovať štátnu pomoc, ktorá by narušila alebo ohrozila hospodársku súťaž tým, že zvýhodňuje určitých podnikateľov alebo výrobu daného tovaru, sprostredkovanie služieb, ak poskytnutie štátnej pomoci nežiaduco pôsobí na obchod medzi členskými štátmi spoločenstvom.

Formy podpory štátu sa delia na priame a nepriame.

K priamym formám zaraďujeme:²

- Dotácia, príspevok, grant.
- Úhrada úrokov, časti úrokov z úveru udeleného podnikateľovi.
- Úhrada danej časti úveru.
- Spätná finančná pomoc.

Nepriamou formou podpory štátu rozumieme:

- Udelenie štátnej záruky alebo bankovej záruky.
- Udelenie úľavy na dani alebo penále, pokute, úroku alebo iných sankciách.
- Predaj nehnuteľného majetku štátu alebo obce za cenu, ktorá je nižšia ako je trhovú.
- Poskytnutie bezplatných poradenských služieb alebo za symbolickú cenu.
- Odklad zaplatenia dane alebo dovoľenie platenia daní v splátkach.

² Stričík, M. - Meheš, M. 2012. Vybrané kapitoly z podnikania v malých a stredných podnikoch. 1. vyd. Bratislava: EKONOM 2012. s. 82. ISBN 978-80-225-3403-1.

Analýza systému financovania malých a stredných podnikov

Štart podnikania si vyžaduje v začiatkoch finančné prostriedky a práve ich nedostatok alebo obmedzená možnosť ich získania je jedným z najrozšírenejších dôvodov, prečo jednotlivci preferujú zamestnanie pred samostatnou zárobkovou činnosťou resp. podnikaním.

V našom prieskume sme predpokladali lepší prístup k úverom u väčších podnikov (v našom prípade malých alebo stredných) v porovnaní s ostatnými sledovanými podnikateľskými subjektmi (podniky jednotlivcov, bez zamestnancov a mikro podniky).

Tabuľka č. 1: Podniky respondentov podľa veľkosti a spôsobu financovania

%	Do ktorej kategórie sa radí Váš podnik z hľadiska počtu zamestnancov?				Spolu
	Podnik jednotlivca alebo bez zamestnancov	Mikro podnik (do 9 zamestnancov)	Malý podnik (10 - 49 zamestnancov)	Stredný podnik (50 - 249 zamestnancov)	
20	0	0	1	1	2
30	0	1	1	1	3
40	0	1	1	0	2
50	0	4	1	0	5
70	0	1	2	0	3
80	0	1	0	0	1
90	0	0	1	0	1
100	3	6	0	0	9
Spolu	3	14	7	2	26
Priemer	100 % vl.zdr.	72,86 % vl.zdr.	52,86 % vl.zdr.	25 % vl.zdr.	

* percento cudzích zdrojov = 100% - percento vlastných zdrojov
zdroj: vlastné spracovanie

V tabuľke č.1 si môžeme všimnúť rozpoznateľný trend znižovania množstva vlastných zdrojov od ľavého dolného rohu smerom k pravému hornému rohu. Súčasne sme využili deskriptívnu charakteristiku – aritmetický priemer, ktorý potvrdzuje tento trend. Zvýraznené čísla predstavujú pozíciu mediánu v kategórii. Sledovaný jav sme doplnili o analýzu prostredníctvom matice korelácií medzi jednotlivými kategóriami zdrojov finančných prostriedkov a veľkosťou podniku podľa počtu zamestnancov.

Analýza ukázala, že neexistuje žiadny významný vzťah medzi financovaním prostredníctvom interných alebo externých zdrojov a veľkosťou podniku. Na druhej strane, trend zjavný z kontingenčnej tabuľky sme potvrdili aj tu – medzi financovaním podniku cez vlastné alebo cudzie zdroje pozorujeme veľmi silnú závislosť a Pearsonov koeficient je záporný. Z toho vyplýva, že množstvo vlastných zdrojov je tým nižšie (resp. množstvo cudzích tým vyššie), čím väčší počet zamestnancov podnik má.

Tabuľka č. 2: Korelačná matica

		Percento externých zdrojov:	Percento vlastných zdrojov:	Do ktorej kategórie sa radí Váš podnik z hľadiska počtu zamestnancov?
Percento externých zdrojov:	Pearson Correlation	1	-,038	,097
	Sig. (2-tailed)		,853	,636
	N	26	26	26
Percento vlastných zdrojov:	Pearson Correlation	-,038	1	-,626**
	Sig. (2-tailed)	,853		,001
	N	26	26	26
Do ktorej kategórie sa radí Váš podnik z hľadiska počtu zamestnancov?	Pearson Correlation	,097	-,626**	1
	Sig. (2-tailed)	,636	,001	
	N	26	26	26

** . Koeficient korelácie je významný na úrovni 0.01 (na 1 %-ej úrovni).

zdroj: vlastné spracovanie

Banky pri žiadosti o úver obvykle dôkladne posudzujú bonitu klienta ako predpoklad, pre budúce splatenie poskytnutej čiastky. Podniky predkladajú požadovanú dokumentáciu a predkladajú som podnikateľský zámer alebo účel, na ktorý budú prostriedky použité.

V našom prieskume sme sa zamerali na obvyklé problémy, s ktorými sa môžu žiadatelia stretnúť a ktoré môžu oddialiť poskytnutie úveru, obmedziť jeho výšku alebo úplne zabrániť vyhovneniu žiadosti.

Tabuľka č. 3: Problémy respondentov, ktorí už žiadali o úver

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Vysoká úroková miera	7	17,5%	31,8%
Vysoké poplatky spojené s poskytnutím úveru	4	10,0%	18,2%
Zložitosť s vybavovaním	10	25,0%	45,5%
Nedostatok záložného zabezpečenia	5	12,5%	22,7%
Dlhá čakacia doba na poskytnutie	2	5,0%	9,1%
Problémy s vypracovaním podnikateľského zámeru	5	12,5%	22,7%
Nestretol som sa so žiadnymi problémami	6	15,0%	27,3%
Spolu	40	100,0%	181,8%

zdroj: vlastné spracovanie

Najčastejším problémom, s ktorým sa žiadatelia stretávali, je zložitosť s vybavovaním (túto možnosť označilo viac než 45% respondentov). Na druhej strane, doba posudzovania žiadosti a čakania na poskytnutie bola problematická len u dvoch respondentov. Ďalšími najčastejšími negatívnymi javmi boli vysoká úroková miera (31,8 percenta opýtaných) a nedostatok záložného zabezpečenia (22,7 percenta opýtaných). Necelých 30 % respondentov sa vyjadrilo, že s poskytnutím úveru nemali žiadne problémy.

ZÁVER

Z európskych prieskumov je zrejmé, že lepší prístup k úverom majú podniky s dlhšou históriou a väčším počtom zamestnancov, z tohto dôvodu sme predpokladali, že aj v našom prieskume bude množstvo vlastných zdrojov s počtom zamestnancov klesať a naopak, množstvo cudzích rásť. Tento predpoklad sme zaznamenali v našej analýze, kde sme okrem rozloženia respondentov podľa vybraných kategórií využili i deskriptívne charakteristiky – aritmetický priemer a medián. Sledovaný jav sme potvrdili ešte korelačnou analýzou. Táto nám súčasne ukázala, že medzi financovaním prostredníctvom interných alebo externých zdrojov a veľkosťou podniku závislosť neexistuje.

Podniky sa pri žiadaní o úver v banke často stretávajú s rôznymi problémami a prekážkami poskytnutia úveru v želanej výške, nákladoch úveru (úroky), prípadne je žiadosť o úver zamietnutá úplne. Najčastejším problémom, s ktorým sa žiadatelia stretávali, je zložitosť s vybavovaním. Ďalšími najčastejšími negatívnymi javmi boli vysoká úroková miera a nedostatok záložného zabezpečenia. Necelých 30 % respondentov sa vyjadrilo, že s poskytnutím úveru nemali žiadne problémy.

LITERATÚRA

- [1] CAMPBELL, D. - CRAIG, T. 2005. Organisations and the business environment, Oxford : Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. ISBN 0-7506-5829-0.
- [2] FETISOVOVÁ, E. et al. 2012. Aktuálne problémy financií malých a stredných podnikov. Bratislava : EKONÓM, 2012. ISBN 978-80-225-3366-9
- [3] RYBÁROVÁ, D. - GRISÁKOVÁ, N. 2010. Podnikateľské riziko. Bratislava : IURA EDITION, 2010. ISBN 978-80-8078-377-8
- [4] STRIČÍK, M. - MEHEŠ, M. 2012. Vybrané kapitoly z podnikania v malých a stredných podnikoch. 1. vyd. Bratislava: EKONOM 2012. ISBN 978-80-225-3403-1.
- [5] ŠUBERTOVIČ, E. a kol. 2014. Podnikanie v malých a stredných podnikoch: Modelové príklady. Bratislava : KARTPRINT. 2014. ISBN 978-80-89553-21-1.
- [6] ŠUBERTOVIČ, E.- KINČÁKOVÁ, M. 2014. Podpora podnikania pre malé a stredné podniky. 1. vyd. Bratislava: EKONOM. 2014. ISBN 978-80-225-3967-8.

Tento článok bol spracovaný s podporou projektu: VEGA č. 1/0709/15, „Zhodnotenie efektívnosti financovania projektov na podporu rozvoja podnikania novozaložených i etablovaných aktívnych malých a stredných podnikov v SR“, autorský podiel: 100 %.

KONTAKT

Ing. Andrej Kovalev, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave

Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska

Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovenská republika

e-mail: andrej.kovalev@euba.sk

KONKURENCIESCHOPNOSŤ PODNIKU ZALOŽENÁ NA NEHMOTNOM MAJETKU

COMPETITIVENESS ENTERPRISE BASED ON INTANGIBLE ASSETS

Martin Križan

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, business activities, competitiveness, intellectual capital.

JEL Classification

M21,M31

ÚVOD

Konkurencieschopnosť patri v neustále sa meniacom trhovom prostredí súčasnej doby medzi pilierové požiadavky a preto je považovaná za jednu zo základných existenčných schopností podniku. V dnešnom dynamickom a komplikovanom svete sa konkurenčná výhoda stáva nevyhnutnou podmienkou samotného prežitia, ďalšieho napredovania a rozvoja každého podniku. Disponovanie konkurenčnou výhodou je v súčasnej dobe viac ako kedykoľvek predtým existenčnou podmienkou úspešného fungovania každého podniku. Podnik, ktorý má ambíciu úspešne pôsobiť v globálnom prostredí, musí vyvíjať dostatočné úsilie, využívať svoje výnimočné kompetencie, správnym spôsobom využívať zdroje a prostriedky, ktoré má k dispozícii s hlavným zámerom nielen udržiavať, ale prioritne sa snažiť stupňovať svoju doteraz vybudovanú konkurenčnú výhodu.

V celosvetovom meradle dlhodobo úspešné podniky pôsobiace na globálnom trhu sa snažia preferovať, resp. klást' zvýšený dôraz v svojej podnikateľskej činnosti na znalosti ako aj na snahu zužitkovať potenciál všetkých zložiek hmotného ako aj nehmotného majetku podieľajúce sa na budovaní konkurencieschopnosti samotného podniku a jeho konkurenčnej výhody.

Prítomnosť nehmotného majetku v podnikaní ako súčasť konkurenčnej výhody

Jedným z hlavných činiteľov úspešnosti podniku a následne tvorby jeho hodnoty je existencia konkurenčnej výhody ako jeden z hlavných atribútov zabezpečujúci konkurencieschopnosť podniku. Rozhodujúcimi kritériami konkurencieschopnosti podnikov a ich produkcie sú premenné v podobe nákladov, kvality a času. Tieto spomenuté kritéria sú determinované používanou technológiou, znalosťami, ktoré sú v podniku k dispozícii ako aj faktormi vonkajšieho prostredia, ktoré ovplyvňujú všetky oblasti a procesy v podniku. Náklady súvisia so vstupmi do výrobného procesu, kvalita sa vzťahuje predovšetkým na výstupy podniku, ktorými sú výrobky alebo služby a čas je spojený s cieľmi výroby, ktoré sa majú dosiahnuť. Efektívnosť výroby a efektívnosť podniku sa prejavuje vo svojich základných zložkách, ktorými sú **3U** úspornosť, účinnosť, účelnosť, alebo **3E** economy,

efficiency, effectiveness¹. Ku kritériám konkurencieschopnosti podniku je potrebné zaradiť aj vplyv produktivity práce, ktorá by mala rásť rýchlejšia ako je rast nákladov na pracovnú silu, inak v opačnom prípade bude konkurencieschopnosť podniku klesať z dôvodu rastu nákladov bez protihodnoty. Produktivita práce je zároveň aj určujúcim faktorom úspešnosti na globálnych trhoch.

Náklady ako také sú významným faktorom konkurencieschopnosti podniku. Efektívne vynakladanie finančných prostriedkov a jeho kontrola sú predpokladom úspešného a konkurencieschopného podniku. Uvedené elementy konkurencieschopnosti v podobe nákladov, kvality a času by mali byť v rovnováhe. Zvyčajne sú spôsoby zlepšovania konkurencieschopnosti zamerané na zlepšovanie iba jedného z faktorov náklady, kvalita alebo čas. Pokiaľ má byť výrobok úspešný, musia byť všetky tieto faktory na primeranej úrovni. Cieľom je preto snaha dosiahnuť čo najvyššiu kvalitu pri minimálnych nákladoch, ktoré sú podmienkou nízkej ceny a v čo najkratšom čase.

Dosiahnutím tohto cieľa si podnik vytvára predpoklady na dosiahnutie konkurenčnej výhody, ktorú následne môže využívať vo svoj prospech. Takto vytvorená konkurenčná výhoda zaručuje podniku prevahu nad konkurenciou a zároveň vytvára akýsi ochranný štít, ktorý chráni podnik pred silou konkurencie a zároveň predstavuje akýsi prostriedok zabezpečujúci dostatočné množstvo potrebných zákazníkov. Konkurenčná výhoda vyrastá v podstate z hodnoty, ktorú je podnik schopný vytvoriť pre svojich zákazníkov.

Základnými prameňmi konkurenčnej výhody sú na jednej strane jedinečné schopnosti a kompetencie konkrétneho podniku a na druhej strane reprodukovateľné schopnosti a kompetencie, ktoré vlastní viacero podnikov. Existencia takto vytvorenej výhody sa v podniku postupne pretvára na fenomén, ktorý sa vytvára prepojením, integráciou unikátnych a užitočných zdrojov ako aj disponujúcich schopností podniku z viacerých jeho funkčných oblastí.

Jedinečné schopnosti a kompetencie majú hmotný charakter (zariadenia a technológie založené na intelektuálnych majetkových právach, licenciách, patentoch a ochranných známkach), ale aj nehmotný charakter (know-how, organizačný systém, procesy, strategické partnerstvá).

Pre úspešné fungovanie podnikateľských subjektov v súčasnom konkurenčnom prostredí už nie je postačujúce vlastniť a využívať iba hmotné faktory, ktoré v sebe ukrývajú značný potenciál generovania budúcej konkurenčnej výhody. Dôvodom je fakt, že uvedené hmotné faktory v svojej podstate predstavujú zdroje prispievajúce k tvorbe konkurenčnej výhody podniku, ale na druhej strane sa v mnohých situáciách stávajú pre podnik akýmsi bremenom napr. vo forme fixných nákladov vyplývajúcich z vlastníctva hmotných faktorov, ktoré zaťažujú samotnú ekonomiku podniku. Okrem toho pre ďalšie napredovanie podniku už nie je dostačujúce konkurenčnú výhodu budovať len za pomoci potenciálu ukrytého v hmotných zložkách majetku, ale je nevyhnutné konkurencieschopnosť podniku podporovať a zvyšovať aj využívaním potenciálu ukrytého v nehmotných zložkách majetku, ktorého účasť by mala byť prítomná v každej funkčnej oblasti podnikateľskej činnosti ako nevyhnutný predpoklad dosiahnutia budúceho úspechu.

Preto môžeme v posledných rokoch čoraz častejšie badať zvýšenú intenzitu využívania nehmotných aktív v podnikateľskej činnosti mnohých podnikov. Dôvody, ktoré vedú k tejto štrukturálnej zmene majetku v prospech nehmotného majetku využívaného v podnikateľskej činnosti je viacero.

¹ KADAR, G., KADAROVA, J. 2010. Hodnotenie faktorov konkurencieschopnosti podnikov. In Trends and Innovative Approaches in Business Processes [online]. Košice: Technická univerzita, 2010. [cit. 12.4.2015]. Dostupne na internete: <http://www.sjf.tuke.sk/kmae/TaIPvPP/2010/index.files/clanky%20PDF/KADAR_KADAROVA.pdf>. ISBN 978-80-553-0570-7.

Jedným z dôvodov nárastu podielu nehmotného majetku v podnikaní je skutočnosť, že pozornosť úspešných podnikov pôsobiacich na trhu sa orientuje predovšetkým na znalosti a využívanie potenciálu takých zložiek majetku, ktoré nie je možné jednoduchým kúpením zaobstaráť a vybudovať na nich základ úspešného podnikania, t.j. získať konkurenčnú výhodu a tým udržiavať svoju prosperitu.

Ďalším dôvodom zmeny majetkovej štruktúry v prospech nehmotného majetku je fakt, že dnešný úspech mnohých svetovo známych podnikov je ukrytý, resp. sa dlhodobejšie zakladá na nehmotných zložkách majetku ako napr. v intelektuálnom kapitále, v ktorom je sústredená skutočná hodnota úspechu týchto podnikov prítomných na svetom trhu. Pod intelektuálnym kapitálom môžeme rozumieť hodnotu vedomosti, informácií, nehmotného majetku, skúsenosti, ktorými úspešné podniky disponujú a snažia sa ich aplikovať napr. v transformačnom procese s cieľom vytvorenia bohatstva, nadbytku a budovania stabilnej pozície na trhu.

V celosvetovom meradle sa mnohé podniky za účelom zvýšenia svojej kapitálovej bonity svoju pozornosť sústreďujú práve na nehmotnú zložku majetku, ktorá predstavuje pre podnik práve tú podstatnejšiu časť ekonomických prínosov. Dnes sú vedúce a úspešné podniky práve tie, ktoré si už dávnejšie dokázali vytvoriť priestor pre tvorbu nehmotného majetku, jeho využívanie vo svoj prospech a zabezpečenie jeho ochrany, čím predchádzajú, aby ich snaha a úsilie neboli zmarené a zneužitie v ich neprospech. Výsledkom týchto skutočností je fakt, že viac než 80% z hodnoty významných svetových podnikov je založená práve na intelektuálnom kapitále. Zväčšujúci sa podiel zložiek nehmotného majetku využívaný v podnikateľskej činnosti sa prejavuje aj na celkovej 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. Tento trend zvyšovania významu týchto zložiek majetku na celkovej hodnote úspešných podnikov je odzrkadlením rastúcej hospodárskej súťaže, globalizácie, zrýchľovaním hospodárskych procesov a pod..

Preto v rýchlo sa meniacom turbulentnom podnikateľskom prostredí sa stáva oblasť nehmotných aktív v procese tvorby kvality faktorom, na ktorý sa už dlhšie upriamuje veľká pozornosť mnohých podnikov, pretože tieto nehmotné faktory prítomné v podnikateľskej činnosti možno považovať za hlavné „nositele“ hodnoty mnohých úspešných spoločností.

Logo ako symbol konkurencieschopnosti podniku

Jedným z nehmotných faktorov, ktoré odzrkadľujú prítomnosť a podčiarkujú význam nehmotného majetku v podnikateľskej činnosti je aj používanie loga. Subjekty, ktoré sa snažia presadiť, resp. sú už dlhodobejšie etablované na trhu, si od začiatku budujú povedomie o svojej značke, o sebe samom aj prostredníctvom grafického prvku, akým logo vo svojej podstate je. Logo je jedným z najdôležitejších aspektov každej spoločnosti a patrí medzi základný stavebný prvok značky, t.j. ide o akýsi grafický symbol, vizuálnu skratku, vďaka ktorej si ľudia dokážu podnik zapamätať. Logo alebo logotyp predstavuje jeden z hlavných identifikačných znakov firmy, spoločnosti, organizácie a akéhokoľvek subjektu všeobecne.

Logo kvalitou svojho spracovania vypovedá o profesionalite daného podniku a zároveň prostredníctvom loga, resp. jeho stvárnenia, tvaru, použitej farby možno čiastočne odhaliť prístup, ktorý podnik uplatňuje v svojej podnikateľskej činnosti. Logo podniku ako také vystihuje jeho celkový charakter, je reprezentantom značky, t.j. predstavuje akúsi tvár podniku, resp. poznávací znak každého podniku, vďaka ktorému sa podnik odlišuje od konkurencie a popri tom posilňuje svoj imidž. Samozrejme je potrebné podotknúť, že logo by sa nemalo zamieňať so značkou, pretože logo aj značka majú rozdielne postavenie pri budovaní podnikového imidžu.

Okrem toho si treba uvedomiť, že existencia loga v podnikateľskej činnosti prispieva k tvorbe povedomia o značke a môže byť základom pre vytvorenie lojality medzi samotným podnikom a potenciálnymi zákazníkmi. Samozrejme v neposlednom rade netreba zabúdať, že existencia loga poskytuje podniku akýsi punc profesionality. Logo je dôležitým prvkom budovania značky a firemnej identity. To znamená, že logo ako vizuálny prvok značky pomáha podniku sa dostať do povedomia spotrebiteľov.

Samozrejme je potrebné podotknúť, že logo ako také predstavuje jeden z viacerých elementov budovania značky – branding. Pri budovaní značky a vytváraní vizuálnej identity podniku hrajú svoju rolu viacero premenných ako napr. aktivity podniku, majetok, ciele podniku ako aj myšlienka, na ktorej je samotný podnik založený a znamená zmysel jeho existencie. Pri budovaní vizuálnej identity logo ako také predstavuje prvý kontakt zákazníka s vizuálnou identitou podniku.

V súčasnosti veľakrát predáva vizuál, imidž, príbeh a celková používateľská skúsenosť s produktom alebo službou. Napriek tomu logo má priamu súvislosť s úspešnosťou mnohých podnikov. Dobré spracované, resp. vymyslené logo samo o sebe síce podniku nezaručí, že dosiahne na trhu úspech a bude ziskové, ale skôr je potrebné logo vnímať ako nutnú podmienku, vďaka ktorej si podnik vytvára možnosť ako aj prostredníctvom takej zložky akým je logo ako grafický symbol môže prispieť k svojmu celkovému úspechu.

Hlavným zmyslom profesionálneho loga podniku je, aby vyjadrovalo určitú vopred definovanú myšlienku, navodzovalo pocit, vzbudzovalo predstavu a asociácie u zákazníkov. Malo by v nich vzbudzovať dôveru, istotu a zároveň vyvolať u nich emocionálnu odozvu. Významnú úlohu preto pri tvorbe loga zohráva správny výber farby, pomocou ktorej môže podnik nielen odlíšiť vlastný produkt a vlastnú značku od konkurencie, ale tiež ovplyvniť nálady a pocity spotrebiteľa.

Okrem farby je potrebné pri dizajne loga zohľadniť aj vhodný výber tvarov. Napríklad známe logo Nike tvarom použitého symbolu odkazuje na pohyb. V prípade ak podnik chce poukázať na komunitu, zjednotenie či vzťah, je vhodné do loga zakomponovať kruhové tvary. Trojuholníky a ďalšie hranaté tvary odkazujú na silu, stabilitu a rovnováhu.

Profesionálne logo by malo byť zhmotnením idey, filozofie a hodnôt podniku, ktorý prezentuje. Okrem toho by malo byť logo v svojej podstate a podobe jedinečné, jednoduché, elegantné, ekonomické, prispôsobivé, praktické a zapamätateľné. Malo by zároveň navodzovať určitý pocit, vzbudzovať predstavy a asociácie meniace vnímanie spoločnosti spotrebiteľom.

To znamená, že človeku by mal stačiť len letný pohľad, aby prostredníctvom loga identifikoval podnik, resp. spoločnosť a vedel si vyvolať s pohľadu podniku tie správne asociácie. Práve preto sa logo považuje za dôležitú súčasť dizajnu a pre mnohé podniky je oveľa prezieravejšie vstupovať na trh s profesionálnym a nadčasovým logom, pretože povedomie o značke je totiž najhodnotnejším aktívom každej spoločnosti.

ZÁVER

Prítomnosť nehmotných zložiek majetku 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 pri vytváraní konkurenčnej výhody a zabezpečení jeho konkurencieschopnosti. Hlavný prínos nehmotných zložiek majetku ako napr. aj loga možno pozorovať práve v potenciály, ktorý sa u nich skrýva. Prípadné zúžitkovanie ponúkaného potenciálu ukrytého v nehmotných zložkách majetku sa následne môže postupom času premietnuť do hodnoty samotného podniku. Pretože práve ukrytý potenciál v rôznych zložkách nehmotného majetku

prispieva k tvorbe prospechu nielen samotnému podniku, ale v konečnom dôsledku aj celej spoločnosti.

LITERATÚRA

- [1] BERG, H. A. Models of Intellectual Capital valuation: A Comparative Evaluation. [online]. [cit. 12.4.2015]. Dostupné na internete: <<http://business.queensu.ca/knowledge/consortium2002/ModelsofICValuation.pdf>>
- [2] BEREČZ, A. Symbol úspešného biznisu: Ako vytvoriť prestížne firemné logo. [online]. [cit. 12.4.2015]. Dostupné na internete: <<http://www.etrend.sk/podnikanie/symbol-uspesneho-biznisu-ako-vytvorit-prestizne-firemne-logo.html?split=1>>
- [3] KADAR, G., KADAROVA, J. 2010. Hodnotenie faktorov konkurencieschopnosti podnikov. In Trends and Innovative Approaches in Business Processes [online]. Košice: Technická univerzita, 2010. [cit. 12.4.2015]. Dostupné na internete: <http://www.sjf.tuke.sk/kmae/TaIPvPP/2010/index.files/clanky%20PDF/KADAR_KADAROVA.pdf>. ISBN 978-80-553-0570-7.
- [4] SLÁVIK, Š. Anatómia konkurenčnej výhody. 1. vydanie. Bratislava : vydavateľstvo EKONÓM, 2002. 104 s. ISBN 80-225-1587-6
- [5] SLÁVIK, Š. - ROMANOVÁ, A. Identifikovanie podmienok vzniku a štruktúry konkurenčnej výhody In Ekonomika, financie a manažment podniku - rok 2000 : zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie. - Bratislava : Fakulta podnikového manažmentu EU, 2000. s. 222-225. ISBN 80-225-1343-1

KONTAKT

Ing. Martin Krížan, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: krizanmartin1@gmail.com

OSOBNOSTNÉ ČRTY AKO PREDIKTOR SPRÁVANIA V ETICKY SENZITÍVNYCH SITUÁCIÁCH V MANAŽMENTE

PERSONALITY TRAITS AS PREDICTORS OF BEHAVIOR IN THE ETHICALLY SENSITIVE SITUATIONS

Martina Křivánková, Pavel Žiaran, Jiří Duda, Daniela Hrehová

ABSTRACT

Article has for objective analysis of personality traits as behavioral predictors in the ethically sensitive situation. Personality traits are defined on the basis of the personality test Hexaco 60 including 6 personality dimensions: Honesty-Humility, Extraversion, Emotionality, Agreeableness, Conscientiousness and Openness to Experience. For the purpose of a more exact analysis, we split Honesty-Humility dimension into two sub-dimensions: "Ethical attitude", consisting of Fairness and Sincerity traits and "Influence & welfare", consisting of Greed avoidance and Modesty. We enacted the behavioral experiment (in-class simulation) on the group of undergraduate students of business (n = 157). In the experiments students had to decide on their preference to become a manager in the ethically sensitive situation. In the analysis we employed structural equation modeling (SmartPLS software). Based on the SEM calculation we found that the only personality trait predicting preference of the managerial position in the ethically sensitive (unethical) situation is the Ethical attitude (Fairness and Sincerity). The results have important implication for HR management and personnel selection.

KEY WORDS

ethics, manager, predictors, Hexaco, SEM

JEL Classification

M12

ÚVOD

V dnešnej dobe sa spoločnosti rezonuje množstvo etických škandálov, ktoré majú negatívny dopad na celú ekonomiku na národnej ako aj globálnej úrovni. V roku 2001 svet zaznamenal pád Enronu a jednej z najviac uznávaných audítorských spoločnosti práve kvôli neetickému správaniu manažérov. [1], [2]. Následne sa objavilo široké spektrum zákonov a noriem s cieľom eliminovať neetické praktiky a ich devastujúce dôsledky. V novembri 2014 sa v médiách objavila informácia, že svetová ekonomická kríza 2008-2009 bola spôsobená opäť neetickými rozhodnutiami a praktikami, za ktorými stoja jednotlivci, manažéri a zamestnanci veľkých investičných bánk v Spojených Štátoch [3], [4]. Na týchto zisteniach vyvstáva téza, že zamedzenie neetických praktík by malo byť riešené už v okamihu náboru manažérov do pracovného pomeru.

¹ Tento príspevok bol spracovaný v rámci projektu Interní grantové agentúry Provozně ekonomické fakulty Mendelovej univerzity v Brne pre rok 2015 (id. projektu IGA_PEF_TP_2015_010).

² Martina Křivánková, Ing. Pavel Žiaran, Ph.D., Ústav manažmentu, Provozně ekonomická fakulta, Mendelova univerzita v Brně, Zemědělská 1, 613 00 Brno, Česká republika

³ PhDr. Daniela Hrehová, Ph.D., Katedra spoločenských vied, Technická univerzita v Košiciach, Vysokoškolská 39/4, 040 01 Košice, Slovenská republika

Cieľom tohto článku je analyzovať a resp. demonštrovať ako test Hexaco, ktorý je pomerne nový medzi diagnostickými nástrojmi, môže efektívne predikovať správanie manažera v eticky problémových podmienkach [5], [6].

TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Osobnostný test Hexaco-PI-R reprezentuje nový trend v psychológii. Pôvodný koncept modelu piatich faktorov (angl. Big Five), je založený na piatich osobnostných charakteristikách (emocionálnosť, svedomitosť, príjemnosť, svedomitosť a otvorenosť novým skúsenostiam), ktoré boli obohatené o novú osobnostnú charakteristiku p-faktor (pokora a poctivosť). P-faktor je skonštruovaný zo štyroch osobnostných črt: skromnosť, úprimnosť, čestnosť a pokora [5], [6]. S cieľom zjednodušiť analýzu sme prepojili tieto štyri osobnostné črty do dvoch integrujúcich aspektov: 1. „Eticko-morálny aspekt“, ktorý je tvorený z črt „úprimnosť“ a „čestnosť“ a aspekt 2. „majetkovo-mocenský aspekt, ktorý je tvorený osobnostnými črtami „pokora“ a „skromnosť“.

Osobnostnú črtu „úprimnosť“ možno charakterizovať ako tendenciu byť prirodzený v medziľudských vzťahoch. Ľudia s nízkym skóre budú lichotiť ostatným alebo sa budú tváriť, že ich majú radi aby dosiahli určitú výhodu, zatiaľ čo ľudia s vysokým skóre nebudú ochotní k manipulatívne správaniu. Osobnostnú črtu „pokora“ možno definovať nasledovne: ľudia s nízkym skóre sa považujú za nadradených, zatiaľ čo ľudia s vysokým skóre vidia samých seba ako obyčajných ľudí bez nároku na špeciálne zaobchádzanie. Osobnostná črta „čestnosť“ znamená tendenciu vyhýbania sa podvodu a korupcii. Ľudia s nízkym skóre budú prístupní možnosti niečo dosiahnuť pomocou podvádzania, zatiaľ čo tí s nízkym skóre nebudú mať tendenciu k takémuto správaniu. Osobnostná črta „skromnosť“ predstavuje nízku preferenciu bohatstva a luxusných vecí. Ľudia s nízkym skóre preferujú bohatstvo, zatiaľ čo ľudia s nízkym skóre nie sú motivovaní finančným alebo spoločenským statusom [7].

Množstvo výskumných prác potvrdzuje, že p-faktor v rámci testu Hexaco má silnú predikčnú kapacitu, čo sa týka neetických tendencií správania, predikuje delikvenciu na pracovisku lepšie ako generácie testov založených na modeli piatich faktorov [8]. P-faktor funguje ako dobrý indikátor profesionálnej a etickej integrity [9]. H-faktor je tiež dobrým prediktorom takzvanej Dark Triad, ktorá zahŕňa psychopatiu, makiavelizmus a narcizmus [10]. P-faktor tiež dobre predikuje pracovnú výkonnosť v oblasti zdravotnej starostlivosti [11].

METODIKA A CIELE

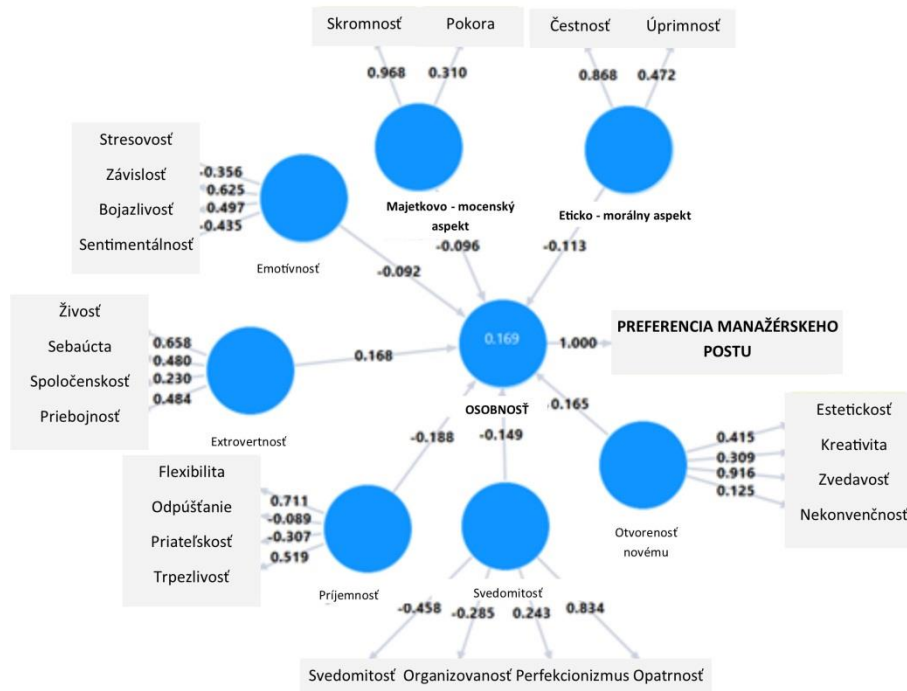
Cieľom tohto článku je analýza, či osobnostné charakteristiky zmerané testom Hexaco [7] môžu predikovať rozhodovanie v eticky senzitívnych situáciách. Výskumné otázky sú nasledovné: ktorá osobnostná črta (ak vôbec nejaká) predikuje rozhodovanie v eticky senzitívnych situáciách?

Experimentu sa zúčastnili študenti ekonomickej fakulty (N = 157; žien 68.8 %, vo veku 21 - 22). Účastníci vyplnili dotazník HEXACO-PI-R, verzia 60 otázok, papierová [7]. Potom sa zúčastnili behaviorálneho experimentu, vo forme diskusie bez formálneho lídra (angl. leaderless group discussion), ktorá umožňuje odhaliť líderské/manažérske preferencie [12], [13], [14]. Účastníci po diskusii vyjadrili svoje preferencie „manažérskej pozície v eticky senzitívnej (neetickej) situácii“. Eticky senzitívna situácia bola definovaná nasledovne: „*prepustenie žien, ktoré mali vysokú absenciu v práci kvôli nutnosti zostať doma s chorým dieťaťom*“. Preferencie boli vyznačované na štandardnej 5-bodovej Likert škále. Následne sme zostavil SEM (structural equation model) pomocou PLS Smart softvéru, s cieľom analyzovať ktoré osobnostné črty budú predikovať preferenciu manažérskej pozície v eticky senzitívnej situácii.

VÝSLEDKY

Výsledkom výskumu je SEM model (obrázok 1). Model pozostáva zo 7 latentných premenných, čo zodpovedá šiestim osobnostným dimenziám testu Hexaco (emotivnosť, extrovertnosť, príjemnosť, svedomitosť, otvorenosť novému a p-faktor teda poctivosť-pokora), pričom dimenzia h-faktor je rozdelená na eticko-morálny aspekt a aspekt majetkovo-mocenský. Každá latentná premenná pozostáva z príslušných užších osobnostných črt, v súlade s definíciou Hexaco testu [7]. Ako závislá premenná vystupuje „preferencia manažérskeho postu“ v eticky senzitivnej situácii.

Obrázok 1: Obrázok, model SEM



Obrázok 1 Štruktúra osobnosti na báze testu Hexaco, model SEM
Zdroj: autori

Zdroj: autori

Následne sme previedli analýzu premenných s cieľom zistiť, ktoré premenné sú štatisticky významné, prostredníctvom metódy bootstrapping (s použitím 500 iterácií). Bootstrappingová metóda, ktorú používa PSL smart softvér je vhodná aj pre neparametrické premenné. Tabuľka 1 zobrazuje výsledky štatistických výpočtov. Štatisticky významné premenné sú tie, kde T-štatistika > 1.96 a p-hodnota < 0.05 pri hladine štatistickej významnosti 95%.

Tabuľka 1: Korelačná matica, preferencia manažérskej pozície v eticky senzitivnej situácii a osobnostné črty Hexaco

<i>Preferencia manažérskej pozície v eticky senzitivnej situácii</i>	<i>T – štatistika (min. 1.96)</i>	<i>p-hodnota (max. 0.05)</i>
Eticko-morálny aspekt	3.087	0.002
Extrovertnosť	1.056	0.291
Príjemnosť	1.015	0.310
Otvorenosť novým skúsenostiam	0.794	0.428
Svedomitosť	0.787	0.432
Emotívnosť	0.528	0.598
Mocensko-majetkový aspekt	0.292	0.771

Zdroj: autori

Z tabuľky 1 vyplýva, že jedinou štatisticky významnou premennou, ktorá vysvetľuje behaviorálne preferencie „manažérskej pozície“ v eticky senzitivnej situácii je latentná premenná „mocensko-etický aspekt“, ktorá pozostáva z užších osobnostných črt úprimnosť a česnosť. Žiadna ďalšia premenná štatisticky významne nevysvetľuje danú behaviorálnu preferenciu. Toto zistenie veľmi dobre zodpovedá teoretickým očakávaniam.

Ešte dodávame, že ukazovateľ AVE (Average Variance Extracted), ktorý hodnotí akú časť rozptylu vysvetľuje latentná premenná v ESM modeli, pre „eticko-morálny aspekt“ je 0,49, čo sa uspokojivo približuje všeobecne akceptovanej požiadavke 0,5.

DISKUSIA A ZÁVER

Výsledky potvrdili naše empirické očakávania, a to že „eticko-morálny aspekt“ bude fungovať ako významný prediktor rozhodovania v eticky senzitivnej situácii. Čo sa zhoduje so zisteniami ďalších autorov uvedených v teoretickom prehľade, kde p-faktor vystupuje ako efektívny a často v rámci osobnostných črt jediný prediktor neetického správania, kriminality alebo profesnej integrity [8], [9], [10], [11].

Ako už bolo spomenuté, latentná premenná „eticko-morálny aspekt“ funguje ako silný prediktor. Na druhej strane, ďalšia latentná premenná „mocensko-majetkový aspekt“ má len minimálnu štatistickú významnosť ako behaviorálny prediktor. Tento fakt potvrdzuje tvrdenie, riešené v diskusii medzi autorom testu Hexaco profesorom Ashtonom [15] a ďalšími výskumníkmi Salgado a kol. [16], ohľadne otázky, či užšie charakterové budú fungovať lepšie ako širšie črty v rámci predikcie etického správania.

POĎAKOVANIE

Tento príspevok bol spracovaný v rámci projektu Interní grantové agentúry Provozně ekonomické fakulty Mendelovej univerzity v Brne pre rok 2015 (id. projektu IGA PEF_TP_2015_010).

LITERATÚRA

- [1] Americ, J. and Craig, R. Reform of Accounting Education in the Post-Enron Era: Moving Accounting ‘Out of the Shadows’. *Abacus*. 40 (3), pp. 342 – 380, 2004
- [2] Koehn, D. Transforming Our Students: Teaching Business Ethics Post-Enron. *Business Ethics Quarterly*. 15 (1), 137– 151, 2005
- [3] Taibbi, M. 2014. Meet the woman JPMorgan Chase paid one of the largest fines in American history to keep from talking. [online]. *RollingStone*. [15.11.2014]. Available at: <http://www.rollingstone.com/politics/news/the-9-billion-witness-20141106#ixzz3JANuErBV>

- [4] Tvardzik, J. Nightmare of JPMorgan. [online]. Trend. [cit. 15.11.2014]. Available at: <http://firmy.etrend.sk/firmy-a-trhy-financny-sektor/nocna-mora-jpmorgan-svedomita-blondina-prehovori1a.html>
- [5] Ashton, M. C. And Lee, K. Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO model of personality structure. *Personality and Social Psychology Review*. 11(2), pp. 150-166, 2007
- [6] Ashton, M. C. And Lee, K. The prediction of Honesty–Humility-related criteria by the HEXACO - Five-Factor Models of personality. *Journal of Research in Personality*. 42(5), pp.1216-1228, 2008
- [7] Ashton, M. C. And Lee, K. The HEXACO-60: A short measure of the major dimensions of personality. *Journal of Personality Assessment*. (91), pp. 340-345, 2009.
- [8] Lee, K., Ashton M. and De Vries R. Predicting Workplace Delinquency and Integrity with the Hexaco and Five-Factor Models of Personality Structure. *Human Performance*. 18(2), pp. 179-197, 2005
- [9] Lee, K. et al. Predicting integrity with the HEXACO personality model: Use of self- and observer reports. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. 81(1), pp. 147-167, 2008
- [10] Lee, K. et al. Sex, Power, and Money: Prediction from the Dark Triad and Honesty-Humility. *European Journal of Personality*. 27 (2), pp. 169-184, 2013
- [11] Johnson, M. K. et al. A new trait on the market: Honesty–Humility as a unique predictor of job performance ratings. *Personality and Individual Differences*. 50(6), 857-862, 2011
- [12] Costigan R. D. and Donahue, L. Developing the Great Eight Competencies with Leaderless Group Discussion. *Journal of Management Education*. 33 (5), pp. 596-616, 2009
- [13] Gatewood R. et al. Reliability of exercise ratings in the leaderless group discussion, *Journal of Occupational Psychology*. 63(4), pp. 331-342, 1990
- [14] Waldman D. et al. The Role of Individualism and the Five-Factor Model in the Prediction of Performance in a Leaderless Group Discussion, *Journal of Personality*. 72 (1), pp. 1-28, 2004
- [15] Ashton M. Personality and job performance: The importance of narrow traits. *Journal of Organizational Behavior*. 19 (3), pp. 289 – 295, 1998
- [16] Salgado J. F. et al. Conscientiousness, its facets, and the prediction of job performance ratings: Evidence against the narrow measures. *International Journal of Selection and Assessment*. 21(1), pp. 74-84, 2013

KONTAKT

Ing. Pavel Žiaran, Ph.D.

Ing. Jiří Duda

Martina Křivánková

Ústav manažmentu,

Provozně ekonomická fakulta

Mendelova univerzita v Brně

Zemědělská 1, 613 00 Brno

Česká republika

e-mail: pziaran@gmail.com

PhDr. Daniela Hrehová, Ph.D.

Katedra spoločenských vied

Technická univerzita v Košiciach

Vysokoškolská 39/4

040 01 Košice

Slovenská republika

e-mail: hrehovake@gmail.com

INDEX PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA NA SLOVENSKU

BUSINESS ENVIRONMENT INDEX IN SLOVAK REPUBLIC

Milan Kubica

ABSTRACT

The business environment, in its broadest sense, reflects the quality of economic conditions and assumptions for economic activities of enterprises. Quality business environment creates the conditions for long-term sustainable economic growth and it is a fundamental prerequisite for business development and increasing competitiveness of the Slovak Republic on an international scale.

There are a number of models and indexes that assess the business environment according to selected criteria, the methods of obtaining information, comparisons between countries and years. Ones of these indexes are also Business environment index, respectively Regional business environment index, which are designed by Business Alliance of Slovakia.

The aim of this paper was particularly refer the factors that negatively affect the long-term quality of the business environment and the need to handle them.

KEY WORDS

quality of the business environment, business environment index, regional business environment index

JEL Classification

M2, C43

ÚVOD

Podnikateľské prostredie vo svojom najširšom ponímaní odráža kvalitu hospodárskych podmienok a predpokladov pre ekonomickú činnosť podnikateľských subjektov. Kvalitné podnikateľské prostredie vytvára podmienky pre dlhodobu udržateľné dosahovanie ekonomického rastu a je základným predpokladom rozvoja podnikania a zvyšovania konkurencieschopnosti Slovenskej republiky v medzinárodnom meradle.

Existuje veľké množstvo modelov či indexov, ktoré hodnotia podnikateľské prostredie podľa vybraných kritériá, spôsobu získavania informácií, porovnávania medzi krajinami a rokmi. Jedným z takýchto indexov je i Index podnikateľského prostredia zostavovaný Podnikateľskou asociáciou Slovenska.

Index podnikateľského prostredia

Index podnikateľského prostredia (IPP) je vlastným nástrojom Podnikateľskej aliancie Slovenska (PAS), prostredníctvom ktorého podnikatelia pravidelne hodnotia zmeny v kvalite podmienok na podnikanie. Výsledkom tohto pravidelného štvrtročného monitorovania

* Ing. Milan Kubica, PhD., Katedra podnikovohospodárska, FPM EU v Bratislave, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail: mkubica@corpora.sk.

a hodnotenia kvality podnikateľského prostredia v SR, je pocitový index IPP. Tento index má 3 kategórie hodnotenia, pričom každá kategória má 10 položiek:¹

1. **kategória** - sleduje vývoj **legislatívneho a regulačného prostredia**, a to:
 - funkčnosť politického systému v štáte,
 - legislatíva upravujúca obchodné vzťahy; pracovnoprávna legislatíva,
 - legislatíva upravujúca dane, poplatky, investície; legislatíva upravujúca odvody,
 - trhová regulácia, legislatíva upravujúca hospodársku súťaž,
 - konkurzná a exekučná legislatíva,
 - zrozumiteľnosť, použiteľnosť, stálosť právnych predpisov,
 - uplatňovanie princípu rovnosti pred zákonom,
 - vymáhateľnosť práva, funkčnosť súdnictva,
 - funkčnosť štátnych inštitúcií (kataster, daňové úrady...),
 - regulácia cezhraničného obchodu (clá, licencie, povolenia...),
2. **kategória** – sleduje vplyv vonkajších **makroekonomických faktorov** na podnikateľské subjekty. Hodnotenými položkami v tejto kategórii sú:
 - hospodárska politika štátu, dostupnosť informácií,
 - byrokracia, prieťahy v konaní na úradoch, výkazníctvo; úroveň korupcie na úradoch,
 - výskyt hospodárskej kriminality, organizovaného zločinu,
 - efektívnosť hospodárenia štátu, prístup k štátnej pomoci
 - cenová stabilita,
 - stálosť a predvídateľnosť hodnoty výmenného kurzu EUR,
 - prístup k finančným zdrojom (úvery, kapitálový trh...),
 - úroveň infraštruktúry (doprava, telekomunikácie...),
 - kvalita a dostupnosť výrobných vstupov, pracovnej sily,
 - spoľahlivosť, finančná disciplína obchodných partnerov,
3. **kategória** – sleduje **mikrofaktory**, t. j. **príspevok podnikov k vývoju podnikateľského prostredia**. V tejto kategórii sa sledujú faktory ako:
 - napĺňanie vízie, zámerov podniku,
 - výkonnosť, produktivita, ziskovosť podniku,
 - systém riadenia, manažment ľudských zdrojov,
 - investičný a technologický rozvoj, kvalita produkcie/ služieb,
 - likvidita, cash-flow, plnenie záväzkov podniku,
 - vystupovanie voči obchodným partnerom, riešenie sporov,
 - zamestnanosť, systém odmeňovania, sociálny program,
 - vzťah k životnému prostrediu,
 - informačná otvorenosť, vystupovanie vo verejnosti, imidž,
 - podpora miestneho regiónu, dobročinnosť.

Výsledný index IPP je váženými aritmetickým priemerom zmien jednotlivých položiek. Základným obdobím na výpočet IPP bol stanovený 1. júl 2001 s referenčnou hodnotou indexu 100 bodov.

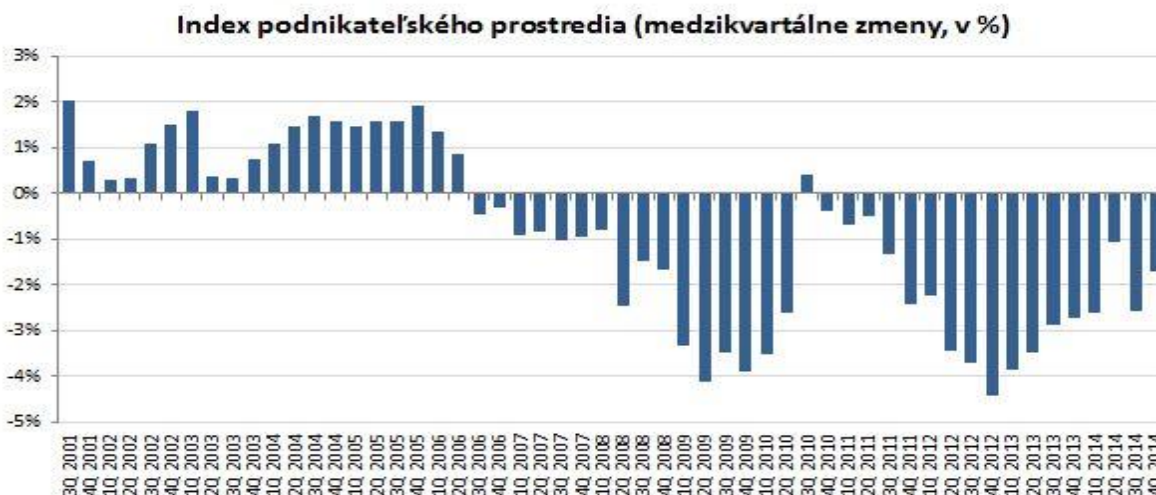
¹ Podnikateľská aliancia Slovenska, [online]. [cit. 2015.03.14.]. Dostupné na internete: <http://alianciapas.sk/ipp/>.

Kvalita podnikateľského prostredia v SR v roku 2014

V prvom štvrtroku roku 2014 zaznamenal IPP podľa hodnotení podnikateľov pokles, hoci sa tempo zhoršovania podnikateľského prostredia postupne spomaľovalo. Hodnota indexu podnikateľského prostredia bola v tomto období 64,6 bodu, čo predstavovalo oproti predchádzajúcemu kvartálu pokles o 2,6 percenta.² Najhoršími položkami, ktoré zaznamenávali už niekoľko kvartálov po sebe pokles boli položky:

- *vymožiteľnosť práva a funkčnosť súdnictva* – negatívne sa na tomto ukazovali podpísala okrem pretrvávajúcich problémov i v tej dobe blížiac sa voľba predsedu najvyššieho súdu SR, pričom opätovná kandidatúra vtedajšieho predsedu vyvolala vo verejnosti i medzi podnikateľmi značne negatívne reakcie,
- *uplatňovanie princípu rovnosti pred zákonom* – negatívne boli vnímané predovšetkým nevyšetrené kauzy a podozrenia z korupcie, ako i prípady, kedy sa pre procesné chyby dostávali obžalovaní na slobodu,
- *byrokracia* - tretou podnikateľmi najhoršie hodnotenou položkou spomedzi všetkých položiek zahrnutých do výpočtu IPP, bola hodnotená byrokracia a s ňou súvisiace preťahy v konaní na úradoch a výkazníctvo; toto zhoršené hodnotenie vyplývalo predovšetkým z dlhodobého nadmerného administratívneho zaťaženia a nových povinností spojených s kontrolnými výkazmi a zákonom o ochrane osobných údajov, ktorý i po jeho novelizácii spôsobil podnikateľom nadmernú záťaž.

V priebehu prvého štvrtroka 2014 zaznamenalo rast (zlepšenie) oproti predchádzajúcemu kvartálu, viacero hodnotených položiek. Väčšina z nich bola z kategórie subjektívnych vplyvov podnikov na podnikateľské prostredie, kde sa zlepšili položky ako informačná otvorenosť podnikov a vzťah podnikov k životnému prostrediu. To znamená, že i napriek zhoršovaniu externých podmienok vplyvajúcich na slovenských podnikateľov, dokázali podniky zlepšovať svoje fungovanie a vnútorné procesy – takýmto spôsobom sa im darilo brzdiť celkový prepád kvality podnikateľského prostredia.



Graf 1 Index podnikateľského prostredia (medzikvartálne zmeny, v %)

Zdroj: Podnikateľská aliancia Slovenska, [online]. [cit. 2014.03.14.]. Dostupné na internete:

http://alianciapas.sk/category/pravidelne_aktivity/index_podnikatelskeho_prostredia/.

Poznámka: Čím vyšší stĺpec nad nulovou osou, tým je vyššia spokojnosť podnikateľov s vývojom podnikateľského prostredia v danom štvrtroku a naopak.

² Podnikateľská aliancia Slovenska, [online]. [cit. 2015.03.14.]. Dostupné na internete: http://alianciapas.sk/category/pravidelne_aktivity/index_podnikatelskeho_prostredia/page/3/.

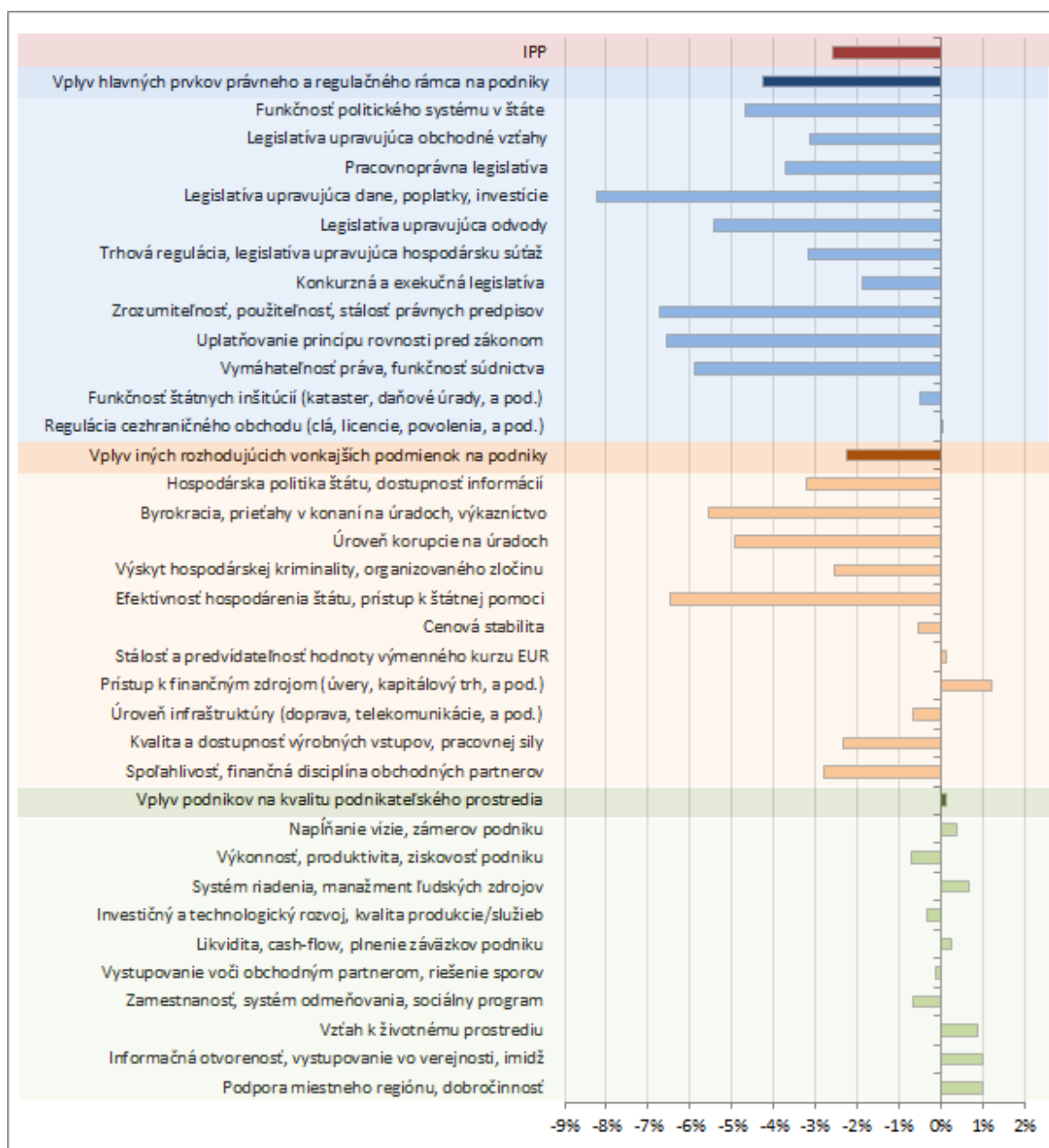
Nespokojnosť slovenských podnikateľov pretrvávala i v druhom štvrtroku 2014, no zmiernovala sa – IPP dosiahol hodnotu 63,9 bodu (pokles oproti predchádzajúcemu kvartálu o 1,07%)³. Podnikatelia boli naďalej najčastejšie nespokojní s už spomínanými faktormi ako vymožitelnosť práva, uplatňovanie princípu rovnosti pred zákonom a mierou administratívneho zaťaženia. Po dlhšom čase sa vymožitelnosť práva a funkčnosť súdnictva neocitla na prvom, ale na treťom mieste. Podľa PAS tomu výrazne dopomohol prístup nového prezidenta SR, ktorý sa k vymenúvaniu sudcov rozhodol postaviť aktívnejšie než jeho predchodcovia, ako i neúspech dovtedy pôsobiaceho predsedu Najvyššieho súdu SR vo voľbách na ďalšie funkčné obdobie.

Trend postupného spomaľovania zhoršovania kvality podnikateľského prostredia na Slovensku sa však neudržal. V treťom štvrtroku 2014 sa totiž podľa hodnotení podnikateľov prepád kvality podnikateľského prostredia zrýchlil – index IPP pre tretí štvrtrok 2014 bol 62,2 bodu (pokles o 2,58% oproti predchádzajúcemu kvartálu).⁴ Pod tento výraznejší prepád sa podpísala predovšetkým nespokojnosť slovenských podnikateľov s daňovou politikou štátu, nedôsledným uplatňovaním princípu rovnosti pred zákonom a nestabilnou legislatívou. Podnikatelia vnímali veľmi citlivo najmä neustále zvyšovanie ich finančného zaťaženia (napr. rozhodnutie MF SR o ponechaní sadzby DPH na úrovni 20%) bez toho, aby dochádzalo k adekvátnemu spätnému zlepšovaniu podmienok na podnikanie. Vysoko negatívne bola taktiež hodnotená položka „zrozumiteľnosť, použiteľnosť a stálosť právnych predpisov“, nakoľko neustále zmeny v legislatíve týkajúcej sa podnikania spôsobujú podnikateľom značné problémy (narušenie dlhodobého plánovania, zvyšovanie nákladov súvisiacich s prispôbovaním sa novým požiadavkám vyplývajúcim z novelizovaných zákonov a pod.).

Na druhej strane, najpozitívnejšie bolo vnímané zlepšenie prístupu k finančným zdrojom, čo zapríčinila zvyšujúca sa ochota bánk poskytovať podnikateľom úvery pri nižších úrokových sadzbách. Rast zaznamenala i väčšina položiek z tretej kategórie subjektívnych vplyvov podnikov na podnikateľské prostredie. Z týchto položiek si najviac polepšila podpora miestneho regiónu, dobročinnosť a informačná otvorenosť podnikov.

³ Podnikateľská aliancia Slovenska, [online]. [cit. 2015.03.14.]. Dostupné na internete: <http://alianciapas.sk/category/pravidelne_aktivity/index_podnikatelskeho_prostredia/page/3/>.

⁴ Podnikateľská aliancia Slovenska, [online]. [cit. 2015.03.14.]. Dostupné na internete: <http://alianciapas.sk/category/pravidelne_aktivity/index_podnikatelskeho_prostredia/page/2/>.



Graf 2 Parametre IPP a ich hodnotenie v 3. štvrtroku 2014

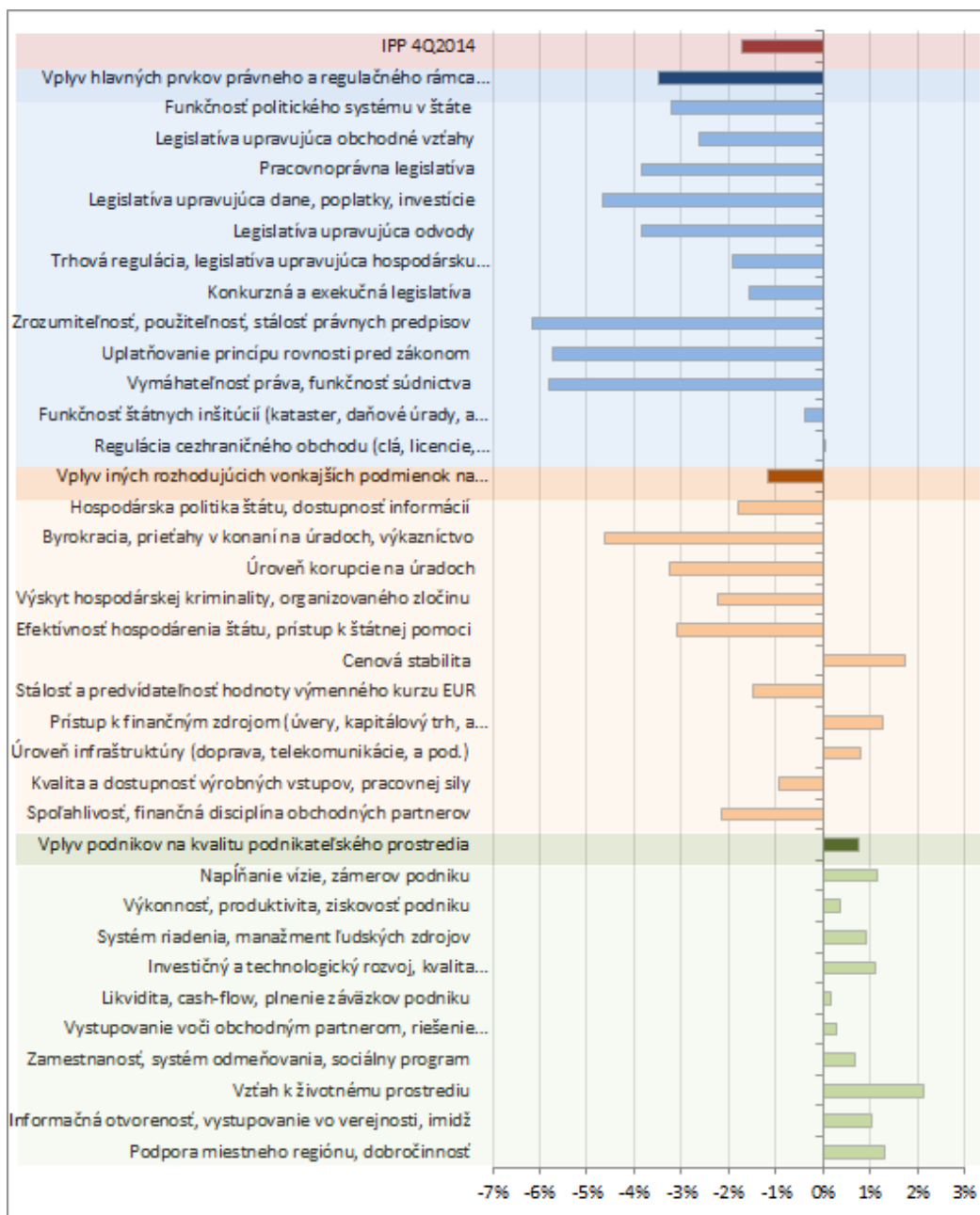
Zdroj: Podnikateľská asociácia Slovenska, [online]. [cit. 2014.03.14.]. Dostupné na internete: http://alianciapas.sk/category/pravidelne_aktivity/index_podnikatelskeho_prostredia/page/2/.

Poznámka: Čím negatívnejšia hodnota, tým väčšia nespokojnosť podnikateľov s vývojom hodnoteného parametra IPP a naopak.

V závere roka 2014, t. j. v štvrtom štvrtroku sa podľa hodnotení slovenských podnikateľov vnímanie kvality podnikateľského prostredia opäť zhoršilo, i keď menej intenzívne ako v predchádzajúcom štvrtroku. IPP dosiahol za toto obdobie 61,2 bodu, čo predstavovalo 1,71 percentný pokles oproti tretiemu štvrtroku.⁵ Najhoršie hodnotenými položkami boli:

⁵ Podnikateľská aliancia Slovenska, [online]. [cit. 2015.03.14.]. Dostupné na internete: http://alianciapas.sk/category/pravidelne_aktivity/index_podnikatelskeho_prostredia/.

- *zrozumiteľnosť, použiteľnosť a stálosť právnych predpisov* – na negatívnom hodnotení tejto položky sa odrazila najmä skutočnosť, že v závere roku 2014 došlo k viacerým významným zmenám v zákonoch dôležitých pre podnikanie – predovšetkým zákona o dani z príjmov, kde sa výrazne zmenili podmienky odpisovania),
- *vymožitelnosť práva a funkčnosť súdnictva* – podľa slovenských podnikateľov dlhotrvajúci problém obmedzujúci kvalitu podnikateľského prostredia na Slovensku,
- *princíp rovnosti pred zákonom* – nedôsledné uplatňovanie princípu rovnosti pred zákonom bolo tretou najnegatívnejšou hodnotenou položkou; jedným z dôvodov podľa Podnikateľskej asociácie Slovenska bola reštrukturalizácia spoločnosti Váhostav, na ktoré doplácali (a doplácajú) jej dodávatelia – predovšetkým menší a strední podnikatelia.



Graf 3 Parametre IPP a ich hodnotenie v 4. štvrtroku 2014

Zdroj: Podnikateľská asociácia Slovenska, [online]. [cit. 2014.03.14.]. Dostupné na internete: http://alianciapas.sk/category/pravidelne_aktivity/index_podnikatelskeho_prostredia/.

Podľa výsledkov jednotlivých položiek pomohol pokles indexu spomaliť medzikvartálny nárast predovšetkým položiek z kategórie vlastného vplyvu podnikov na kvalitu podnikateľského prostredia.

Podnikateľské prostredie na Slovensku je už dlhší čas predmetom kritiky. Korupcia, nízka vymožiteľnosť práva, funkčnosť súdnictva, nekalé správanie sa podnikateľský subjektov, daňové úniky, tunelovanie, podvody, neuplatňovanie princípu rovnosti pred zákonom, či veľmi krátka stálosť právnych predpisov – to všetko v súhrne negatívne vplyva na kvalitu podnikateľského prostredia.

Význam odstraňovania spomenutých problémov znižujúcich kvalitu podnikateľského prostredia si uvedomuje i vláda Slovenskej republiky, ktorá si od Ministerstva hospodárstva SR necháva každoročne vypracovať Správu o stave podnikateľského prostredia v Slovenskej republike spolu s návrhmi na jeho zlepšenie. Cieľom tohto dokumentu je charakterizovať stav a vývoj podnikateľského prostredia v Slovenskej republike v komparácii jeho hodnotenia Svetovou bankou a ďalšími medzinárodnými hodnotiacimi organizáciami a zároveň vyšpecifikovať a poukázať na niektoré problémy ovplyvňujúce kvalitu slovenského podnikateľského prostredia a navrhnúť opatrenia na ich odstránenie, resp. zmiernenie ich vplyvu.

Index regionálneho podnikateľského prostredia

Podnikateľská asociácia Slovenska nehodnotí len kvalitu celkového slovenského podnikateľského prostredia, ale i kvalitu podnikateľského prostredia na úrovni jednotlivých regiónov (okresov). Index regionálneho podnikateľského prostredia (IRPP) vyjadruje celkovú kvalitu podmienok na podnikanie v jednotlivých okresoch. Jeho vznik bol motivovaný absenciou vhodných nástrojov, ktoré by umožňovali efektívne porovnávanie a hodnotenie okresov z hľadiska podmienok na podnikanie. IRPP je výstupom komplexného modelu. Každý okres dosahuje hodnoty v intervale [1;6], kde 1 vyjadruje najhoršie možné podmienky na podnikanie a 6 vyjadruje najlepšie možné podmienky. Pozostáva zo 106 navzájom nezávislých indikátorov, prostredníctvom ktorých manažéri firiem hodnotia rôzne aspekty podmienok na podnikanie.

Štruktúra a váhy subindexov a pilierov v rámci IRPP je nasledovná:⁶

Subindex I: Ekonomická aktivita	31 %
1. pilier: Ekonomické prostredie	14 %
2. pilier: Ekonomické výstupy	17 %
Subindex II: Verejná správa a legislatíva	15 %
3. pilier: Legislatíva	7 %
4. pilier: Verejná správa	8 %
Subindex III: Technológie a infraštruktúra	23 %
5. pilier: Infraštruktúra	12 %
6. pilier: Technológie	11 %

⁶ Podnikateľská aliancia Slovenska, [online]. [cit. 2015.03.14.]. Dostupné na internete: <<http://regiony21.sk/vystupy/IRPP/cojeirpp.html>>.

Subindex IV: Vzdelávanie a ľudské zdroje	31 %
7. pilier: Ľudské zdroje	20 %
8. pilier: Vzdelávanie	11 %

Rebríček hodnotenia kvality podnikateľského prostredia podľa IRPP zostaveného Podnikateľskou alianciou Slovenska v jednotlivých okresoch je nasledujúci:

Tabuľka 1 Rebríček kvality podnikateľského prostredia v okresoch SR v roku 2010

	<i>Okres</i>	<i>IRPP</i>		<i>Okres</i>	<i>IRPP</i>		<i>Okres</i>	<i>IRPP</i>
1	Bratislava II	4,48	28	Lip. Mikuláš	3,52	55	Námestovo	3,12
2	Bratislava I	4,42	29	Ban. Bystrica	3,48	56	Stará Ľubovňa	3,12
3	Bratislava IV	4,27	30	Senica	3,48	57	Partizánske	3,12
4	Bratislava III	4,14	31	Košice III	3,45	58	Detva	3,11
5	Bratislava V	4,02	32	Zvolen	3,45	59	Rožňava	3,09
6	Trnava	4,00	33	Žiar n. Hronom	3,44	60	Krupina	3,05
7	Senec	3,92	34	Kys. N. Mesto	3,43	61	Čadca	3,05
8	Žilina	3,90	35	Žarnovica	3,40	62	Lučenec	3,03
9	Malacky	3,84	36	Prešov	3,39	63	Ban. Štiavnica	3,00
10	Hlohovec	3,78	37	Zlaté Moravce	3,39	64	Kežmarok	2,98
11	Košice II	3,77	38	Martin	3,35	65	Levoča	2,94
12	Trenčín	3,75	39	Prievidza	3,34	66	Bradejov	2,91
13	Galanta	3,73	40	Myjava	3,33	67	Sobrance	2,90
14	Košice I	3,73	41	Tvrdošín	3,33	68	Medzilaborce	2,90
15	Nové M. nad V.	3,72	42	Dolný Kubín	3,32	69	Sabinov	2,90
16	Piešťany	3,68	43	Bytča	3,31	70	Vranov n. Top.	2,89
17	Poprad	3,67	44	Topoľčany	3,29	71	Trebišov	2,87
18	Skalica	3,64	45	Bánovce n. B.	3,24	72	Stropkov	2,86
19	Ilava	3,64	46	Nové Zámky	3,23	73	Svidník	2,86
20	Košice IV	3,62	47	Spiš. N. Ves	3,23	74	Snina	2,85
21	Pezinok	3,58	48	Levice	3,21	75	Revúca	2,83
22	Púchov	3,58	49	Michalovce	3,21	76	Rim. Sobota	2,78
23	Ružomberok	3,56	50	Humenné	3,18	77	Veľký Krtíš	2,75
24	Nitra	3,64	51	Košice – okolie	3,15	78	Poltár	2,61
25	Dunaj. Streda	3,53	52	Turč. Teplice	3,14	79	Gelnica	2,61
26	Pov. Bystrica	3,53	53	Komárno	3,14			
27	Šaľa	3,53	54	Brezno	3,13			

Zdroj: Podnikateľská aliancia Slovenska, [online]. [cit. 2015.03.14.]. Dostupné na internete: <<http://regiony21.sk/vystupy/IRPP/vysledky.html>>.

Z tohto rebríčka vyplýva, že najlepšími okresmi Slovenska z pohľadu podmienok na podnikanie sú mestské okresy hlavného mesta, nasledované okresmi Trnava, Senec a Žilina. Posledné priečky obsadili najmenej ekonomicky rozvinuté okresy, a to okresy Prešovského a Košického kraja a okresy južnej časti Banskobystrického kraja, ktorých hodnoty IRPP boli nižšie ako 3.

ZÁVER

Podnikanie je základným predpokladom dynamického fungovania trhovej ekonomiky a efektívnej alokácie zdrojov. Pre Slovensko má preto zlepšovanie podmienok pre podnikanie nenahraditeľný význam a predstavuje zásadný faktor konkurencieschopnosti.

Na základe výsledkov Indexu podnikateľského prostredia, ktorý zostavuje Podnikateľská asociácia Slovenska, však existuje množstvo faktorov, ktoré negatívne ovplyvňujú kvalitu slovenského podnikateľského prostredia. Týmito negatívnymi faktormi sú predovšetkým niektoré charakteristiky legislatívnej, regulačnej a širšej sociálno-ekonomickej povahy, ktoré mali a stále majú negatívny vplyv na celkovú kvalitu podnikania. Vláda a parlament Slovenskej republiky by sa tak mali zamerať na odstraňovanie spomínaných negatívnych vplyvov prostredníctvom zlepšenia fungovania verejnej správy, súdnictva a regulačného prostredia, ktoré by mali byť nosnými oblasťami smerovania ekonomiky SR a tým i zlepšovania podnikateľského prostredia.

LITERATÚRA

- [1] JENČÍKOVÁ, Š. 2006. Kritériá hodnotenia podnikateľského prostredia. In *Národná a regionálna ekonomika VI*. [online]. 2006. [cit. 2015.03.14.]. Dostupné na internete: <<http://www3.ekf.tuke.sk/work/Konferencia%20Herlany/zbornikCD/doc/Jencikova.pdf>>.
- [2] Ministerstvo hospodárstva SR, Správa o stave podnikateľského prostredia v Slovenskej republike s návrhmi na jeho zlepšovanie, [online]. [cit. 2015.03.15]. Dostupné na internete: <<http://www.rokovania.sk/File.aspx/ViewDocumentHtml/Mater-Dokum-162717?prefixFile=m>>.
- [3] Podnikateľská aliancia Slovenska, [online]. [cit. 2015.03.14.]. Dostupné na internete: <<http://regiony21.sk/vystupy/IRPP/vysledky.html>>.
- [4] Podnikateľská asociácia Slovenska, [online]. [cit. 2014.03.14.]. Dostupné na internete: <http://alianciapas.sk/category/pravidelne_aktivity/index_podnikatelskeho_prostredia/pa/ge/2/>.
- [5] Podnikateľská asociácia Slovenska, [online]. [cit. 2014.03.14.]. Dostupné na internete: <http://alianciapas.sk/category/pravidelne_aktivity/index_podnikatelskeho_prostredia/>.
- [6] Podnikateľská aliancia Slovenska, [online]. [cit. 2015.03.14.]. Dostupné na internete: <http://alianciapas.sk/category/pravidelne_aktivity/index_podnikatelskeho_prostredia/pa/ge/3>.
- [7] Podnikateľská aliancia Slovenska, [online]. [cit. 2015.03.14.]. Dostupné na internete: <<http://alianciapas.sk/ipp/>>.

Príspevok je súčasťou VEGA MŠ SR a SAV č. 1/0844/15 – Diagnostika podnikových procesov v kontexte šedej ekonomiky, doba riešenia 3 roky, zodpovedný riešiteľ doc. Ing. Anna Neumannová, PhD.

KONTAKT

Ing. Milan Kubica, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu

Katedra podnikovohospodárska

Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovenská republika

e-mail: mkubica@corpora.sk

OPTIMALIZÁCIA DANÍ PROSTREDNÍCTVOM DAŇOVÝCH RAJOV

TAX OPTIMIZATION THROUGH TAX HAVEN

Iveta Kufelová

ABSTRACT

Tax havens attract entrepreneurs around the world. This is mainly by reason paying lower taxes, simplify administration, but in many cases, simple legal environment. The OECD defines a tax haven as a country completely free of tax or only low-tax, strict rules on the protection of personal data and absence of transparency. In particular small countries have decided to become tax havens to attract investment. These countries are often not only small island states, but also developed european countries, as well as some US states.

KEY WORDS

Offshore center, low taxes, transparency, simple legal system, legal forms of business.

JEL Classification

F38, H26, H71

ÚVOD

V súčasnej dynamicky sa rozvíjajúcej ekonomike sa v súvislosti s podnikaním veľmi často stretávame s pojmom daňové raje. Daňové raje lákajú podnikateľov celého sveta. Je to predovšetkým z dôvodu platenia nižších daní, jednoduchej administratívy, ale v mnohých prípadoch aj jednoduchším právnym prostredím. Podľa OECD pod daňovým rajom rozumieme krajinu úplne bez daní alebo z nízkymi daňami, s prísnyimi pravidlami na ochranu osobných údajov a nedostatkom transparentnosti.

OECD súčasne vymedzila 4 rozhodujúce faktory, ktoré umožňujú rozhodnúť či je možné danú krajinu zahrnúť medzi daňové raje:

1. žiadne alebo minimálne dane,
2. nedostatok transparentnosti - neexistuje povinnosti viesť účtovné záznamy,
3. legislatíva aj prax, ktorá umožňuje neposkytovať informácie pre daňové účely, záruka klientov finančných inštitúcií,
4. absencia požiadavky o opodstatnenosti podnikania.

1. Faktory ovplyvňujúce presun podnikania do daňových rajov

Ak hovoríme o daňových rajoch, často sa stretávame s výrazom „offshore centrá“. Medzi kritériá, podľa ktorých môžeme zaradiť krajinu medzi offshore finančné centrá patria:

- nízke alebo žiadne dane z podnikania iných činností, platia sa len „existenčné“ ročné poplatky,
- mierny dohľad,
- flexibilné využívanie špeciálnych typov spoločností,
- absencia povinnosti byť fyzicky prítomný v danom štáte,

* Ing. Iveta Kufelová, PhD., Katedra podnikovohospodárska, FPM EU v Bratislave, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail:iveta.kufelova@euba.sk

- vysoká miera utajovania informácií o klientoch.

Vývojom konkurenčného prostredia sa daňové raje začali diferencovať. Niektoré zostali pri poskytovaní veľkého počtu služieb, iné sa začali úzko špecializovať a začali zavádzať nové služby na trh. Pri rozhodovaní sa, v ktorej z krajín daňového raja by si chcel podnikateľ založiť spoločnosť, kde investuje svoje financie, je potrebné zvážiť niekoľko faktorov:

- 1. Poloha krajiny** - v súčasnej dobe je dobrá cestovateľská dostupnosť všetkých krajín, ktoré ponúkajú daňové zvýhodnenie.
- 2. Právny systém** - jednoduchý a zrozumiteľný, doplnený o zákony spojené s daňovým zvýhodnením zahraničných investorov.
- 3. Diskrétnosť** - ide napr. o možnosť emitovať akcie na doručiteľa a informácie o majiteľoch nie sú verejnosti dostupné.
- 4. Daňový režim** - hlavný dôvod zakladať firmy v daňových rajoch je ušetriť na daniach. Každá krajina patriaca medzi daňové raje posudzuje individuálne, ktorý podnikateľ bude vyňatý z daňovej povinnosti, alebo mu bude udelená výhoda v podobe zníženia daňovej sadzby.
- 5. Administratívne požiadavky** - pravidlá, ktoré musia firmy dodržiavať sa líšia. Niekde sú dane platené paušálne a tu nie je potrebné viesť účtovnú dokumentáciu, v niektorých krajinách sa platia nízke percentuálne dane tu je potrebné viesť účtovníctvo, prípadne vykonávať audit aj zverejňovať informácie o firme.
- 6. Finančná náročnosť** - predstavuje súhrn poplatkov, ktoré je potrebné uhradiť pri zakladaní firmy a počas jej fungovania, ako je napríklad ročný registračný poplatok štátu, poplatky za vedenie účtovníctva a pod.

Z geografického hľadiska môžeme daňové raje členiť na:¹

- Európske – Andora, Gibraltár, Cyprus, Lichtenštajnsko, Luxembursko, Monako, Holandsko, Švajčiarsko.
- Karibské – Anguilla, Bahamy, Barbados, Belize, Bermudy, Panenské ostrovy, Dominikánska republika, Kajmanské ostrovy, Panama, Svätý Krištof, Svätý Vincent.
- Africké – Botswana, Ghana, Libéria, Maurícius, Seychely.
- Ázijské – Brunej, Filipíny, Honkong, Malajzia, Maldivy, Singapur, Taiwan.
- Pacifické – Marshallove ostrovy, Nový Zéland, Samoa, Vanuatu.

2. Vybrané právne formy podnikania v daňových rajoch

Najčastejším typom *právnej formy* podnikania v daňových rajoch je IBC – International Business Company. Tento typ spoločnosti je typický pre krajiny - Dominikánska republika, Belize, Seychely, Kajmanské ostrovy, Panenské ostrovy, Bahamy. Podmienky fungovania firiem sa v jednotlivých krajinách mierne odlišujú, no výhody ktoré poskytujú neustále priťahujú investorov a podnikateľov v stále veľkom počte. Firmy založené v týchto daňových rajoch bývajú oslobodené od miestnych daní aj odvodového zaťaženia. Podmienkou však je, že nesmú vyvíjať žiadne podnikateľské aktivity v krajine, kde boli založené. Musia teda obchodovať iba v zahraničí. Nie je obmedzený druh podnikania ani rozsah podnikateľských aktivít, môžu vykonávať všetky legálne aktivity po celom svete. Nie je potrebné zamestnávať v týchto firmách ani miestnych obyvateľov. Najviac rozšírené oblasti podnikania sú finančníctvo, bankovníctvo, medzinárodný obchod, poradenstvo, reklamné a marketingové služby veľký rozmach zaznamenáva internetový obchod a webhosting. IBC sú minimálne

¹ Ernst and Young: The 2011 worldwide corporate tax guide, 2011, EYGM, str. 87

regulované, informácie o nich sú neverejné, vedú záznamy len v rámci svojich vnútorných potrieb. Aj toto sú výhody, pre ktoré napr. na Bahamách a Panenských ostrovoch bolo v posledných rokoch založených v priemere 60 000 IBC za rok.²

Druhým typom právnej formy podnikania v daňových rajoch je spoločnosť s ručením obmedzeným a jej varianty – Private Limited Company v týchto typoch:

Sociedad Anónima (SA) - Panama, Kostarika, Uruguaj,

Aktiengesellschaft (AG)- Švajčiarsko, Lichtenštajnsko,

Anonyme (SA) – Luxembursko, Monako, Švajčiarsko, Libanon.

Medzi ďalšie patria Limited Liability Company, Global Business Company a pod.

3. Podnikatelia Slovenska a daňové raje

Aj podnikatelia Slovenska sa snažia hľadať spôsoby ako optimalizovať svoje dane a odvody. Vláda neustále hľadá spôsoby ako získať od podnikateľov čo najviac financií z ich príjmov, daňové a odvodové zaťaženie rastie, zavádzajú sa povinné platby (daňové licencie). Z uvedeného dôvodu, ako aj z ďalších (administratívna náročnosť, nízka vymožitelnosť práva..) odchádzajú aj slovenské firmy podnikat' do krajín daňových rajov.

Tabuľka 1: Počet slovenských firiem s vlastníkom z daňového raja

Krajina	2014	2013	Zmena 2013 - 2014	Zmena 2013 - 2014 (%)	2012	2011	2010
Bahamy	13	15	-2	-13,3	7	4	5
Belize	114	117	-3	-2,6	96	75	51
Britské Panenské ostrovy	101	88	13	14,8	78	81	78
Gibraltár	16	8	8	100,0	7	17	23
Hongkong	36	35	1	2,9	30	25	20
Jersey (Veľká Británia)	10	13	-3	-23,1	16	9	11
Kajmanské ostrovy	4	6	-2	-33,3	3	3	2
Cyprus	750	755	-5	-0,7	767	600	535
Lichtenštajnsko	36	32	4	12,5	28	18	15
Lotyšsko*	69	49	20	40,8	44	26	16
Luxembursko	393	354	39	11,0	392	344	318
Malta	83	54	29	53,7	45	36	33
Marshallove ostrovy	2	2	0	0,0	2	0	0
Monako	24	21	3	14,3	18	16	11
Holandské Antily	3	3	0	0,0	4	2	2
Holandsko	1 154	1 124	30	2,7	1 110	1 052	1 050
Panama	158	94	64	68,1	62	38	25
Seychely	205	220	-15	-6,8	180	65	18
Spojené arabské emiráty	67	53	14	26,4	41	37	32
Spojené štáty americké	1 028	859	169	19,7	760	671	601
Celkom	4 266	3 902	364	9,3	3 690	3 119	2 846

Zdroj: www.bisnode.sk

Počet slovenských firiem, ktoré majú vlastníka so sídlom v daňovom raji na konci roka 2014 dosiahol počet 4 266 a medziročne sa zvýšil o 9,3 % (+364). Zatiaľ čo v roku 2013 sa počet firiem s vlastníkom z daňového raja zvýšil o 212, v roku 2014 môžeme hovoriť o ďalšom náraste (+364). Zvýšil sa záujem o Seychely, ktorých hlavnou výhodou je zaistenie anonymity. Ďalším obľúbeným daňovým rajom je Belize, kde sa neplatí žiadna daň a nie je potrebný žiadny vstupný kapitál. Problémom môže byť len väčšia vzdialenosť a dostupnosť.

² LENNEROVÁ, I.: Politika zdaňovania offshore centier, In Nová ekonomika, roč. V, č. 4, 2012, str. 107-118, ISSN 1336-1732

Významné miesto má aj Holandsko a Cyprus, ktoré majú nízke daňové zaťaženie a rovnakú menu Euro. Cyprus dominuje najmä v oblasti bankovníctva, medzinárodného obchodu, marketingu a distribučných služieb. Daň z príjmu sa tu pohybuje na úrovni 4,5 % a dividendy sa nezdaňujú. V rámci Európy je zaujímavé Luxembursko, kde je potrebný počiatočný kapitál vo výške 10000 USD a ročný poplatok 150 USD.

Medzi daňové raje začína patriť Lotyšsko, ktoré sa v roku 2014 stalo členom eurozóny a prijalo nové daňové zákony, ktoré krajine umožňujú konkurovať ostatným.

Vláda SR v spolupráci s EÚ hľadá spôsoby aby zabránila odchodu úspešných firiem a zabezpečila si tak značný zdroj príjmov plynúci z ich daňových povinností.

Medzi výrazné prijaté opatrenia patrí zavedenie kontrolných výkazov pre všetkých platiteľov dane z pridanej hodnoty. Výkazy podávajú komplexné informácie o daňovníkoch a ich faktúrach (zdaniteľnom plnení a odpočte). Súčasne umožňujú párovať daň na vstupe s daňou na výstupe, čiže sa nemôže stať, že si firma bude nárokovať nadmerný odpočet (vratku dane) bez toho, aby ju iná firma v rámci svojej daňovej povinnosti neodviedla.

Ďalším opatrením je zvýšenie zrážkovej dane a zabezpečenie dane pre platby daňovníkov z krajín mimo EÚ, s ktorými nemá Slovensko uzavreté zmluvy o zamedzení dvojitého zdanenia. Sadzba sa zvýšila z 19 na 35 %. Podstatou je automatické zrážanie daní pri odosielaní finančných prostriedkov zo Slovenska do krajín daňových rajov (Sevchely, Panenské ostrovy). Malo by to zabrániť tomu, aby si akcionári či spoločníci týmto spôsobom, napríklad za rôzne poradenské služby, vyťahovali peniaze zo slovenských firiem.

Toto opatrenie sa však má účinku pretože väčšina transakcií často prebieha cez tretiu krajinu – členský štát EÚ so zvýhodneným režimom (resp., s ktorou máme uzavretú dohodu o zamedzení dvojitého zdanenia) kedy sa zrážková daň neuplatňuje.

ZÁVER

Daňové úniky a vyhýbanie sa plateniu, ktoré vyplýva z daňových povinností pripravuje Európsku úniu zhruba o bilión Eur ročne. Zozbierané štatistické údaje ekonómov a akademikov (skupina Tax Justice Network - organizácia bojujúca proti daňovým rajom, 2012) hovoria, že na bankových účtoch v offshore centrách je uložených cca 20 biliónov dolárov. Krajiny celého sveta prichádzajú na daniach o sumu cca 250 miliárd ročne. Táto suma je približne päťkrát vyššia ako suma, ktorú vyčlenila OSN (2002) na rozvojové ciele pre zníženie chudoby. Aj z tohto dôvodu bola EÚ vyzvaná, aby bola v boji proti daňovým rajom aktívnejšia a neobmedzené prelievanie kapitálu regulovala.

Reakciou bolo prijatie Akčného plánu do roku 2020, v ktorom sa hovorí o znížení deficitu na polovicu. Ďalším krokom bolo predloženie Akčného plánu pre posilnenie boja proti daňovým podvodom a únikom, v ktorom je zakotvených 34 opatrení na zníženie negatívneho vplyvu offshore centier a zamedzenie úniku financií z domácich krajín.

LITERATÚRA

- [1] ERNST and YOUNG: The 2011 worldwide corporate tax guide, 2011, EYGM, str. 87
- [2] LENNEROVÁ, I.: Politika zdaňovania offshore centier, In Nová ekonomika, roč. V, č. 4, 2012, str. 107-118, ISSN 1336-1732
- [3] KRUTÍLEK, O., - REPISKÁ, M.: Boj EU proti daňovým únikom, aneb daňové raje. In *Euroskop.cz*
- [4] VRAVEC, J.: Popularita daňových rajov rastie nielen u slovenských podnikateľov. In Finančný manažment, č. 7-8, 2013, str. 45-50. ISSN 1338-7065
- [5] www.oecd.com

KONTAKT

Ing. Iveta Kufelová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: iveta.kufelova@euba.sk

Príspevok je súčasťou VEGA MŠ SR a SAV č. 1/0844/15 – Diagnostika podnikových procesov v kontexte šedej ekonomiky, doba riešenia 3 roky, zodpovedný riešiteľ doc. Ing. Anna Neumannová, PhD.

CONTROLLING PODNIKU V KONTEXTE BIG DATA

ENTERPRISE CONTROLLING IN THE CONTEXT OF BIG DATA

Branislav Lajoš

ABSTRACT

In this paper we analyse the concept of Big Data which seems as a new and rapidly developing tool that allows the analysis of unstructured data. It is observed that Big Data has and will have a strong influence on the information function of controlling. We focus on the relationship controller - Big data and on the basis of the available literature and experiences in the practice we try to identify possible links between controlling and big data. Moreover, we point out the impact of Big Data on the role of a controller. Finally, we present recommendations to a controller community and highlight changes that are expected in connection with the intensive implementation of Big Data in work of controllers. In addition we set questions for further research on Big Data in Slovak enterprises.

KEY WORDS

Information function, Big Data, Controlling, Unstructured data, Recommendations, Impact of Big Data

JEL Classification

M20, C89

ÚVOD

Controlling v podniku plní mnohé úlohy, ktorých rozsah závisí od toho, ako podnikový manažment chápe prínos controllingu pri dosahovaní cieľov podniku. Na jednej strane mnoho akademikov identifikovalo filozofiu a funkcie controllingu (Eschenbach, 2004). Na tento komplexný prístup nadviazali ďalší autori (Nesterak, 2003), (Pružinský, 2011), (Foltínová, 2011). Väčšinou v týchto prístupoch sú identifikované základné funkcie controllingu pri riadení podniku, ktorých aplikácia má priniesť pridanú hodnotu v riadení podniku. Zmieňujú sa najmä o kontrolnej funkcii, poradenskej, resp. analytickej funkcii, informačnej funkcii, inovačnej funkcii a koordinačnej funkcii controllingu. V nadväznosti empirický výskum sledoval vnímanie prínosu controllingu pre podnikovú prax. Manažment v praxi vidí prínos controllingu v iných súvislostiach. Manažment najviac oceňuje prínos existencie controllingu v podniku (v poradí od najdôležitejšej po menej dôležité) v oblasti zabezpečenia kontroly, zabezpečenia riadenia, vytvorenia harmonizácie, zabezpečenie kvality rozhodovania, zabezpečenie plánovania, zabezpečenie informačnej štandardizácie, v oblasti integrácie plánovania a kontroly a v zabezpečení flexibility (Amshoff, 1993, s. 203). Zabezpečenie kontroly však nie je možné oddeliť od informačnej funkcie controllingu, pretože príprava informácií predstavuje všetky činnosti, ktoré sa týkajú formalizovanej prípravy externých a interných informácií potrebných pre riadenie podniku. Jednou z výhod zavádzania controllingu v podnikoch je zdokonalenie systému riadenia pomocou vytvorenia objektívneho a dôveryhodného informačného systému (Pružinský, 2011, s. 25). Existencia a funkčnosť informačného systému závisí na mnohých faktoroch, ktoré ovplyvňujú celý proces tvorby informácií. Tento celý informačný systém sa v podniku väčšinou pretavuje do funkčného systému spravodajstva (reportingu).

V rámci práce s informáciami v podniku sa v poslednom čase stretávajú controlleri s pojmom Big Data. Tejto téme sa aktuálne v ostatných mesiacoch venuje v rámci teórie a praxi controllingu veľká pozornosť (Gänßlen, 2014). Tento článok má preto za cieľ oboznámiť vedeckú komunitu s rastúcim významom pojmu big data a jeho prepojením na controlling podniku. Zároveň je cieľom poukázať na vplyv big data na prácu controllerov. Napokon sa venujeme odporúčaniam, ktoré sú dané controllerom zo strany odborníkov pre prácu s big data.

TEORETICKÉ VYMEDZENIE POJMU BIG DATA

Tak ako ostatné terminologické pojmy, menujme napríklad DSS, MIS, EIS, OLAP, BI sa aj Big data stáva súčasťou práce s dátami v podniku s cieľom generovať kvalitné a presné informácie.

Big data je používaný a propagovaný mnohými dodávateľmi IT technológií, konzultačnými spoločnosťami na svete v ich úsilí o získanie zákazníkov. Tento pojem sa objavuje v terminológii analýzy dát približne po roku 2010. Súvisí s tým, že je pozorovaný javom enormného nárastu veľkosti dát vyprodukovaných a zachytených našou civilizáciou, ktoré umožňujú využitie týchto dát pre ďalšiu analýzu dát. Zo všetkých dát, ktoré ľudstvo vyprodukovalo do konca roka 2012 bolo 90% dát vytvorených v rokoch 2011-2012. (SINTEF, 2013). Podobné informácie o množstve dát poskytujú aj správy IDC a ďalších inštitúcií. Odhaduje sa, že v roku 2010 bolo vytvorených podnikovou sférou 7 exabytov nových dát a popri tom spotrebitelia uskladnili ďalších 6 exabytov dát (Manyika, 2011, s. 3) . Tento jav signifikantného nárastu dát je spôsobený najmä:

1. nárastom mobilných zariadení a aplikácií napríklad v mobiloch,
2. rastom cloud computing a SaaS – softvéru na požiadanie,
3. nárastom využívania sociálnych médií v reálnom čase,
4. rastom využívania senzorov v strojoch a možnosťami komunikácie medzi strojmi navzájom pomocou dát.

Samotný pojem Big data má niekoľko definícií.

Big data je možné charakterizovať ako súbory dát, ktorých veľkosť presahuje veľkosť typickej databázy a softvérové nástroje, ktoré umožňujú zachytiť, ukladať, riadiť a analyzovať tieto databázy (Manyika, 2011). Iná definícia chápe Big data ako analýzu veľkých neštrukturovaných a kontinuálne plynúcich objemov dát, ktoré sú získavané z rôznych zdrojov dát. Táto analýza a spracovanie sa vykonáva v reálnom čase s cieľom získať dôveryhodné informácie, ktoré je možné použiť pri rozhodovaní (CV Ideenwerkstatt, 2014) .

Big data je charakterizované pomocou štyroch základných elementov (BITKOM, 2012, s. 19):

- Objem, množstvo dát a súborov (Volume) – Big data obsahuje veľké množstvo dát vo veľkosti terabajtov, resp.petabajtov zároveň prepojené s mnohými malými dávkami dát. Tieto veľké objemy dát spolu s malými dávkami dát musia byť analyzované spolu.
- Rozmanitosť (Variety) – dáta používané v Big Data majú často krát heterogénny charakter, skladajú sa z štrukturovaných dát (relačné databázy), semištrukturované (log súbory) a neštrukturované dáta vo forme textov, video súborov, audio súborov atď.
- Rýchlosť a frekvencia pohybu (velocity) – dáta sa neustále menia a sú len dočasne validné, preto si vyžadujú spracovanie v reálnom čase alebo vo veľmi krátkom časovom posune.
- Analytika dát (Data Analytics) – nevyhnutnosť používať automatické metódy rozpoznávania dát, ich analýza a interpretácia v práci s Big data. Zahŕňa použitie

optimalizačných modelov, štatistických metód, data mining, meta-analýzy textov a obrázkov atď.

V rámci zhodnotenia problematiky Big data boli pridané ďalšie dva elementy (CV Ideenwerkstatt, 2014, s. 12):

- Dôveryhodnosť dát (Veracity) – pri práci s Big data musí byť zabezpečená dôveryhodnosť dát, ktoré sa používajú pre ďalšiu analýzu.
- Hodnota (Value) – použitie Big data má podniku priniesť pridanú hodnotu, ktorá je vyčíslená ekonomickými prínosmi pre podnik.

POTENCIÁL BIG DATA, VÝHODY A RIZIKÁ VYPLÝVAJÚCE Z POUŽITIA V PRAXI

Potenciál použitia Big data v praxi je veľmi veľký. Podľa prieskumu odvetvového zväzu BITKOM viac ako polovica nemeckých podnikov sa témou Big data sa do konca roku 2012 nezaoberali. Preto je predpoklad, že trh pre Big Data do roka 2016 bude rásť o 50% v Nemecku, naproti tomu vo svete o tretinu ročne (Geldner, 2013).

Najpravdepodobnejšie je aplikácia Big data v tých sektoroch ekonomiky, ktoré sa vyznačujú veľkým objemom dát v rámci podniku, výraznými rozdielmi vo výkonnosti podnikov v rámci odvetvia, veľkým množstvom zákazníkov alebo dodávateľov podniku, veľkou intenzitou transakcií a intenzitou konkurencie (Manyika, 2011, s. 123). Jednoduchšie vysvetľuje potenciál Big data Davenport (Davenport, 2014, s. 32), ktorý uvádza, že Big data je vhodný pre tie sektory, kde dochádza ku:

- pohybu položiek,
- dochádza ku predaju koncovým zákazníkom,
- používaniu veľa strojov,
- používaniu alebo predávaniu obsah,
- poskytovaní služby,
- vlastníctvu hmotných aktív,
- pohybu peňazí.

Z tohto pohľadu majú najväčší potenciál odvetvia, ktoré spĺňajú predchádzajúce charakteristiky. Najvhodnejšie na aplikáciu Big data sú odvetvia (spracované na základe (Manyika, 2011): poisťovníctvo a financie, odvetvie informačných technológií, veľkoobchod, prenájom a lízing, doprava a skladovanie, odvetvie počítačov a elektronických výrobkov a odvetvie zdravotníctva. Pri verejnej správe je tiež predpoklad na aplikáciu termínu Big data, avšak nie je dostatok údajov, ktoré by mohli potvrdiť odhady, ktoré predpovedajú, že vládne inštitúcie môžu mať dostatok neštrukturovaných dát na spracovanie.

Potenciálne prínosy a riziká spojené s aplikáciou Big data v podnikoch

Cieľom použitia Big data je priniesť hodnotu pre podnik, ktorá sa prejaví buď cez zníženie nákladov, cez zvýšenie rýchlosti rozhodovania, cez kvalitnejšie rozhodovanie alebo cez inováciu v produkovaných výrobkoch a poskytovaných službách. Z pohľadu hodnotového reťazca (Value chain) je možné Big data použiť v celom reťazci (Bretting, 2013).

Potenciálne prínosy	Hrozby a riziká
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zníženie nákladov ▪ Rýchlejšie rozhodovacie procesy ▪ Presnejšie a kvalitnejšie rozhodovanie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veľké investičné náklady na výkonné IT systémy podporujúce správu Big data ▪ Ochrana dát (Big Brother) ▪ Zneužitie Big data pomocou
Potenciálne prekážky aplikácie Big data	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nedostatok kvalifikovaného personálu ▪ Zodpovednosť nie je jasne určená ▪ Nedostatok know-how o možnostiach analytiky dát ▪ Vysoké náklady nástrojov pre prácu s dátami ▪ Nedostatok prínosov analytiky a použitia nových databáz ▪ Podnik uplatňujúci sa na malom koncovom trhu, ktorý neumožňuje 	

Obrázok 1 Prínosy, riziká a prekážky aplikácie Big data v podniku

Zdroj: Spracované na základe (CV Ideenwerkstatt, 2014) a (BITKOM, 2014)

CONTROLLING A BIG DATA

Controlling predstavuje špecifickú formu práce s informáciami, je to proces stále silnejšieho prerastania informačnej podpory do vlastného riadenia hodnotnorného procesu podniku a smeruje k náprave jeho nedostatkov. Je to moderná a logická vývojová etapa v riadení pokročilých podnikov, ktorá vedie k dosiahnutiu zisku a stabilizácii likvidity. Vzhľadom k tomu controller plní dôležité úlohy, ktoré vyplývajú z plnenia informačnej funkcie controllingu. Príprava a tvorba relevantných informácií pre vedenie podniku (nositelia rozhodnutí) tvorí jednu z hlavných funkcií, ktoré plní controllingové oddelenie v podniku. Pretože jednou z hlavných funkcií Big data je poskytovať informácie pre rozhodovacie procesy podniku, dochádza ku potenciálnemu prepojeniu Big data analytiky s controllingom podniku. Samotní topmanažéri ale nevidia ako vhodné využitie big data pri analýze a reportingu vo finančnom oddelení (finančné údaje). Aj keď nevyklučujú použitie big data v budúcnosti pri tvorbe predpovedí, skôr vidia použitie týchto dát v iných oblastiach.

Controller má viac byť partnerom, ktorý podporuje integráciu big data do manažmentu podniku, najmä z dôvodu, že nefinančné dáta sa stávajú stále dôležitejšou súčasťou rozhodovacích procesov v moderných podnikoch a jeho cieľom je zároveň identifikovať možné prínosy, t.z. pridanú hodnotu konkrétnej aplikácie Big data v podniku. Jeho úlohou je potom z tohto pohľadu byť objektívny a nezávisle zhodnotiť:

- aké príležitosti znižovania nákladov je možné identifikovať pri aplikácii,
- ako konkrétne môže rýchlejšie a kvalitnejšie rozhodovanie viesť ku zlepšovaniu výsledkov podniku,
- aké potenciálne nové produkty a služby môžu byť implementované do produktového portfólia podniku.

Pri konkrétnych projektoch to znamená často krát, aby controller bol koordinátorom projektového tímu, partnerom počas overovania dát a zároveň partnerom a tvorcom procesu pri tvorbe doporučení.

Popri tom vzniká otázka, ako bude controlling a ľudia zaň zodpovední reagovať na zvýšenú úlohu podnikových analytikov a data špecialistov (business analytics, data scientists). Úlohy týkajúce sa analýzy dát, ich úpravu, prípravu a transformovanie na informácie, ich zobrazovanie a vizualizácia bola a je úloha controllerov. S narastajúcou zložitou analytických nástrojov a potrebných zručností a vedomostí vzniká potreba špecializovaných pracovných pozícií, ktoré preberajú niektoré čiastkové úlohy controllerov. V závislosti od podnikovej kultúry a veľkosti podnikov môže nastať situácia, že niektoré čiastkové úlohy už nebudú vykonávať controlleri. Avšak výhodou controllera je jeho schopnosť byť vyjednávateľom a partnerom, podnikovým poradcom vrcholového manažmentu.

Okrem toho najmä malé a stredné podniky si nemôžu dovoliť samostatne najímať špecialistov v oblasti analýzy big data. Z dôvodov, aby controlleri boli schopní byť partnermi podnikových analytikov a data špecialistov a zároveň si udržali svoje postavenie je nutné, aby controlleri rozširovali v najbližšom období svoje vedomosti a zručnosti týkajúcich sa big data. Cieľom je pochopiť a zvládnuť pojem big data a ostať hlavný zdroj objektívnej pravdy v podniku.

SÚČASNOSŤ A BUDÚCNOSŤ CONTROLLINGU V KONTEXTE BIG DATA

Ako každý nástroj, aj big data môže byť príležitosťou pre controlling byť hlavným partnerom manažmentu, ktorý objektívne, reaktívne a proaktívne informuje o meniacom sa okolí podniku a internom prostredí v podniku. Z tohto pohľadu vzniká niekoľko návrhov a doporučení pre controlling pre najbližšie obdobie, ktoré bolo po podrobnej analýze zverejnených controllingovým spolkom v Nemecku (CV Ideenwerkstatt, 2014, s. 39-41):

- Potreba prípravy controllerov v kontexte Big data. Keďže controller sa chápe ako navigátor a poradca manažmentu podniku s cieľom dosahovania cieľov podniku, musí byť controller schopný reagovať na zväčšujúcu sa digitalizáciu podnikovej sféry. Musí zvýšiť svoje vedomosti o Big data a pochopiť jeho význam. Cieľom je dosiahnuť, aby controller rozoznal, kedy je v jeho oblasti pôsobenia potrebné použiť big data. Na základe získaných vedomostí sa má controller pýtať otázky týkajúce sa riadenia dát a používaných technológií.
- Akceptovanie a prerozdelenie zodpovednosti data špecialistov a podnikových analytikov. Controlleri musia byť schopní rozpoznať, ktoré úlohy sú schopní plniť naďalej samostatne a pri ktorých úlohách je vhodné delegovať zodpovednosť na spomínané pracovné pozície. Ďalším krokom v práci controllera je rozpoznať, kedy vo svojej práci potrebuje pomoc expertov.
- Úloha controllera pri prezentovaní a identifikovaní vhodných pilotných prípadových štúdií. Rizikom pri zavádzaní nástrojov Big data je, že podniky ho budú považovať za technologické riešenie IT oddelenia, ktoré je samoučelné a primáša len nárast vstupných investičných nákladov. Tu je úlohou controllera aktívna podpora jednotlivých oddelení v podniku s cieľom rozpoznať potenciálne použitie big data a následne podporiť prípravu týchto aplikácií cez pilotné projekty, ktoré majú ukázať prínosy týchto aplikácií pre podnik.
- Úlohou controllera je byť koordinátorom inovačných procesov big data tak, aby pilotný projekt aplikácie big data bol úspešne ukončený v štyroch krokoch: zavedenie projektu, meranie projektu, komunikácia výsledkov projektu a adaptácia projektu.

BUDÚCNOSŤ CONTROLLINGU

Na základe aplikácie big data v podnikoch je predpoklad, že bude narastať:

- Dôležitosť predpovedí vytvorených na základe štatistických nástrojov, ktoré budú nahrádzať retrospektívne spravodajstvo (reporting),

- Použitie KPI informácií namiesto retrospektívne zameraných kalkulácií výrobkov a zákazníkov. Bude narastať dôležitosť týchto indikátorov na úkor ukazovateľov EBIT a cash flow.
- Zvyšujúca sa rýchlosť rozhodovania, ktorá bude vynútená nedostatkom času, ktorý bude k dispozícii pre rozhodovanie. Rýchle rozhodovanie umožní zvyšujúca sa presnosť predpovedí na základe big data.
- Zavedenie efektívnych prostriedkov pre analýzu operatívnych dát povedie ku zvyšujúcej sa konkurenčnej výhody podnikov, ktoré zvládnu použitie týchto prostriedkov v kontexte big data.
- EBIT a riadenie cash budú riadené integrovane tak, aby napriek rastúcej volatilitě bolo možné zvládnuť všetky podnikové funkcie.
- Cyklus controllingu sa mení tým spôsobom, že tradičný ročný cyklus controllingu stráca na relevantnosti. Bude dochádzať ku zmene cyklu na celoročný, t.j. že rozhodnutia sú analyzované, vykonávané počas celého roka. Preto celý analytický aparát podniku (predpovede, reporting atď.) ,s ktorým controller pracuje sa prispôbiť tomuto priebežnému cyklu.

ZÁVER

Úloha controllingu pri plnení informačnej funkcie v podniku sa veľmi rýchlo mení. V minulosti bolo cieľom controllingu zabezpečiť efektívny informačný systém, ktorý prepojením so spravodajstvom podniku umožňoval controllerovi byť hlavným špecialistom na analýzu, spracovanie dát, tvorbu informácií a ich prezentovanie vedeniu podniku. Narastajúci význam dátových zdrojov, analytických nástrojov využívajúcich štatistické nástroje, neustály rast existujúcich vedomostí a potenciálnych zručností spôsobuje zmeny v konkrétnych úlohách, ktoré controlling plní alebo bude plniť v blízkej budúcnosti v podnikovej sfére. Podľa predpokladov odborníkov z oblasti priemyslu Big data výrazne zmení riadenie podnikov. Je dôležité, aby odborná a vedecká komunita na Slovensku bola na tieto zmeny pripravená a aktívne sa ich zúčastnila. V nadväznosti na výskum vykonávaný v nemeckých hovoriacich krajinách a v anglosaskom svete vznikajú nové potenciálne otázky, ktorými sa bude potrebné zaoberať v slovenskej podnikovej sfére. Mali by sa hľadať odpovede na otázky:

1. Aký potenciál má aplikácia Big data v slovenských podnikoch v blízkej budúcnosti a v ktorých oblastiach?
2. Aké možnosti ponúka Big data v malých a stredných podnikoch na Slovensku. A je vôbec reálne, aby bolo možné použiť Big data aj v malých a stredných podnikoch na Slovensku?
3. Koľko podnikov sa pojmom Big data zaoberá a ako vnímajú tento vývoj controlleri na Slovensku?

LITERATÚRA

- [1] AMSHOFF, B. (1993). Controlling in deutschen Unternehmen: Realtypen, Kontext und Effizienz. 2.vyd. Wiesbaden: Gabler.
- [2] BITKOM. (2012). *Big data im Praxiseinsatz - Szenarien, Beispiele, Effekte*. Cit. 10. apríl 2015. Dostupné na Internet: BITKOM : [https://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_LF_big_data_2012_online\(1\).pdf](https://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_LF_big_data_2012_online(1).pdf)
- [3] BITKOM. (2014). *Big-Data-Technologien- Wissen für Entscheider*. Cit. 5. Apríl 2015. Dostupné na Internet: https://www.bitkom.org/de/themen/79758_79283.aspx

- [4] BRETTING, R. D. (2013). "Wir betrachten Big Data über die komplette Wertschöpfungskette hinweg". *AutomotiveIT*, 6-9.
- [5] CV Ideenwerkstatt. (2014). *Big Data - Potential for the Controller*. Cit. 10. April 2015. Dostupné na Internet: Internationaler Controller Verein eV: <http://www.controllerverein.com/BigData.185074.html>
- [6] DAVENPORT, T. (2014). *Big Data at Work: Dispelling the Myths. Uncovering the Opportunities*. Boston: Harvard Business Press.
- [7] ESCHENBACH, R. et al. (2004). *Controlling* (s. 816). Praha: ASPI Publishing.
- [8] FOLTÍNOVÁ, A. et al. (2011). *Nákladový controlling*. Bratislava: IURA Edition spol.s.r.o.
- [9] GÄNBLER, S. L. (2014). *Big data - a blessing for Controlling?* Cit. 10. marec 2015. Dostupné na Internet: International Controller Association ICV.
- [10] GELDNER, A. (28. December 2013). *Big Data - ein Zukunftsmarkt*. Cit. 13. April 2015. Dostupné na Internet: Stuttgarter-Zeitung.de: <http://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.big-data-in-der-wirtschaft-gerastert-durchleuchtet-und-ausgezehlt-page2.49366748-00b3-4424-a7b2-d049c2ec748d.html>
- [11] MANYIKA, J. A. (Máj 2011). *Big Data: The next frontier for innovation, competition, and productivity*. Cit. 13. April 2015. Dostupné na Internet: http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/big_data_the_next_frontier_for_innovation
- [12] NESTERAK, J. A. (2003). *Controlling. Novodobý systém riadenia podniku*. Bratislava: Ekonóm.
- [13] PRUŽINSKÝ, M.- LAJOŠ, B.(2011). *Podnikový controlling*. Košice: TUKE.
- [14] SINTEF. (22. Máj 2013). *Big Data, for better or worse: 90% of world's data generated over last two years*. Cit. 14. April 2014. Dostupné na Internet: www.sciencedaily.com:www.sciencedaily.com/releases/2013/05/130522085217.htm

Pod'akovanie

Tento príspevok vznikol ako súčasť riešenia projektu VEGA 01/0292/13 Vývoj a analýza vplyvov na finančnú výkonnosť v slovenskom priemysle a krajinách EU.

KONTAKT

Ing. Branislav Lajoš, PhD.
 Ekonomická univerzita v Bratislave
 Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach
 Katedra finančného riadenia podniku
 Tajovského 13, 041 30 Košice
 Slovak Republic
 E-mail: branislav.lajos@euke.sk

TEORETICKÁ REFLEXIA ETICKÉHO VEDENIA ĽUDÍ

THEORETICAL REFLECTION OF THE ETHICAL LEADERSHIP

Anna Lašáková, Anna Remišová, Zuzana Búciová

ABSTRACT

The article presents results of the theoretical analysis of the ethical leadership concepts. The basic elements of the model of integrated leadership are outlined. The respective model is explicated on a short case study that pinpoints the importance of the managerial personal and professional integrity. Furthermore, the article summarizes and discusses the potential consequences and benefits of the ethical leadership in managerial praxis. It stresses the role of ethical leadership in the development of the ethical workplace.

KEY WORDS

Leadership, ethics, integrity, ethical leadership, integrated leadership, social learning.

JEL Classification

M12, M14, M54

ÚVOD

Kvalita morálneho správania zamestnancov sa odvíja od viacerých faktorov, individuálnych i organizačných. Prvým predpokladom kultivácie morálky je organizačná kultúra a súčasne správanie lídrov, ktorí ju tvoria.¹ Etické vedenie ľudí, ako špecifický štýl vedenia, sa v tomto článku chápe ako základná prerekvizita rozvoja etiky v pracovnom prostredí. Článok stavia na predpoklade, že etické vedenie ľudí má potenciál pozitívne ovplyvňovať blaho jednotlivcov, ktorí spolupracujú s etickým lídrom, a širšie aj blaho celej organizácie a spoločnosti ako takej. Dosah etického vedenia ľudí aj mimo vedený kolektív zamestnancov naznačujú rôzne štúdie. Napríklad, ak vychádzame z myšlienok spoločenskej zodpovednosti podnikov, ktoré akcentujú vzájomné úzke prepojenie medzi podnikom a externým prostredím, ukazuje sa, že práve etické vedenie ľudí je dôležité pre úspešnú implementáciu spoločenskej zodpovednosti podnikov do každodennej praxe organizácií. (Campbell, 2007; Crane, Matten, 2004). V prípade, že správanie lídrov, resp. manažérov nie je v súlade s etickými požiadavkami, implementácia princípov spoločenskej zodpovednosti podnikov ustrnie na úrovni podnikovej vízie, stratégií a politík bez toho, aby nejakým zásadnejším spôsobom ovplyvnila bežné správanie zamestnancov a ich hodnoty.

Predložený článok sa zameriava na zhrnutie výsledkov súčasného vedeckého diskurzu o etickom vedení ľudí. V nadväznosti na teoretickú reflexiu etického vedenia ľudí prezentuje

* doc. Mgr. Anna Lašáková, PhD., Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, Katedra manažmentu, spoluautorský podiel 34%.

** prof. PhDr. Anna Remišová, CSc., Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, Katedra manažmentu, spoluautorský podiel 33%.

*** Mgr. Zuzana Búciová, PhD., Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, Katedra manažmentu, spoluautorský podiel 33%.

¹ V tomto článku vychádzame z predpokladu, že každý manažér zastáva funkciu lídra, teda okrem plánovania, organizovania či kontroly realizuje z titulu svojej pozície v organizačnej štruktúre aj vedenie ľudí. Zároveň vedenie ľudí ako také nechápeme axiologicky, tzn. neobmedzujeme činnosti a javy s ním spojené nevyhnutne len na sféru „pozitívnych hodnôt“, ktoré kultivujú a humanizujú pracovné prostredie.

tzv. model integrovaného vedenia ľudí. Následne argumentuje za rozvoj etického vedenia ľudí na príkladoch potenciálnych konzekvencií etického vedenia ľudí v rámci pracovného prostredia, ktoré sa preukázali v empirických výskumoch.²

Teoretické východiská etického vedenia ľudí

Etickému vedeniu ľudí sa v odbornej spisbe začína venovať zvýšená pozornosť začiatkom 21. storočia, kedy si mnohí autori pod vplyvom etických škandálov z konca minulého storočia začali klásť otázku, akú rolu zohráva líder pri formovaní etického správania zamestnancov. Vychádzajúc z myšlienky, že zamestnanci pri rozhodovaní o tom, ako sa v určitých situáciách zachovať, často hľadajú usmernenie zo strany svojich lídrov, začali sa rôzni autori zaoberať tým, ako môžu lídri eticky usmerňovať druhých, aké prostriedky môžu pri tomto procese využívať a z akých zdrojov moci pri tom čerpajú.

Väčšina textov, ktoré sa zaoberali etickou dimenziou vedenia ľudí, bola spočiatku normatívneho charakteru, t.j. zaoberali sa otázkou ako by sa lídri *mali* správať, ale chýbali deskriptívne štúdie, ktoré by skúmali, aké *je* skutočné správanie lídrov z hľadiska etiky (Brown, Trevino, Harrison, 2005). Nemenej významnou oblasťou sa stalo aj skúmanie vplyvu etického vedenia ľudí v porovnaní s inými štýlmi vedenia ľudí na organizačné premenné, ktoré vstupujú do vzťahu správanie zamestnancov a pracovný výkon, resp. produktivita práce. Na základe výsledkov výskumov sa sformulovali odporúčania pre prax manažérov pri vedení ľudí, ktoré boli sprevádzané presvedčivými argumentmi pre vrcholových manažérov a majiteľov podnikov, prečo je etické vedenie ľudí prínosné z pragmatického uhla pohľadu pre celý podnik. Napriek tomu sa v súčasnosti podniky v oblasti rozvoja podnikateľskej etiky prevažne zameriavajú na koncepciu spoločenskej zodpovednosti alebo tzv. „compliance programov“ a systematický prístup k rozvoju etického vedenia ľudí nechávajú, aspoň zatiaľ, bokom.

Napriek preukázateľnému významu etického vedenia ľudí pre dlhodobý úspech a efektívnosť organizácií (napr. Bellingham, 2003; Caldwell, Bischoff, Karri, 2012) objem poznatkov o etickom vedení ľudí je značne limitovaný (Brown, Trevino, 2006). Mnoho otázok, ktoré sú podstatné z hľadiska aplikácie vedeckých poznatkov do praxe, ostáva otvorených. V súčasnom vedeckom diskurze neexistuje konsenzus týkajúci sa vymedzenia etického vedenia ľudí a odborníci sa zatiaľ nezhodli ani na unifikovanom prístupe k jeho výskumu. Z akých vzorov správania pozostáva tento štýl vedenia ľudí a aké osobnostné vlastnosti definujú etického lídra? Ďalej ostáva otvorená aj otázka, či a akým spôsobom ovplyvňuje kultúra pôvodu zamestnancov vnímanie etického vedenia ľudí a ponímanie morálky v správaní lídrov. A v neposlednom rade, aký je vzťah medzi etickým a efektívnym vedením ľudí.³

Väčšina odborníkov akceptuje ako teoretické východisko pre chápanie etického vedenia ľudí teóriu sociálneho učenia. Táto teória predpokladá, že zamestnanec si pre vlastnú

² Projekt VEGA č. 1/0333/13 *Kritická analýza vplyvu kultúrnych a etických faktorov na vedenie ľudí v slovenskom podnikateľskom prostredí* sa realizoval v rozmedzí rokov 2013 až 2015 na Katedre manažmentu Fakulty managementu UK v Bratislave pod vedením prof. PhDr. Anny Remišovej, CSc. v spolupráci s výskumným tímom v zložení doc. Mgr. Anna Lašáková, PhD. (zástupca vedúceho projektu), prof. Ing. Ján Rudy, PhD., doc. PhDr. Rozália Sulíková, PhD., Mgr. Zuzana Búciová, PhD., Mgr. Jana Fratričová, PhD. a Mgr. Tibor Lörincz. Výsledky výskumu etického vedenia ľudí v slovenskom podnikateľskom prostredí budú publikované v ucelenej podobe v roku 2015 v súhrnnej vedeckej monografii k projektu.

³ Vyjasnením pojmov vedenie ľudí a etické vedenie ľudí sa v slovenských odborných kruhoch zaoberal článok autoriek Remišovej a Lašákovvej (2013b), autorky sa venovali aj vzťahu etického a efektívneho vedenia ľudí tak v slovenskom ako aj medzinárodnom kontexte (Remišová, Lašáková, 2011; Remišová, Lašáková, 2013a).

prax odvodzuje efektívne vzory správania nielen na základe vlastnej skúsenosti, ale aj z pozorovania správania a dôsledkov správania iných ľudí a tzv. významných osôb (angl. significant others; Bandura, 1984). Možno predpokladať, že lídri, ako významné osoby v organizačnej hierarchii, ovplyvňujú správanie podriadených prostredníctvom vlastného príkladu. Zjednodušene, podriadení ponúkajú vzor správania vnímajú, vyhodnocujú, napodobňujú ho a identifikujú sa s ním. Vďaka sústredeniu pozornosti na správanie lídrov, získavajú predstavu o tom, čo sa od nich očakáva, aké správanie bude odmeňované a sankcionované, čo sa považuje za akceptovateľné a aké správanie prekračuje hranice. V tomto kontexte je dôležité nielen to, aby manažér sám dodržiaval etické normy správania, ale aby aj aktívne podporoval žiaduce správanie svojich spolupracovníkov prostredníctvom vysvetľovania dôležitosti etiky v podnikaní a stanovovaní jasných etických pravidiel správania.

Pre špecifikáciu činností, ktoré etický líder vykonáva v rámci vedenia ľudí je mimoriadne prínosná koncepcia autora Bellinghama (2003), ktorý na základe dlhodobého pozorovania správania lídrov v pracovnom prostredí identifikoval tieto typické činnosti etického lídra: líder myslí v dlhodobom časovom horizonte a uplatňuje holistický pohľad na fungovanie podniku, zdieľa moc s inými, t. j. deleguje svoje právomoci, a tým učí ostatných zodpovednosti, podporuje otvorenú komunikáciu, názorovú rozmanitosť a konštruktívnu kritiku, pomáha osobnostne a profesijne rozvíjať svojich podriadených, buduje vzťahy s inými založené na dôvere, podporuje harmonické vzťahy v skupine ako aj to, aby sa ostatní cítili ako spoluvlastníci (podniku), vlastné záujmy podriaďuje záujmom spolupracovníkov, resp. podniku, podporuje kreativitu, hovorí pravdu, často spolupracuje s inými a v rozhodovaní a konaní demonštruje osobnostnú integritu.

Bellinghamove čiastkové závery bolo však pre účely systematického výskumu nutné ozrejmiť a následne klasifikovať. V tomto kontexte, jednými z najrešpektovanejších a zároveň najcitovanejších autorít v oblasti výskumu etického vedenia ľudí sú autori Brown, Trevino, Harrison a Hartman (napr. Brown, Trevino, Harrison, 2005; Trevino, Hartman, Brown, 2000). Podľa ich názoru pri etickom vedení ľudí ide o *demonštráciu* normatívne správneho správania v individuálnom konaní lídra ako aj pri budovaní medziľudských vzťahov a *podporovanie* takéhoto správania u spolupracovníkov prostredníctvom obojsmernej komunikácie, metód posilnenia právomocí spolupracovníkov a významu a vplyvu ich rozhodovania. Autori pripomínajú, že to, čo je normatívne správne sa môže líšiť od kultúry ku kultúre, avšak ďalej nepokračujú v konkretizácii „normatívne správneho správania“. V ďalšej štúdií Brown a Trevino (2006) uvádzajú, že etický líder je človek, ktorý často s ostatnými hovorí o etike a vysvetľuje dôležitosť etiky v biznise, stanovuje jasné etické štandardy správania na svojom pracovisku a nielen že odmeňuje etické správanie, ale aj sankcionuje neetické správanie svojich podriadených.

V nadväznosti na kritickú analýzu teoretických východísk a výsledkov predchádzajúcich výskumov autorský kolektív pod vedením Browna vytvoril dotazník s názvom *Miera etického vedenia ľudí* (angl. „Ethical Leadership Scale“, ELS). Pozostával z desiatich jednoducho formulovaných výrokov, prostredníctvom ktorých respondenti hodnotia svojich priamych nadriadených. Autori Brown, Trevino a Harrison (2005) overili jeho validitu a reliabilitu v sérii piatich na seba nadväzujúcich štúdií. Z meraní miery etického vedenia ľudí prostredníctvom ELS v iných krajinách sa tiež ukázalo, že daná škála vykazuje dobré psychometrické kvality (napr. Rowold, Borgmann, Heinitz, 2009). Dotazník ELS stavia na predpoklade, že etický manažér je *morálna osoba* s určitými etickými vlastnosťami. Je dôveryhodný, férový a uvážlivý, pri rozhodovaní si kladie otázku „Čo je správne urobiť z pohľadu etiky?“. Aj vo svojom osobnom živote sa správa eticky. Zároveň je aj *morálnym lídrom*, čo znamená, že buduje cieľavedome skrz vlastný príklad etické návyky svojich

spolupracovníkov. Pre ostatných je príkladom, ako robiť veci eticky správne. Má na pamäti dobro svojich podriadených a vždy ich vypočuje, keď mu chcú niečo povedať. Definuje úspech nielen na základe výsledkov, ale aj na základe spôsobu, akým bol dosiahnutý a sankcionuje tých, ktorí porušujú etické pravidlá. ELS akcentuje obraz etického manažéra ako človeka, ktorý je úprimný, dôveryhodný a starostlivý. Vychádza z vymedzenia etického vedenia ľudí ako kombinácie osobnostných charakteristík a vzorov správania manažéra, „ktoré zahŕňajú prejavovanie integrity a vysokého etického štandardu, ohľaduplné a spravodlivé zaobchádzanie so zamestnancami a branie zamestnancov na zodpovednosť za etické správanie“ (Brown, Trevino, Harrison, 2005, s. 130). Etickému lídrovi záleží na principiálnych a spravodlivých rozhodnutiach vo vzťahu k spolupracovníkom. Je transparentný, otvorene komunikuje, aktívne odmeňuje etické správanie a podporuje iniciatívnosť spolupracovníkov, aby mohli otvorene a slobodne vyjadriť svoje názory.

Ďalšia vplyvná autorská dvojica De Hoogh a Den Hartog vo výskumoch vychádzala z vymedzenia etického vedenia ľudí v rámci troch dimenzií. 1. Líder je morálny a férový, t. j. snaží sa, aby jeho činy boli v súlade s etikou, má osobnostnú integritu, je dôveryhodný. 2. Líder klarifikuje roly, jasne vysvetlí, kto je za čo zodpovedný, jasne definuje svoje očakávania voči spolupracovníkom, vymedzuje právomoci a vyjasňuje priority. 3. Líder zdieľa moc s druhými, umožní spolupracovníkom, aby mali vplyv na dôležité rozhodnutia, svoje vlastné rozhodnutia koriguje na základe odporúčaní iných členov pracovnej skupiny, deleguje zodpovednosť a radí sa s členmi svojej pracovnej skupiny (De Hoog, Den Hartog, 2008). V zásade ide o variáciu na vyššie uvedenú koncepciu Brownovho autorského kolektívu. Holandské autorky sa neskôr spolu s autorkou Kalshoven podujali vytvoriť funkčný dotazník zisťujúci mieru etického správania lídra na pracovisku s názvom *Ethical leadership at work*. Dotazník koncipovali podľa siedmych dimenzií etického správania lídra, ktoré vymedzili ako 1. orientácia na ľudí, 2. nestrannosť, 3. zdieľanie moci s druhými, 4. záujem o udržateľnosť, 5. etické riadenie (v zmysle, že líder programovo dbá na etické správanie podriadených, sleduje a vyhodnocuje ho, pričom jeho vzťah k druhým sa odvíja od toho, či spolupracovníci dodržiavajú etické princípy vo svojej praxi), 6. vyjasňovanie rolí spolupracovníkov a 7. integrita lídrovej osobnosti (Kalshoven, De Hoog, Den Hartog, 2011). Uvedená konceptualizácia etického vedenia ľudí do istej miery prekonáva vágnosť ako aj jednostrannosť iných koncepcií tým, že sa sústreďuje na konkretizáciu podstatných charakteristík etického vedenia a zároveň ho obohacuje o stakeholderskú perspektívu a trvalú udržateľnosť v duchu myšlienok spoločenskej zodpovednosti podnikov.

Model integrovaného vedenia ľudí

V našom výskume venovanom odhaľovaniu a analýze faktorov etického vedenia ľudí sme vytvorili model tzv. *integrovaného vedenia ľudí*, ktorý je v súlade s výskumami, ku ktorým dospeli uznávaní odborníci z oblasti podnikateľskej etiky ako Trevino, Hartman a Brown a aj Ulrich a Maak (Trevino, Hartman, Brown, 2000; Maak, Ulrich, 2007).

Etické vedenie ľudí integruje v sebe dve zložky: *individuálnu* a *profesijnú*, t. j. osobnosť manažéra s etickou integritou a etické profesijné správanie. Inými slovami výrazom „etické vedenie ľudí“ rozumieme také vedenie ľudí, ktoré realizuje človek, ktorý nielen svoj osobný život, ale aj profesijné pôsobenie zakladá na vedomom a dlhodobom rešpektovaní univerzálnych etických princípov. Základnú orientáciu etického vedenia ľudí tvoria univerzálne etické princípy: uznanie ľudskej dôstojnosti, rešpektovanie ľudských práv, spravodlivosť, zodpovednosť, úžitok pre všetkých a absencia škodenia iným (pozri Remišová, Lašáková, 2013b). Nasledujúca Tabuľka 1 ilustruje podstatu modelu integrovaného vedenia ľudí:

Tabuľka 1 Prvky modelu integrovaného vedenia ľudí

Integrita manažéra Výkon manažérskych funkcií	
Osobnostná zložka Etická integrita osobnosti	Profesijná zložka Etické profesijné správanie
Kontinuálne rešpektovanie univerzálnych etických princípov Uznanie ľudskej dôstojnosti Rešpektovanie ľudských práv Spravodlivosť Zodpovednosť Úžitok pre všetkých Absencia škodenia iným	

Podľa nášho názoru etické vedenie ľudí je vo svojej podstate identické s chápaním integrity osobnosti v aplikácii na profesijnú manažérsku činnosť: osobnosť, ktorá vykonáva manažérsku profesiu má v súlade myslenie, hovorenie a konanie v osobnom i pracovnom živote. Manažér môže etické vedenie ľudí realizovať len za predpokladu, že jeho charakterové vlastnosti a správanie sú kontinuálne navzájom v súhre a zároveň aj v súlade s vyššie uvedenými univerzálnymi etickými princípmi. Na príklade nasledujúcej krátkej prípadovej štúdie z pracovného života objasňujeme význam integrovania individuálnej a profesijnej zložky etického vedenia ľudí:

Vo svojej pracovnej skúsenosti sme sa stretli s najvyšším výkonným manažérom organizácie, o ktorom sa všetci jeho podriadení vyjadrovali ako o veľmi dobrom človeku. Výraz „dobrý“ bol mienený v etickom význame, t. j. išlo o človeka, ktorý bol veľmi empatický, komunikatívny, priateľský, slušný, zdvorilý, tolerantný, teda morálna osoba. Na prvý pohľad ideálny manažér a líder. Skutočnosť bola však iná: nebol etickým manažérom. Nie však preto, že by sa bol dopúšťal nekalých a nezákonných aktivít, ani preto, že by prijímal úplatky, a ani nezneužíval svoje postavenie na vlastné obohacovanie sa. Napriek tomu nebol podľa nášho ponímania etického vedenia ľudí etickým manažérom. Nikdy nesankcionoval ľudí, o ktorých vedel, že porušujú pracovné pravidlá a pracovnú disciplínu – občas im jemne dohovára, ale nikdy ich nesankcionoval. Neriešil problém, keď sa dozvedel, že jeden z jeho podriadených ohovára a vytvára zlú atmosféru na pracovisku. Riaditeľ si neželal konflikty na pracovisku. Nikdy sa principiálne nepostavil na niečiu stranu, aj keď bolo jasné, kde je pravda. Keď už bol okolnosťami donútený vyriešiť konflikt medzi zamestnancami, uprednostňoval zásadu, aby „aj vlk bol sýty, aj ovca zostala celá“. Riaditeľ bol „dobrák“, a tak odmeny vždy rozdeľoval „rovným dielom každému“, aby boli všetci spokojní. Ako tolerantná osoba toleroval na pracovisku veci, ku ktorým sa mal ako riadiaci pracovník priamo postaviť a riešiť ich. Riaditeľ bol „síce dobrý človek, ale nebol dobrý manažér“. A keďže nemal vypracovanú etickú sebareflexiu, zotrval vo svojej vrcholovej pozícii niekoľko rokov. Z následkov jeho „neprofesionálnej dobroty“ sa organizácia spamätávala mnoho rokov.

Konzekvence etického vedenia ľudí v pracovnom prostredí

Z modelu integrovaného vedenia ľudí je zjavné, že nároky, ktoré súčasnosť kladie na prácu lídrov ergo manažérov sú obrovské. Lídri sú zodpovední nielen za dosahovanie ekonomických cieľov podniku, ale aj za kvalitu života svojich podriadených. To, či im skutočne záleží na presadzovaní princípov humanizmu a zodpovednosti v pracovnom prostredí, a s nimi spojených relačných etických princípov starostlivosti o zamestnancov, transparentnosti, objektívnosti a spravodlivosti vo vzťahu k zamestnanom (Lašáková, 2011), do veľkej miery predurčí, či budú daní zamestnanci schopní dlhodobo dosahovať vysokú pracovnú výkonnosť pod vedením svojho lídra.

Yazdani a Murad (2015) teoretizujú o nutnosti prekonať krátkodobú a krátkozrakú orientáciu manažmentu na dosahovanie čisto ekonomických cieľov, čo spôsobuje, že podniky sa odčleňujú od zvyšku spoločnosti a vytvárajú do seba uzavreté svety. Predpokladajú, že práve na etickom správaní založená dôvera medzi zamestnancami je základným predpokladom pre dosiahnutie udržateľnej konkurenčnej výhody. Podobne aj Lačný (2013)

zdôrazňuje, že vzájomná dôvera medzi zamestnancami je predpokladom pre dobrovoľnú identifikáciu zamestnancov s organizáciou, jej cieľmi a víziou.

Nasledujúca tabuľka 2 uvádza potenciálne konzekvencie etického vedenia ľudí preukázané v empirických výskumoch:

Tabuľka 2 Konzekvencie etického vedenia ľudí v pracovnom prostredí

Brown a kol. (2005)	Brown a Trevino (2006)	De Hoogh a Den Hartog (2008)	De Hoogh a Den Hartog (2009)	Mayer a kol. (2009)	Toor a Ofori (2009)
Zamestnancami vnímaná efektívnosť lídra Pracovná spokojnosť zamestnancov Lojalita zamestnancov Vôľa hlásiť vzniknuté problémy manažmentu	Etické rozhodovanie zamestnancov Prosociálne správanie zamestnancov Motivácia a lojalita zamestnancov	Zamestnancami vnímaná efektívnosť top manažmentu Optimizmus zamestnancov vo vzťahu k svojej budúcnosti v podniku Optimizmus zamestnancov vo vzťahu k budúcnosti podniku ako takého	Dôvera zamestnancov v lídra Emočná a normatívna lojalita zamestnancov voči organizácii	Budovanie povedomia korporatívneho občianstva medzi zamestnancami	Podpora transformačného vedenia ľudí Budovanie transformačnej organizačnej kultúry Vynakladanie zvýšeného úsilia v práci Zamestnancami vnímaná efektívnosť lídra Spokojnosť zamestnancov s lídrom
Kahlshoven a kol. (2011) OCB zamestnancov (z angl. Organizational citizenship behavior) Cynizmus podriadených (negat. korelácia)	Avey a kolektív (2012): Pracovná spokojnosť zamestnancov Optimizmus a sebaistota zamestnancov Vedomie vlastného vplyvu na dianie v podniku	Kahlshoven a kol. (2013) Vzájomná kolegiálna pomoc medzi zamestnancami Pestovanie dobrých medziľudských vzťahov na pracovisku	Hassan a kol. (2013) Zníženie absenteizmu zamestnancov Lojalita zamestnancov	Moorman a kol. (2013) Zamestnancami vnímaná efektívnosť lídra Pracovná spokojnosť zamestnancov Zapájanie sa do práce Zámer podriadených fluktuovať (negat. korelácia)	Eisenbeiss a Knippenberg (2015) Vzájomná kolegiálna pomoc medzi zamestnancami Vynakladanie zvýšeného úsilia v práci

Brown, Trevino a Harrison (2005) predpokladajú, že etické vedenie ľudí pozitívne pôsobí na vnímanú efektívnosť lídra, pracovnú spokojnosť podriadených, ich lojalitu a vôľu hlásiť vzniknuté problémy manažmentu. Ďalej, autori Brown a Trevino (2006) predpokladajú, že etické vedenie ľudí má pozitívny vplyv na etické rozhodovanie zamestnancov, na ich prosociálne správanie, motiváciu a lojalitu voči podniku.

De Hoogh a Den Hartog (2008) poukázali na to, že etické vedenie ľudí má súvis s vnímanou efektívnosťou top manažmentu a optimizmom podriadených tak vzhľadom k svojej budúcnosti v podniku, ako aj vo vzťahu k budúcnosti podniku ako takého. V ďalšej štúdii poukázali na to, že etické vedenie ľudí je spojené s dôverou v lídra, ako aj s tzv. emočnou a normatívnou lojalitou voči organizácii (De Hoogh, Den Hartog, 2009).

Mayer a kolektív (2009) zastávajú názor, že základom etickej organizačnej kultúry je etický vrcholový manažment, nakoľko etické vedenie ľudí sa odvíja od najvyšších miest

v organizačnej štruktúre a pozitívne koreluje s etickým správaním nižšie postavených manažérov. Výsledkom týchto procesov je napríklad aj budovanie povedomia korporatívneho občianstva medzi zamestnancami (Mayer a kol., 2009). Ďalej, Toor a Ofori (2009) vo svojom výskume dokázali, že etické vedenie ľudí je späté s transformačným vedením ľudí, s transformačnou organizačnou kultúrou, s vnímanou lídrovou efektívnosťou, s vôľou zamestnancov vložiť do práce takpovediac úsilie navyiac a so spokojnosťou zamestnancov so svojim lídrom.

Kalshoven a kolektív (2011) na základe výsledkov výskumu potvrdili, že etické vedenie ľudí negatívne koreluje s cynizmom podriadených a pozitívne koreluje s OCB (z angl. Organizational citizenship behavior), t.j. zodpovedným správaním zamestnancov, ktorí myslia ako majitelia podniku, pričom toto správanie má pozitívny vplyv na fungovanie organizácie, hoci nie je nijako formálne odmeňované v rámci odmeňovacieho systému (Kalshoven, Den Hartog, De Hoogh, 2011). V inej štúdií sa preukázalo, že hoci je etické vedenie ľudí spojené s láskavosťou a vzájomným pomáháním si medzi zamestnancami, silu tohto vzťahu ovplyvňuje miera empatického záujmu a vedomia dôležitosti morálneho správania, ktorá v danej pracovnej skupine panuje (Kalshoven, Den Hartog, De Hoogh, 2013).

Podľa štúdie Aveyho a kolektívu (2012) etické vedenie ľudí pozitívne ovplyvňuje pocit blaha zamestnancov a ich pracovnú spokojnosť. Zamestnanci pod vedením etického lídra sú optimistickí, sebaistí a uvedomujú si, že majú vplyv na to, čo sa v podniku deje. Okrem toho, Hassan a kolektív (2013) zistili, že etické vedenie ľudí redukuje absenteizmus zamestnancov a má pozitívny účinok na lojalitu zamestnancov voči organizácii.

Moorman a kolektív (2013) zistili, že lídrova integrita osobnosti a jeho morálne správanie, moderované dôverou v jeho osobu, majú súvis s tým, že podriadení vnímajú lídra ako efektívneho, majú vysokú mieru pracovnej spokojnosti a zapájania sa do práce; a zároveň sa preukázalo, že morálne správanie lídra a jeho integrita negatívne korelujú so zámerom podriadených fluktuovať. Následne, Eisenbeiss a Knippenberg (2015) poukázali na to, že ak majú zamestnanci vysokú mieru sebareflexie a sú navzájom ohľaduplní a pozorní, výsledkom etického vedenia ľudí je vynakladanie zvýšeného úsilia v práci a vzájomná kolegiálna pomoc pri výkone práce.

ZÁVER

Téme etického vedenia ľudí pripisujeme veľký význam, nakoľko v súlade s inými autormi predpokladáme, že etické vedenie ľudí predstavuje reálny kľúč k lepšiemu pracovnému prostrediu a sprostredkovane aj k morálnejšej spoločnosti ako takej. Bez etických manažérov nemožno rozvíjať etiku, nanajvýš ju možno pertraktovať na verejnosti pre účely dobrého imidžu podniku. Bez etického vedenia ľudí je však budovanie skutočne dobrého pracovného prostredia vylúčené. Aj z tohto dôvodu považujeme šírenie osvety o etickom vedení ľudí v rámci manažérskej populácie za nevyhnutnú súčasť etického rozvoja podnikov, pričom nemenej významnou súčasťou kultivácie celej spoločnosti je aj vzdelávanie nasledujúcej generácie manažérov v oblasti manažérskej etiky.

Ako sme naznačili vyššie, argumentov pre rozvoj etického vedenia ľudí v podnikovej praxi je mnoho. Podniky by preto mali tieto dôvody vziať do úvahy a cielene na nich stavať politiku manažmentu ľudských zdrojov týkajúcu sa tak nábora a rozvoja talentovaných mladých lídrov budúcnosti ako aj odmeňovania a vzdelávania terajších lídrov. To, do akej miery súčasní manažéri vedú ľudí eticky, sa podieľa na utváraní budúcnosti ďalšej generácie zamestnancov.

LITERATÚRA

- [1] AVEY, J. B., WERNISING, T. S., PALANASKI, M. E. 2012. Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. In *Journal of Business Ethics*. 2012, č. 107, s. 21-34.
- [2] BANDURA, A. 1986. *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [3] BELLINGHAM, R. 2003. *Ethical Leadership. Rebuilding Trust in Organizations*. Amherst : HRD Press, 2003. 125 s. ISBN 0-87425-738-7.
- [4] BROWN, M. E., TREVINO, L. K., HARRISON, D. A. 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. In *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2005, č. 97, s.117-134.
- [5] BROWN, M. E., TREVINO, L. 2006. Ethical leadership: A review and future directions. In *The Leadership Quarterly*. 2006, roč. 17, s. 595-616.
- [6] CALDWELL, C., BISCHOFF, S. J., KARRI, R. 2002. The four umpires: A paradigm for ethical leadership. In *Journal of Business Ethics*. 2002, č. 36, s. 153-163.
- [7] CAMPBELL, J. L. 2007. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. In *Academy of Management Review*. 2007, roč. 32, č. 3, s. 946-987;
- [8] CRANE, A., MATTEN, D. 2004. *Business Ethics*. New York : Oxford University Press, 2004. 489 s. ISBN 978-0-19-925515-3.
- [9] DE HOOGH, A. H. B., DEN HARTOG, D. N. 2008. Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. In *The Leadership Quarterly*. 2008, č. 19, s. 297-311.
- [10] DE HOOGH, A. H. B., DEN HARTOG, D. N. 2009. Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective. In *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2009, roč. 18, č. 2, s. 199-230.
- [11] EISENBEISS, S. A., VAN KNIPPENBERG, D. 2015. On ethical leadership impact: The role of follower mindfulness and moral emotions. In *Journal of Organizational Behavior*. 2015, roč. 36, č. 2, s. 182-195.
- [12] HASSAN, S., WRIGHT, B. E., YUKL, G. 2013. Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness to Report Ethical Problems. In *Public Administration Review*. 2013, roč. 74, č.3, s. 333-343.
- [13] KALSHOVEN, K., DEN HARTOG, D. N., DE HOOGH, A. H. B. 2011. Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. In *The Leadership Quarterly*. 2011, č. 22, s. 51-69.
- [14] KALSHOVEN, K., DEN HARTOG, D. N., DE HOOGH, A. H. B. 2013. Ethical Leadership and Follower Helping and Courtesy: Moral Awareness and Empathic Concern as Moderators. In *Applied Psychology – An International Review*, roč. 62, č. 2, s. 211-235.
- [15] LAČNÝ, M. 2013. Values as Motivation Factors of Economic Behaviour. In *Journal of Economic Development, Environment and People*. 2013, roč. 2, č. 4, s. 74-83.
- [16] LAŠÁKOVÁ, A. 2011. Etické princípy v manažmente ľudských zdrojov: Vymedzenie a praktická aplikácia. In Fobelová, D. (Ed.). *Aplikovaná etika a profesionálna prax*. Banská Bystrica: FHV UMB, s. 73-81. ISBN 978-80-557-0217-9.

- [17] MAAK, T., ULRICH, P. 2007. *Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis*. Stuttgart : Schäffer-Poeschel Verlag, 2007. 532 s. ISBN 978-3-7910-2685-5.
- [18] MAYER, D. M. a kol. 2009. How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. In *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2009, č. 108, s. 1-13.
- [19] MOORMAN, R. H., DARNOLD, T. C. 2013. Perceived leader integrity: Supporting the construct validity and utility of a multi-dimensional measure in two samples. In *Leadership Quarterly*. 2013, roč. 24, č. 3, s. 427-444.
- [20] REMIŠOVÁ, A., LAŠÁKOVÁ, A. 2011. Ethical leadership and effective leadership: An analysis based on the results of the GLOBE Student research in Slovakia. In *Building Capabilities for Sustainable Global Business: Balancing Corporate Success and Social Good*. Volume II. Montclair: Montclair State University, 2011. s. 810-820. ISBN 978-0-9837898-2-6
- [21] REMIŠOVÁ, A., LAŠÁKOVÁ, A. 2013a. Ethical leadership styles of future managers in Central and Eastern European countries. *International Journal of Applied Behavioral Economics*. 2013, roč. 2, č. 1, s. 30-50
- [22] REMIŠOVÁ, A., LAŠÁKOVÁ, A. 2013b. K pojmom vedenie ľudí a etické vedenie ľudí. In *Manažment v 21. storočí: problémy a východiská*. Trenčín: Vysoká škola manažmentu, 2013, s. 283-293. [CD-ROM] ISBN 978-80-89306-20-6.
- [23] ROWOLD, J., BORGMANN, L., HEINITZ, K. 2009. Ethical leadership: psychometric properties of a German adaptation of Brown et al. (2005) Ethical Leadership Scale (ELS-D). In *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*. 2009, roč. 53, č. 2, s. 57-69.
- [24] TOOR, S., OFORI, G. 2009. Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture. In *Journal of Business Ethics*. 2009, roč. 90, č. 4, s. 533-547.
- [25] TREVINO, L. K., HARTMAN, L. P., BROWN, M. 2000. Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. In *California Management Review*. 2000, roč. 42, č. 4, 128-142.
- [26] YAZDANI, N., MURAD, H. S. 2015. Toward an ethical theory of organizing. In *Journal of Business Ethics*. 2015, roč. 127, č. 2, s. 399-417.

Daný článok je súčasťou VEGA projektu číslo 1/0333/13 s názvom *Kritická analýza vplyvu kultúrnych a etických faktorov na vedenie ľudí v súčasnom slovenskom podnikateľskom prostredí*, ktorý sa rieši na Fakulte managementu UK v Bratislave.

KONTAKT

doc. Mgr. Anna Lašáková, PhD.
 Univerzita Komenského v Bratislave
 Fakulta managementu
 Katedra manažmentu
 Odbojárov 10
 820 05 Bratislava
 Slovenská republika
 e-mail: anna.lasakova@fm.uniba.sk

prof. PhDr. Anna Remišová, CSc.
 Univerzita Komenského v Bratislave
 Fakulta managementu
 Katedra manažmentu
 Odbojárov 10
 820 05 Bratislava
 Slovenská republika
 e-mail: anna.remisova@fm.uniba.sk

KONTAKT

Mgr. Zuzana Búciová, PhD.
Univerzita Komenského v Bratislave
Fakulta managementu
Katedra manažmentu
Odbojárov 10
820 05 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: zuzana.buciova@fm.uniba.sk

SELECTED ASPECTS OF FAMILY COMPANY MANAGEMENT IN EMPLOYEES VIEW IN POLAND

Anna Lemańska-Majdzik, Monika Sipa

ABSTRAKT

Effective organisation management depends on many factors which are in turn dependent on the environment of the organisation and the atmosphere within it. This atmosphere may be affected by organisation culture, professional satisfaction or the way the employee identifies himself with the company. In family entrepreneurships the management process is also affected by the need to combine two elements (goals): family and company. The goal of this thesis is the presentation of selected problems regarding the employees' view on selected management issues in family enterprises. The questionnaire conducted among the employees of Polish enterprises in January 2015 allowed identification of the motives of employment of the workers, evaluation of professional satisfaction of the employees and the level of their identification with the company. Also, the opinions of the employees from family enterprises regarding their supervisors, derived from the research were presented.

KEY WORDS

Family business, organizational culture, organizational climate, relationship, employee motivation, job satisfaction

JEL Classification

M12, M14, J28

INTRODUCTION

Family companies form a large group of operators on world's market. They play an active role in building the national income and providing workplaces. It is estimated that in Poland, micro companies produce 7% GDP, small companies 1.9% GDP and medium family companies 1.4 GDP. Altogether, the MSME sector produces 10.4% GDP. Additionally, family-oriented enterprises employ a total of 21% employees of the MSME sector (Report *Badanie firm rodzinnych*, pp. 65-66). Family entrepreneurship also includes large companies which makes the potential of this type of operators even bigger.

Effective organisation functioning is a result of correct management. This process is affected by a variety of factors some of which are helpful while others make the fulfilment of tactical and strategic goals more difficult. The following factors are particularly important: system of motivation, culture and atmosphere in the organisation, the level of employees' identification with the company and employees' development possibilities. The factors that affect the development of Polish enterprises can be both external - incentives coming from macro environment and economic and social microenvironment - and internal - the way specific enterprise functions. However, it appears that organisations functioning in developed market economies are affected more by internal factors which are more important in terms of the company's future development than external factors. (Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk,

* Anna Lemańska-Majdzik, Ph.D., University of Technology, Faculty of Management, co-autor share 50%

** Monika Sipa, Ph.D., University of Technology, Faculty of Management, co-autor share 50%

2004, p. 32). Therefore, in this case it is important to analyse internal relations taking place in such organisations which constitute the atmosphere of the organisation. Organisational atmosphere is a complex issue because on one hand it shapes the motivations of the employees and their work efficiency and on the other it reflects employees' satisfaction, their personalities, successes and benefits as well as work organisation. All these elements combined can affect the development of the organisation including the development of a family enterprise.

The goal of this article is the presentation of selected problems regarding the employees' view on selected management issues in family enterprises. The questionnaire among the employees of Polish enterprises from four voivodeships was conducted in January 2015. Based on the obtained results the motives of employment of the workers were identified as well as the level of professional satisfaction of the employees and the level of their identification with the company. Also, the opinions of the employees from family enterprises regarding their supervisors, derived from the research were presented.

Nature of family entrepreneurship functioning - selected aspects

According to Ł. Sułkowski and A. Marjański (2011, p.16), a family enterprise is an enterprise in which: the ownership rights or the managerial duties are in family members' hands and more than one member of the family is involved in the functioning of the firm. Such involvement may mean a form of ownership, co-ownership, formal or informal role in management (i.e. having professional managerial duties). Family business is also described as an enterprise that '...has any legal form, the capital of the company is in family's hands (in whole or in decisive majority), at least one family member has defining influence on the leadership or has a managerial position himself, with its goal being to stay in family's hands' (Frishkoff, 1995), or as such where at least two family members are employed with control over management and finance where succession took place or is planned (Ashley-Cotleur).

Family businesses are a special type of enterprises and have characteristics that may be considered their competitive advantage as well as affect national economy in a beneficial manner. It appears that family members who work together care about each other, about other employees and customers much more than in non-family firms. Non-family employees in family companies tend to be more dutiful, hardworking and loyal while the owners of family companies are more available compared to the owners and managers of other types of enterprises. Therefore, respect, traditional approach, importance of individualism in thinking and taking actions may be considered family companies' attributes (Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk, 2004, p. 25). Distinctness of family enterprises is mainly a result of their characteristics since shared ownership rights and managerial duties are something common in such companies. Also, family businesses pay more attention to stabilisation and balanced growth rather than to extraordinary return on investment rates. (Stradomski, 2013, pp. 11-20)

The characteristics of family enterprises that have beneficial effect on internal relations in the organisation include: good relationship between the family members, even empathy, good knowledge of other employees' problems, sensitivity to others' problems, respect towards more experienced people in the organisation. When it comes to family-oriented limiting factors, the following play an important role: limited access to professional managers due to the plan to pass the enterprise to the next generation, danger of authoritarianism in management, conflicts between different generations and between family and non-family employees, strategic mistakes caused by the lack of professional managerial staff, no precise/formal competences division among the managerial staff (Sułkowski, Marjański, 2011, pp. 113-121). I. Gorzeń-Mitka (2014, pp. 221-230) emphasises the fact that family enterprises belong to a group of organisations which are best placed to use the bricolage concept due to its characteristics and the limitations in functioning.

The idea of running any family enterprise is to comprise two defining elements: the family and the company. This combination shapes the functioning of the company, its goals, the value system, financial policy and also determines all actions involving the organization (Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk, 2004, p. 20). Therefore, it must be noted that family entrepreneurship can be characterised by organisation culture stronger than in other types of companies which is composed of family and non-family oriented culture. The strength of this culture lies in the respect for regulations, even the unwritten ones (customary) and high level of commitment of the employees. Stronger relations are a natural result of family affinities (Żukowska, Pindelski, 2012, pp. 129-141). J. Skalik (2012, pp.123-130) points out that positive organisation culture and the atmosphere in the organisation in particular are the determining factors when it comes to the development of the enterprise. J. Stankiewicz and M. Moczulska (2012, pp. 213-224) on the other hand emphasise the fact that the atmosphere within the organisation depends both on the knowledge of the employees regarding the organisation and on the human relations both of which determine the quality of employees' work and the level of their identification with the company.

According to research conducted for the 'Family companies barometer' report, most of the examined Polish companies rate their economic situation in the coming 6 months very good and 75% of the companies declares investments, usually linked to their main scope of activities. The employment in family companies increased in 30% enterprises in the last few years while 60% of Polish companies also conducted business activities abroad in the research period. (Report, 2014). These selected research results show that this sector is in an intensive development stage and in turn heavily affects the functioning of Polish economy.

As it was noted before, the development of Polish family companies is heavily affected by internal factors which also influence the level of professional satisfaction. Combined results of many factors (Saari, Judge, 2004, pp. 395-407) determining the satisfaction of the employees comprise the overall outcome of the enterprise. A satisfied employee works better, fulfilling his duties more thoroughly and with more commitment which is in line with the general goals of the company. As Abdullah and Ramay (2012, pp. 89-102) point out, work satisfaction affects not only the profitability of the organisation but also its competitiveness. Polish small and medium-sized enterprises, which want to compete on the global market, should better exploit and more effectively develop the human capital they already have (Okreglicka 2014, pp. 393-405).

Empiric research method

The goal of the conducted research was to show employees' opinion regarding selected managerial issues in the enterprise. The research specifically focused on issues connected with work force, work satisfaction, development possibilities as well as organisation culture aspects. The research conducted allowed identification of main tendencies in family businesses group. The research took form of a questionnaire and was conducted in January 2015. The participants filled in an anonymous questionnaire consisting of 13 multiple choice questions. Based on the analysis of filled questionnaires, 158 of them that were complete were taken for further consideration. The examined sample wasn't 100% representative and therefore the research can only be treated as a pilot one leading to further examinations in the future including a research on a representative sample. The size of the sample however makes it possible to derive some preliminary conclusions and to find some patterns which can be later verified during legitimate research.

For the purposes of the analysis, family-run enterprises were picked from the research sample. In order to eliminate the differences in the definition of a family enterprise among the

participants, the questionnaire included a short definition of a family company.¹ An enterprise considered a family business was one with at least two family members employed with one of them being a member of the board or the owner. In some of the questions five-level Likert scale was used which produced more detailed opinions regarding the intensity of selected elements.

Characteristics of the research sample

Answers from 46 questionnaires regarding the companies classified as family businesses were examined during the analysis. According to EU criteria regarding the classification of the companies (based on the employment rate), it can be noted that the research sample is dominated by small operators which constitute 80% of the group, 1/6 of them being micro companies (60.9% of all the enterprises) employing up to 9 employees. The smallest group is the large companies group - only 4.3%.

Considering the size of the examined entities, it should be noted that the structure of the group is similar to the overall structure of Polish economic entities. MSME entities form almost 96% of the research group while in overall economic structure in Poland it is 99.9%. Bigger differences are visible within the MSME group. Despite the domination of micro entities (63.6%) larger companies with 10-49 employees also play an important role (table 1).

Table 11. Structure of the research sample and the economic entities in Poland

	Number of employees				
	0-9	10-49	50-250	total SME	250 and more
Poland	95.6%	3.6%	0.73%	99.9%	0.11%
Research group	60.9%	26.1%	8.7%	95.7%	4.3%

Source: own study based on:

http://stat.gov.pl/bdl/app/dane_podgrup.display?p_id=542358&p_token=0.7005321744363755#

Longer work experience in a specific organisation allows the identification of more variables describing the situation in the enterprise, the approach to selected managerial functions and in turn a fuller evaluation of the state of things. The research group includes a large sub-group of employees being employed for less than a year (34.8%). However almost half the respondents has been employed for more than a year but less than 5 years. Only 4.3% have more than 10 years of work experience.

The results show that organisations with at least 5-year history are the main workplace of the respondents - 82.6% of all the entities with more than half of them (52%) being around for more than 10 years. New enterprises that have been present on the market for less than 1 year constitute only 4.3% of the research group.

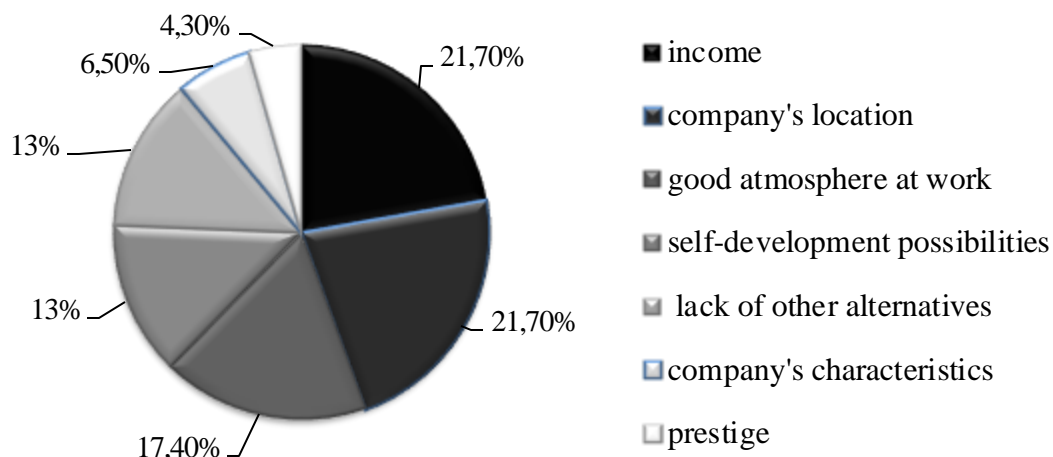
Considering the main scope of activities, dominance of service-providing entities can be observed (43.5% of the group). Industrial entities constitute more than 1/4 of the group while 17.4% of them are involved in trade. The remaining entities conduct a mix of activities - trade with services or industry with trade.

Reasons for employment and professional satisfaction of the employees of family companies

Judging from the research results it appears that the main reason for starting working in a family company where the respondents currently work was the income and company's location. This reasons were indicated by more than 43% of the examined employees in

¹ Unfortunately, it cannot be proven that all participants marked the entity they work for correctly, despite the abovementioned definition. That applies particularly to employees working in large companies which are often considered family businesses. (Przybyła, 2014, pp. 217–230).

family companies. Good atmosphere at work also tends to be an important factor for the respondents (17.4%) as well as the possibility of self-development (13%). Also, for 13% of the respondents, selection of current workplace was a result of the lack of alternatives. Company's prestige played a role only for 6.5% examined employees. It's not much, considering the fact that the respondents were asked to pick up to 3 factors (graph 1).



Graph 1. Reasons for starting working in a family-run company

Source: own work based on survey.

Family-run enterprises are quite unusual in terms of employees' development possibilities. Nepotism and tendentious way of making decisions are often mentioned in the literature. Such managerial style casts a shadow over development possibilities of non-family employees. It appears that more than half of the research group (56.5%) indicated that there are no promotion possibilities for them in the company they work. Some of the respondents indicated not enough work experience in the entity to get a promotion (17.4%). The remaining respondents got a promotion and 8.7% of them were promoted by more than one step.

Based on the research results it can be indicated that the level of employees' identification with the company is linked to their approach regarding the organisation culture and the atmosphere within it. In the opinion of family-run businesses employees examined in the research, the organisation culture at their workplace is only moderately responsible for loyalty and engagement - the average rate being 3.78.

Table 2. Evaluation of the factors determining professional satisfaction of family-run businesses employees

Professional satisfaction factors	Average rating*	Standard deviation
work conditions	4,10	0,76
salary	3,47	0,97
sense of safety	4,02	0,94
approach to employees	3,91	1,02
atmosphere and human relations	3,87	1,07
award system, bonuses	3,37	1,12
promotion possibilities	3,23	1,14
investing in employee's development	3,25	1,32
additional social benefits	2,98	1,38

* 1 – unsatisfactory, 5 – very satisfying

Source: own work based on survey.

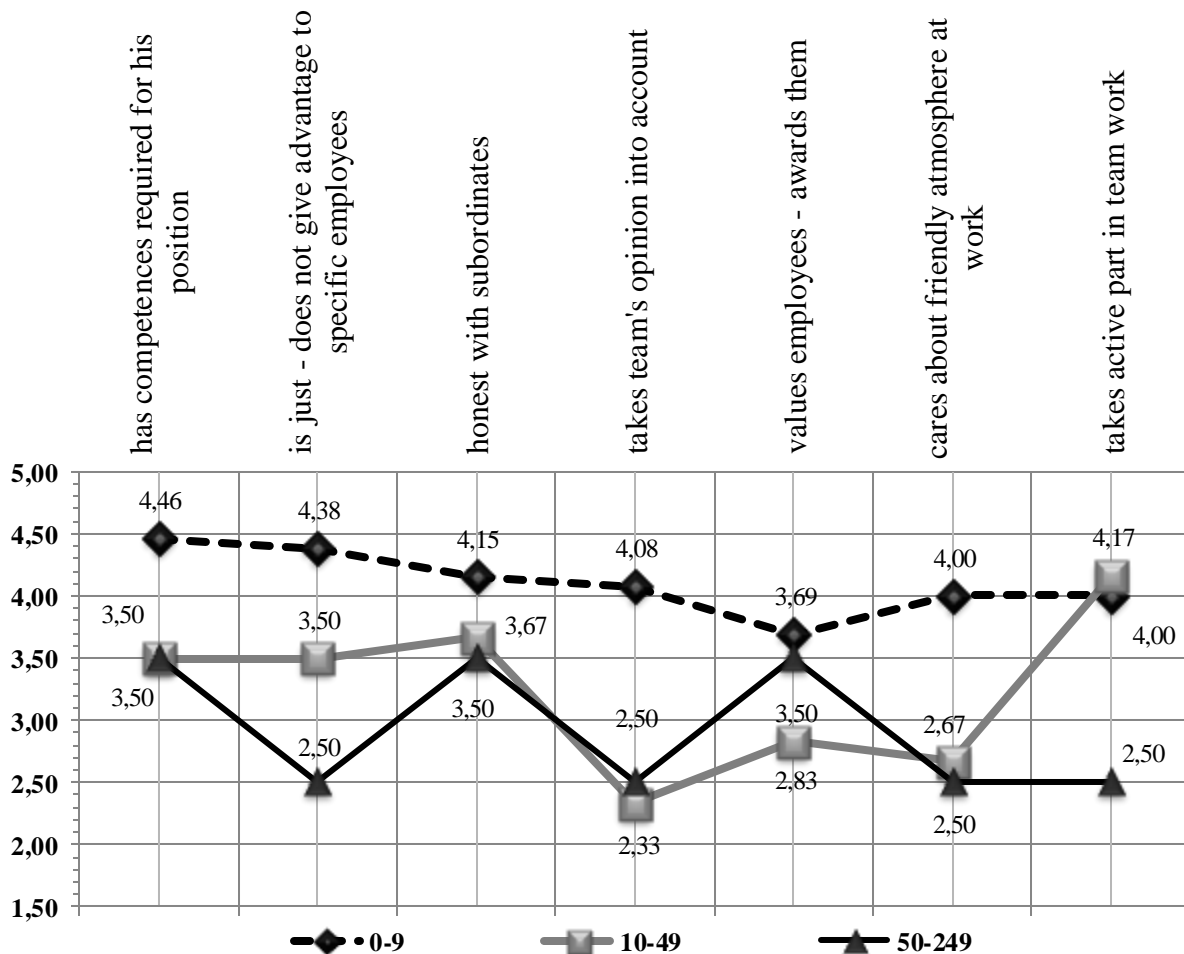
Based on the research it appears that none of the selected factors regarding professional satisfaction reached the maximum value in the 5-level scale. The highest ratings were awarded to work conditions and sense of safety 4.10 and 4.02 respectively. Other selected factors included: approach to employees (average level of 3.91) and good atmosphere at work (3.87). Among the factors affecting the professional satisfaction, additional social benefits were rated the worst (average of less than 3) (tab. 2).

Effective company's goals fulfilment requires well-motivated employees. The research shows that only 15.2% of the employees in family-run businesses knows the motivating system at work with its rating being even lower than organisation culture (3.35). Unfortunately, the form of trainings and the way these were conducted was also rated poorly (average of 3.22), It's not a high rating, especially considering the fact that the development of the staff is one of the factors determining company's long-term success. In family-run companies, organising recreational events is not something common. Only 7.6% respondents indicated the presence of such practices in their workplace awarding them 3 in a 5-level scale.

The supervisor in employees' view

The examined family-run businesses employees rated their supervisors positively in regard to their approach and managerial style. Things that were rated positively include: competences, sincerity and not giving anyone any advantage. Supervisors' competences in regard to their position in the company got the highest rates. Good and very good notes constitute 3/4 of the answers while the weighted average in this category was 4.14. Equally good opinion applies to the sincerity towards the employees and not giving anyone any advantage. Weighted average is close to 4 and equals 3.95. What's also worth mentioning is the fact that none of the characteristics in this category got the lowest grade on the scale. Three categories linked to good atmosphere at work, awarding the employees and taking their opinion into consideration got the same rating, 3.5.

Considering the size of the entities in the analysis (division into micro, small and middle-sized entities), it can be observed that supervisors in micro companies get better grades (graph 2). These grades are similar to average results of the whole research group. Most of the elements in this area were awarded 4 or more points out of 5. The only exception is awarding the employees in regard to employees' evaluation. Biggest disparities between employees from entities of different sizes can be observed in the following characteristics: giving specific employees advantage, taking part in team work, taking team's opinion into consideration and taking part in creating friendly atmosphere at work. The differences may be the result of changes in the structure of the company and its organisation that happen as it develops. The bigger the company gets, the more institutionalised its activities and structures become while the employees become less tied to one another. Similar values of indicators in small and middle-sized family-run businesses employees opinion can be observed in rating the following characteristics: supervisors' competences, sincerity to their subordinates, considering employees opinions as well as building friendly atmosphere at work which in turn helps achieving company's goals. As it was mentioned before, good atmosphere is one of the most important factors when choosing a workplace. The analysis of the data shows that the atmosphere in family-run businesses is very friendly. Respondents give it an average grade of 4.13. Such high grade may be the result of actions taken by supervisors aimed at building friendly atmosphere. Their engagement was proven before.



Graph 2. The evaluation of the approach and competences of the supervisor (weighted average) by entities' size
Source: own work based on survey.

Autocratic approach to organisation management is not the dominating characteristic of the supervisors in the research group. Their power and considering themselves the most important persons in the whole organisation are not points emphasised by the respondents. Weighted average of the group for this characteristic equals 3.41. However, if we take the size of the company into account in this case, differences will emerge since the average balances between 2.83 (small entities) and 4.0 (middle-sized entities).

Efficient information flow is an important factor in every organisation. Good communication means not only spreading the info unilaterally but also taking employees' opinions and suggestions into account. The research shows that only 13.9% family-run enterprises hold frequent conferences or meetings with both the employees and managers attending. The possibilities of presenting their opinions non-family employees get on such meetings were rated 3.87 on the five-level scale.

CONCLUSION

Human capital is an important asset in every entity. The opinion on the organisation and the satisfaction from work in specific conditions usually results in the efficiency in fulfilling both individual and company's strategic goals. Internal environment in family-run enterprises is different than in non-family-run entities. That applies to micro and small family-run firms in particular. The level of employees' identification with the company, their

approach connected with the established organisation culture, the atmosphere and managerial style of the supervisors. These factors determine the efficiency and efficacy of the activities and company development.

The research conducted shows that the organisation culture present in family-run firms has a moderate effect on employees' loyalty and engagement. Work conditions and the sense of safety are the most influential factors when it comes to professional satisfaction. Then, the approach to the employees and the atmosphere at work. Additional social benefits appear to be least important which may be caused by the majority of the examined entities being micro and small businesses within which social benefits are not as popular as in larger enterprises. Main job-taking factor in examined entities was the salary and company's location. Prestige of the company was the least important factor.

Effective fulfilment of organisation's goals requires appropriate motivation of the employees as well. The research shows that the motivating system is rarely recognisable and if it is, the rating is low. Family-run companies allow employees' self-development however promotion possibilities are scarce. The form and way of conducting trainings for employees was also rated considerably low.

The data analysis indicates that the atmosphere at work in family-run companies is good. Such high grade may be a result of actions taken by supervisors who are also rated high by their employees. Characteristics rated particularly high include: competences required for their position, not giving advantage to specific employees and sincerity towards subordinates. Considering the size of the entities in the analysis, supervisors tend to get better grades in micro companies. Biggest differences between opinions of employees' from entities of different sizes can be observed in the following categories: giving specific employees the advantage, taking part in team work, considering team's opinion and taking part in building friendly atmosphere at work. This differences may be a result of changes in the structure of the company and its reorganisation as it grows. Another positive thing: their power and considering themselves the most important persons in the whole organisation are not points emphasised by the respondents. Also it is more visible in middle-sized enterprises.

It must be noted that there is no tradition of organising conferences and meetings of management board and the employees in the family-run businesses. If such meetings are organised, the possibilities of presenting opinions, ideas or suggestions by the employees are good.

LITERATURE

- [1] ABDULLAH, RAMAY M, I. Antecedents of Organizational Commitment: A Study of Banking Sector of Pakistan. *Serbian Journal of Management*, 2012, Vol. 7 (1). 89-102 pp. ISSN 1452-4864.
- [2] ASHLEY-COTLEUR, K. Family Business and Relationship Marketing: The Impact of Relationship Marketing in Second Generation Family Business. Frostburg State University. www.usabe.org.
- [3] FRISHKOFF, P. A. Understanding Family Business, Austin Family Business Program. 15 April 1995. www.bus.orst.edu.
- [4] GORZEŃ-MITKA, I., (2014) Wykorzystanie koncepcji bricolage w zarządzaniu firmą rodzinną, [w:] *Firmy rodzinne - współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*. Cz. 2, red. Bogdan Piasecki, Andrzej Marjański, Łódź, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk. 221-230 pp. ISSN: 1733-2486
- [5] http://stat.gov.pl/bdl/app/dane_podgrup.display?p_id=542358&p_token=0.7005321744363755# [online 08.04.2015].

- [6] JEŹAK, J., POPCZYK, W., WINNICKA-POPCZYK, A. Firma rodzinna w gospodarce rynkowej [in:] JEŹAK, J., POPCZYK, W., WINNICKA-POPCZYK, A. (ed.) Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój. Difin. Warszawa 2004. 20 p., 25 p., 32 p. ISBN 83-7251-451-8.
- [7] OKRĘGLICKA, M., Adoption and Use of ICT as a Factor of Development of Small and Medium-sized Enterprises in Poland, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 2014, Vol.15(7), part I. 393-405 pp., ISSN 1733-2482
- [8] PRZYBYŁA, M., Postrzeganie przedsiębiorstwa rodzinnego przez jego pracowników, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 2014, Vol. XV(7), part III. 217–230 pp. ISSN 1733-2486.
- [9] REPORT „Badanie firm rodzinnych”. http://firmyrodzinne.pl/download/pentor/Raport_koncowy_Badanie_firm_rodzinnych.pdf. 65-66 pp. [online 10.03.2015].
- [10] REPORT „Barometr firm rodzinnych”, August 2014, kpmg.com/pl/firmyrodzinne. [online 06.04.2015].
- [11] SAARI, L. M., JUDGE, T. A. Employee attitudes and job satisfaction, *Human Resource Management* 2004. Vol. 43, No. 4. 395-407 pp. ISSN 0090-4848.
- [12] SKALIK J., Kulturowe uwarunkowania wzrostu i rozwoju organizacji gospodarczych [in:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, (ed.) MIKUŁA B., Wydawnictwo Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, 123-130 pp. ISBN 978-83-62511-61-7.
- [13] STANKIEWICZ J., MOCZULSKA M., Czynniki klimatu organizacyjnego warunkujące efektywne zaangażowanie pracowników, [in:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, MIKUŁA B. (ed.), Wydawnictwo Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012. 131-140 pp. ISBN 978-83-62511-61-7.
- [14] STRADOMSKI, M. Ciemne strony firmy rodzinnej. *Przedsiębiorczość i zarządzanie*. Vol. XIV(6), part II. 11–20 pp. ISSN 1733-2486.
- [15] SUŁKOWSKI, Ł., MARJAŃSKI, A. Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń, Poltext, Warszawa 2011. 16 p., 98 p., 113-121 pp. ISBN 978-83-7561-027-7.
- [16] ŻUKOWSKA, J., PINDELSKI, M. Szanse i ograniczenia innowacyjnej strategii rozwoju firm rodzinnych [in:] *Współczesne Zarządzanie CONTEMPORARY MANAGEMENT QUARTERLY* 4/2012 *Biznesu* 4/2012. 129-141 pp. ISSN 1643-5494.

CONTACT

Anna Lemańska-Majdzik, Ph. D.
 Częstochowa University of Technology
 Faculty of Management
 Department of Economics, Investment
 and Real Estate
 ul. Dąbrowskiego 69
 42-201 Częstochowa
 Poland
lemanska@zim.pcz.pl

Monika Sipa, Ph. D.
 Częstochowa University of Technology
 Faculty of Management
 Department of Economics, Investment
 and Real Estate
 ul. Dąbrowskiego 69
 42-201 Częstochowa
 Poland
monikasipa@gmail.com

SKÚSENOSTI S BUDOVANÍM TECHNOLOGICKÝCH KLASTROV V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

EXPERIENCES WITH CREATION OF TECHNOLOGICAL CLUSTERS IN THE SLOVAK REPUBLIC

Ľubica Lesáková, Vladimíra Klementová, Ľuboš Elexa, Ladislav Klement

ABSTRACT

The aim of the paper is to present experiences with a creation of technological clusters in the Slovak Republic. The paper brings selected findings from the research in all Slovak clusters realized during the year 2014 and 2015. It describes opportunities and problems of Slovak clusters, analyses forms of cooperation within clusters and evaluates the support system for clusters initiatives in Slovakia. The paper was created as a part of international project NBS 57/2013 "International platform for research and communication of clusters", which is supervised by Opole University of Technology in Poland.

KEY WORDS

cluster, cluster initiative, advantages and disadvantages of clustering, barriers of clusters development, government support system

JEL Classification

P13, O32

ÚVOD

Koncept klastrov je v súčasnosti považovaný za dôležitý rozvojový prvok v štruktúrach národných ekonomík krajín EÚ. Hlavnou úlohou klastrov je získať synergický efekt zo zoskupenia vzájomne prepojených subjektov klastra, a to lokálne, regionálne, ale aj globálne. Klastrovanie má napomôcť zvýšeniu efektívnosti činnosti členských firiem v klastrí, rastu ich konkurencieschopnosti, rozvoju inovácií, tvorbe a šíreniu nových poznatkov a skúseností a prispievať k celkovému ekonomickému rastu regiónu.

Predmetom predloženého príspevku je prezentovať skúsenosti s budovaním technologických klastrov v SR. Príspevok vznikol ako súčasť riešeného medzinárodného projektu NBS 57/2013 „Medzinárodná platforma výskumu a komunikácie klastrov“, ktorého zodpovedným riešiteľom je Polytechnika Opolska v Poľsku. V prvej etape riešenia projektu kolektív riešiteľov navštívil všetky technologické klastre v SR a na základe štruktúrovaných rozhovorov a rozsiahleho dotazníkového šetrenia vypracoval analýzu činnosti jednotlivých klastrov. V súčasnosti spracovávame vyhodnotenie dotazníkov a spracovávame súhrnnú hodnotiacu správu. Čiastkové výsledky výskumu prezentujeme v uvedenom príspevku.

¹ prof. Ing. Ľubica Lesáková, PhD., Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, Katedra ekonomiky a manažmentu podniku, spoluautorský podiel 25 %.

² Ing. Vladimíra Klementová, PhD., Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, Katedra ekonomiky a manažmentu podniku, spoluautorský podiel 25 %.

³ Ing. Ľuboš Elexa, PhD., Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, Katedra ekonomiky a manažmentu podniku, spoluautorský podiel 25 %.

⁴ Ing. Ladislav Klement, PhD., Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, Katedra ekonomiky a manažmentu podniku, spoluautorský podiel 25 %.

Technologické klastre v Slovenskej republike

Klastre sú najčastejšie definované ako geografické koncentrácie vzájomne prepojených firiem, špecializovaných dodávateľov, poskytovateľov služieb, podnikov v príbuzných odvetviach a inštitúcií (univerzity, obchodné zväzy) v určitej oblasti (sektore), ktoré si jednak konkurujú, ale aj navzájom spolupracujú. Na rozdiel od klastra predstavuje klastrová iniciatíva organizované úsilie zamerané na zvýšenie rastu a konkurencieschopnosti klastrov v regiónoch pri aktívnej účasti podnikov v klastrí, vlády, samosprávy a výskumnej komunity. Pojmom klastrová iniciatíva býva označený aj samotný projekt rozvoja klastra a jeho konkurencieschopnosti (Sölvell, Lindquist, Ketels, 2006).

Vo väčšine krajín EÚ sú klastrové iniciatívy súčasťou inovačnej politiky štátu. V Slovenskej republike je uvedená problematika súčasťou Inovačnej stratégie SR (Inovačná stratégia SR na roky 2007 – 2013 a následne Inovačná stratégia SR na roky 2014 – 2020), ktorej jednou z hlavných úloh je aj vytváranie vhodných podmienok pre rozvoj klastrov. Inovačná stratégia SR, regionálne inovačné stratégie i ďalšie iniciatívy a politiky považujú síce klastre za významný nástroj trvalo udržateľného rozvoja, zvyšovania konkurencieschopnosti regiónov a inovačného potenciálu malých a stredných podnikov, uvedená oblasť však nebola a ani nie je prioritou a SR nemá ani vytvorené fungujúce podporné mechanizmy na vznik, rozvoj a podporu činnosti klastrov. Na Slovensku neexistuje špecifický zákon, ktorý by upravoval vznik a činnosť klastrov. Aj to je považované za jeden z problémov slovenských klastrov.

Napriek tomu, že SR nemá v súčasnosti vytvorené podporné mechanizmy, došlo v posledných rokoch k spontánnemu vzniku rôznych typov technologických klastrov s cieľom rozvoja vybraných priemyselných sektorov.

V praxi rozlišujeme dva základné typy technologických klastrov: klastre založené na hodnotovom reťazci a klastre založené na kompetenciách. *Klastre založené na hodnotovom reťazci* sú definované sieťou dodávateľských väzieb, t.j. sú v nich organizované subjekty realizujúce sa seba naviazujúce činnosti. Napr. automobilový klaster je obvykle vybudovaný okolo chrbtice hodnotového reťazca spájajúceho výrobcu automobilov s jeho dodávateľmi, ktorí môžu byť ďalej spojení s výrobcami špecializovaných priemyselných zariadení, elektroniky, plastov, gumených a textilných výrobkov. *Klastre založené na kompetenciách* sa sústreďujú na konkrétnu oblasť technickej expertízy alebo kompetencie v regióne (napr. výskumné alebo vzdelávacie schopnosti). V tomto type klastra nejde o kľúčové dodávateľské väzby v rámci daného sektora, ale o aplikáciu samotných znalostí a expertízy často naprieč veľmi odlišnými hospodárskymi aktivitami. Príkladom takéhoto klastra sú informačné technológie a softvér, ktorých geografická koncentrácia môže byť zrejماً, avšak aplikácie a klienti pre tieto schopnosti sú veľmi rôznorodé (Prno, 2005). Obidva typy klastrov sa vyskytujú aj v SR.

Existencia klastrov nielen na Slovensku, ale aj v iných krajinách EÚ (a najmä v regióne strednej Európy) je charakteristická spoluprácou subjektov klastra v rámci určitého odvetvia (Ketels, Lindquist, Sölvell, 2006).

Na Slovensku sa začali klastre zakladat' ako iniciatíva „bottom-up“ s výraznou podporou regionálnych VÚC. V súčasnosti sú na Slovensku vykazované tieto technologické klastre:

- 1. slovenský strojársky klaster (Banskobystrický kraj) so sídlom v Detve vznikol 4.11.2008
- ABC – Academic Business Cluster (Bratislavský kraj) – so sídlom v Bratislave vznikol 13.12.2011
- Dunajský vedomostný klaster (Bratislavský kraj) – so sídlom v Bratislave vznikol 19.8.2010

- Národný energetický klaster NEK (Bratislavský kraj) – so sídlom v Bratislave vznikol 15.3.2012
- Automobilový klaster – západné Slovensko (Trnavský kraj) – so sídlom v Trnave vznikol 7.12.2007
- Elektrotechnický klaster – západné Slovensko (Trnavský kraj) – so sídlom v Trnave vznikol 23.5.2008
- Energetický klaster – západné Slovensko (Trnavský kraj) so sídlom v Trnave vznikol 2.12.2009
- BITERAP klaster (Košický kraj) – so sídlom v Košiciach vznikol 30.11.2004
- Klaster AT+R (Košický kraj) – so sídlom v Košiciach vznikol 14.7.2010
- Košice IT Valley z.p.o. (Košický kraj) – so sídlom v Košiciach vznikol 6.3.2007
- Slovenský plastikársky klaster (Nitriansky kraj) so sídlom v Nitre vznikol 23.3.2009
- Z@ict (Žilinský kraj) – so sídlom v Žiline vznikol 30.6.2008
- Energetický klaster Prešovského kraja (Prešovský kraj) – so sídlom v Prešove vznikol 13.7.2012.

Všetky klastre v SR pôsobia ako združenia právnických osôb. Potvrďuje sa, že združenie právnických osôb je v súčasnosti najvhodnejšou právnou formou pre fungovanie klastrov na Slovensku. Na ich zriaďovaní sa podieľali už spomínané vyššie územné celky v spolupráci s mestami, podnikmi a univerzitami.

Pre fungujúci klaster je nevyhnutné, aby bola využitá vzájomná spolupráca a podpora členov klastra vo všetkých činnostiach, ktoré sú pre klaster rozhodujúce a sú nevyhnutné pre jeho konkurencieschopnosť (Pavelková a kol., 2009).

Spolupráca vo vnútri klastrov v SR sa realizuje najmä na báze priamych kontaktov manažérov klastra so zástupcami podnikov združených v klastru. Spolupráca je založená hlavne na výmene informácií a pomoci pri riešení problémov samotných členov klastrových iniciatív. Manažment klastrov v SR sa zhodol na najdôležitejšej aktivite, ktorou sú v dlhodobom horizonte – inovácie (klastre v SR však pociťujú absenciu vhodných inovačných nástrojov, a z toho dôvodu sú ich inovačné aktivity limitované). Príklady z viacerých technologických klastrov v SR potvrdzujú, že v centre klastrových aktivít stoja podniky, ktoré do klastra prinášajú praktické skúsenosti, majú prehľad o súčasných trendoch v oblasti výskumu, vývoja a výroby a rozumejú trhu.

Jedným z predpokladov úspešného fungovania klastra je aj skladba činností (služby), ktoré klaster poskytuje svojim členom (Sabadka, 2008).

Možno konštatovať, že prevažná väčšina klastrov v SR poskytuje služby v rozsahu poradenstva, prípravy a riešenia projektov, marketingu, vzdelávania a medzinárodnej spolupráce, pričom v súčasnosti sa najviac zameriavajú na poradenstvo, vzdelávanie a prípravu medzinárodných projektov. Okrem toho sa venujú aj iným aktivitám prospešným pre činnosť podnikov v klastru, ako sú vytváranie vhodnej komunikačnej platformy, zvyšovanie povedomia či popularizáciu jednotlivých sektorov, na ktorý sú orientované. Je potešiteľné, že klastre rozvíjajú systematickú prácu s členmi presvedčaním o prospešnosti činnosti klastrov, aktivitou pri tvorbe projektov orientovaných na získanie zdrojov z eurofondov a verejného sektora, ako aj lobovaním v centrálnych inštitúciách za vhodnejšie podporné schémy.

Z výskumu vyplynulo, že manažment klastrov v SR vidí hlavné príležitosti rozvoja klastrov najmä v inováciách (klastrové iniciatívy na Slovensku sú orientované hlavne na podporu rozvoja spolupráce s inými subjektami s cieľom prípravy inovačných projektov pre potreby priemyselných podnikov), v regionálnej a medzinárodnej spolupráci, vzdelávaní členov klastra, spájaní verejného a súkromného sektora, zintenzívnení spolupráce so školami (strednými i vysokými) a s výskumno-vývojovou základňou (Balog – Duman, 2010).

Žiaľ, manažéri klastrov v SR označili ako významný problém v činnosti klastrov finančné problémy (finančné poddimenzovanie). Jednoznačne možno konštatovať, že klastre v SR pociťujú deficit zdrojov potrebných na efektívny rozbeh a fungovanie. Väčšinu aktivít a prevádzkových nákladov kryjú z vlastných finančných prostriedkov a prostriedkov plynúcich z projektov financovaných z EÚ. (Rozhodujúcim zdrojom financovania slovenských technologických klastrov je členské, ktoré predstavuje až 55 % prostriedkov, projekty tvoria 23 % zdrojov, dotácie z verejných zdrojov predstavujú cca 11 %, a súkromné prostriedky predstavujú cca 11 % zdrojov (Duman a kol., 2009). Vzhľadom na to, že tok peňazí z projektov financovaných z EÚ je nepravdepodobný, klastre sa často dostávajú do platobnej neschopnosti. Stretávajú sa aj so zbytočnou byrokraciou zo strany našich ministerstiev (s dlhotrvajúcou kontrolou vynaložených prostriedkov za dané obdobie), čo spôsobuje následne oneskorenie platieb z EÚ. Nízke finančné zdroje determinujú všetky aktivity, ktoré by mali klastrové organizácie vykonávať, napr. podpora inovácií, tvorba kontaktov na zahraničných trhoch a pod. Vzhľadom na uvedené problémy nie sú klastre schopné financovať nové projekty a využiť príležitosti, ktoré ponúka spolupráca s medzinárodnými partnermi.

Za určitý prínos v podpore rozvoja klastrov v SR po roku 2013 možno považovať dotácie na podporu činnosti priemyselných klastrov v pôsobnosti Ministerstva hospodárstva SR (maximálna pomoc zo strany Ministerstva hospodárstva SR je stanovená na úrovni 70 % celkových oprávnených nákladov schváleného projektu, zostatok musí kryť žiadateľ). Podmienkou podpory žiadostí o poskytnutie dotácie na podporu priemyselných klastrových organizácií je ich schopnosť generovať nové poznatky a inovácie. Dotácie vo výške min. 10 000 Eur a max. 20 000 Eur majú slúžiť na zvýšenie konkurencieschopnosti klastrov, rozvoj vzájomnej spolupráce, ako aj posilnenie ich postavenia v medzinárodnom meradle prostredníctvom zapájania do rozličných medzinárodných projektov a iniciatív. Finančné prostriedky na podporu klastrových organizácií sú implementované prostredníctvom Slovenskej inovačnej a energetickej agentúry.

Skúsenosti potvrdzujú, že mnoho malých podnikov v SR váha so začlenením do klastrových organizácií alebo inej formy spoločného podnikania. Malé podniky majú často averziu voči riziku a bránia sa prijať pomoc zvonku, s výnimkou konkrétnych potrieb. Obávajú sa príliš dôverovať partnerským subjektom a tiež im chýba motivácia pre spoločnú participáciu vo výskume a vývoji.

Podniky, ktoré sú členmi klastrov, uviedli ako hlavné nevýhody členstva: a) čiastočná strata suverenity a b) výraznejšie sa podriadenie diktátu dominantných podnikov. Problémom bývajú aj c) organizačno-právne prekážky činnosti klastra, napr. nedostatok skúseností s novou formou organizácie a s tým spojenú neschopnosť zosúladiť činnosť a spoluprácu väčšieho množstva podnikov.

S cieľom zefektívnenia činnosti klastrov na Slovensku založili klastrové organizácie v roku 2010 Úniu klastrov Slovenska, ktorej cieľom je podpora hospodárskeho rozvoja a konkurencieschopnosti regiónov SR prostredníctvom klastrovania. Únia spolupracuje na národnej úrovni pri príprave strategických materiálov v oblasti klastrovej politiky Slovenska. V súčasnosti sa stala partnerom pre komunikáciu v oblasti klastrovej politiky nielen na domácej, ale aj na medzinárodnej úrovni. V súčasnosti má 10 členov a registruje ďalšie prístupujúce klastre.

Potešiteľné je, že šesť klastrov v SR získalo v roku 2013 Bronze Label of the European Cluster Excellence Initiative (ECEI) vydávaných European Secretariat for Cluster Analysis. Ide o tieto klastrové organizácie:

- Automobilový klaster – západné Slovensko so sídlom v Trnave,
- Slovenský plastikársky klaster so sídlom v Nitre,

- 1. slovenský strojársky klaster so sídlom v Banskej Bystrici,
- Košice IT Valley z.p.o. so sídlom v Košiciach,
- Cluster AT+R so sídlom v Košiciach,
- Národný energetický klaster NEK so sídlom v Bratislave.

Príklady životaschopných klastrov v SR dokumentujú, že pre úspech klastra sú dôležité tie subjekty, ktoré prepájajú rôznych partnerov z hospodárskej sféry, vedy, výskumu, vzdelávania a verejnej správy. Klastrová politika kladie vysoké požiadavky na jej správu a riadenie. Nevyhnutná je detailná znalosť regionálnych, hospodárskych a inštitucionálnych štruktúr. To ale predpokladá, že samotná verejná správa sa tiež aktívne podieľa na tvorbe regionálnych sietí.

Klastrová politika musí byť prispôbená predovšetkým zvláštnostiam regiónu, jeho podnikom a inštitúciám. Mala by stavať na silných stránkach regiónu, dôležitý je tiež rozsah a štruktúra účastníkov siete a v neposlednom rade profil účastníkov siete (Sabadka, 2008).

Manažéri technologických klastrov v SR považujú za najvýznamnejšie faktory vedúce k úspechu klastra kvalitný manažment a s tým súvisiace jasné stanovenie cieľov a vízie klastra, vypracovanie strategického plánu, ďalej vzájomnú dôveru, chuť spolupracovať a aktivitu členov. Zároveň dodávajú, že dôležitá je kvalita vytvorených vzťahov a pravidelná komunikácia. Veľmi dôležitým faktorom ovplyvňujúcim úspech fungovania klastra je vhodné financovanie. Medzi manažermi je zdôrazňovaná dôležitosť získavania finančných prostriedkov pre rozvoj klastra (Duman a kol., 2009). Ako hlavné problémy, ktoré bránia optimálnemu fungovaniu klastrov, boli identifikované: nedostatok záujmu a motivácie, nedostatok finančných zdrojov a komunikačné problémy.

Pre úspešný rozvoj klastrov boli na základe nášho výskumu i výsledkov iných výskumov (Balog – Duman, 2010; Duman a kol., 2009; Pavelková a kol., 2009) identifikované tieto kľúčové faktory: profesionalita manažmentu klastra, vzájomná dôvera a komunikácia medzi členmi klastra, silný podnikateľský duch v podnikoch, využitie inovatívnych technológií, prístup k finančným zdrojom, podpora vlády či regiónu, vzdelávanie a spolupráca so vzdelávacími inštitúciami, spoločný výskum a spolupráca s výskumnými inštitúciami, prístup podnikov k informáciám.

ZÁVER

Podľa M. Portera (2004) „stimulovanie klastrov by malo tvoriť základ stratégií regionálneho rozvoja“. Podľa OECD „problémom malých firiem nie je ich veľkosť, ale ich izolácia“. Preto sa spoločnosti spájajú lokálne, aby rástli globálne.

V nasledujúcich rokoch sa pravdepodobne budú zvyšovať rozdiely v ekonomickej výkonnosti jednotlivých regiónov. Tie regióny, ktoré dokážu identifikovať svoje špecifiká a stavať na nich, tie regióny, ktoré budú podporovať tímovú spoluprácu za účasti podnikateľov, univerzít, výskumných ústavov a ďalších inštitúcií, budú najlepšie vybavené k tomu, aby zvýšili svoju konkurencieschopnosť a oslovili zahraničné trhy (Prno, 2005). O tom, že klastre prispievajú ku zvýšeniu ekonomického rastu regiónu, nasvedčujú konkrétne príklady z viacerých regiónov.

Neexistuje jednotný recept na vynikajúci klaster, ktorý by vyhovoval všetkým regiónom, ale existuje dostatok informácií z už fungujúcich klastrov vo svete, ktoré sú významným zdrojom skúseností a inšpirácie aj pre nás.

LITERATÚRA

- [1] BALOG, M. – DUMAN, P. Klastrovanie – predpoklad úspechu. [online]. Bratislava . Slovenská inovačná a energetická agentúra, 2010. 35 s. Dostupné na internete: <http://www.siea.sk/materials/files/inovacie/slovenske_klastre/SIEA-brozura-Klastrovanie.pdf>.
- [2] DUMAN, P. a kol. Klastre na podporu inovačného rozvoja. Analytická štúdia. [online]. Bratislava : Slovenská inovačná a energetická agentúra. 2009. 35 s. [cit. dňa 02-04-2014]. Dostupné na internete: <http://www.siea.sk/materials/files/inovacie/slovenske_klastre/Klastre-SIEA.pdf>.
- [3] INOVAČNÁ STRATÉGIA SR NA ROKY 2007 – 2013. [online]. Bratislava : Ministerstvo hospodárstva SR. [cit. dňa 02-04-2014]. Dostupné na internete: <<http://ltjustice.gov.sk/>>.
- [4] INOVAČNÁ STRATÉGIA SR NA ROKY 2014 – 2020. [online]. Bratislava : Ministerstvo hospodárstva SR. [cit. dňa 02-04-2014]. Dostupné na internete:<<http://ltjustice.gov.sk/>>.
- [5] KETELS, Ch., LINDQUIST, G., SÖLVELL, O. Cluster Initiatives in Developing and Transition Economics. [online]. Stockholm : Centre for Strategy and Competitiveness. [cit. dňa 02-04-2014]. Dostupné na internete: <www.cluster-research.org/DEVTRA.htm>.
- [6] PAVELKOVÁ, D. a kol. Klastre a jejich vliv na výkonnost firem. Praha : Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2689-2.
- [7] PORTER, M. Konkurenční výhoda. Praha : Vydavatelství Grada Publishing, 2004.
- [8] PRNO, I. 2005. Klastre – nové nástroje ekonomického rozvoja. [online]. [cit. dňa 02-04-2014]. Dostupné na internete: <<http://comm1sopk.sk/webdb/platon.nsf/69bc7b5f5e190342c125ed900472a8c/1D71>>
- [9] SABADKA, D. Činnosti a prínosy klastrov. In: Transfěr inovácií, č 11, s. 51 – 53, 2008. ISSN 1337-7094.
- [10] SÖLVELL, O., LINDQUIST, G., KETELS, Ch. The Cluster Initiative Greenbook. Stockholm : Bromma tryck AB. ISBN 91-974783-1-8.

KONTAKT

prof. Ing. Ľubica Lesáková, PhD.
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomiky a manažmentu podniku
Tajovského 10
975 90 Banská Bystrica
Slovenská republika
e-mail: lubica.lesakova@umb.sk

Ing. Vladimíra Klementová, PhD.
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomiky a manažmentu podniku
Tajovského 10
975 90 Banská Bystrica
Slovenská republika
e-mail: vladimira.klementova@umb.sk

Ing. Ľuboš Elexa, PhD.
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomiky a manažmentu podniku
Tajovského 10
975 90 Banská Bystrica
Slovenská republika
e-mail: lubos.elexa@umb.sk

Ing. Ladislav Klement, PhD.
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomiky a manažmentu podniku
Tajovského 10
975 90 Banská Bystrica
Slovenská republika
e-mail: ladislav.klement@umb.sk

METODOLOGICKÉ ASPEKTY MARKETINGOVÉHO RIADENIA PODNIKATEĽSKÝCH AKTIVÍT LESNÝCH PODNIKOV

METHODOLOGICAL ASPECTS OF MARKETING MANAGEMENT OF THE FOREST ENTERPRISES BUSINESS ACTIVITIES

Ján Lichý, Rastislav Šulek, Iveta Hajdúchová

ABSTRACT

Marketing management of forest enterprises business activities is based on theoretical and methodological principles of marketing while the possibilities of its use as well as the characteristics of forestry marketing is taken into account. The prospective of marketing management of forest enterprises business activities can be spotted in two basic areas – in marketing planning and marketing decision-making. The paper analyses theoretical background of the forest enterprise marketing management and describes so-called integrated model of marketing planning. Moreover, the principles of use of different decision-making models in the process of strategic marketing management of the forest enterprise business activities are discussed.

KEY WORDS

marketing management, marketing planning, decision-making models, business activities, forest enterprise

JEL Classification

Q23, M31

ÚVOD

Zvládnutie požiadaviek súčasného trhu zvyšuje náročnosť riadenia, vyžaduje uplatňovanie nových prístupov, štýlov a metód riadenia. Využívanie postupov a nástrojov marketingu sa dnes stáva nevyhnutným predpokladom efektívneho riadenia všetkých podnikov, vrátane podnikov v odvetví lesného hospodárstva. V lesných podnikoch sa ako nevyhnutná ukazuje zmena od prístupu komoditne orientovaného dodávateľa na komplexný marketingový prístup.

Podstatou marketingového riadenia v širšom zmysle je prijímanie a realizácia rozhodnutí s cieľom prispôbiť podnik stavu budúceho prostredia, v ktorom pôsobí. Inými slovami, ak sa stratégia považuje za nástroj adaptácie podniku na zmeny v jeho okolí, podnik musí vypracovať marketingovú stratégiu, k čomu potrebuje dostatok vhodných informácií. Marketingové riadenie podniku si vyžaduje také informácie, na základe ktorých je možné prijať a realizovať rozhodnutia o tom, ako sa má podnik prispôbiť podmienkam prostredia a využiť ich vo svoj prospech. Tieto základné predpoklady majú svoju platnosť vo všetkých odvetviach bez ohľadu na ich charakter a týkajú sa aj lesných podnikov.

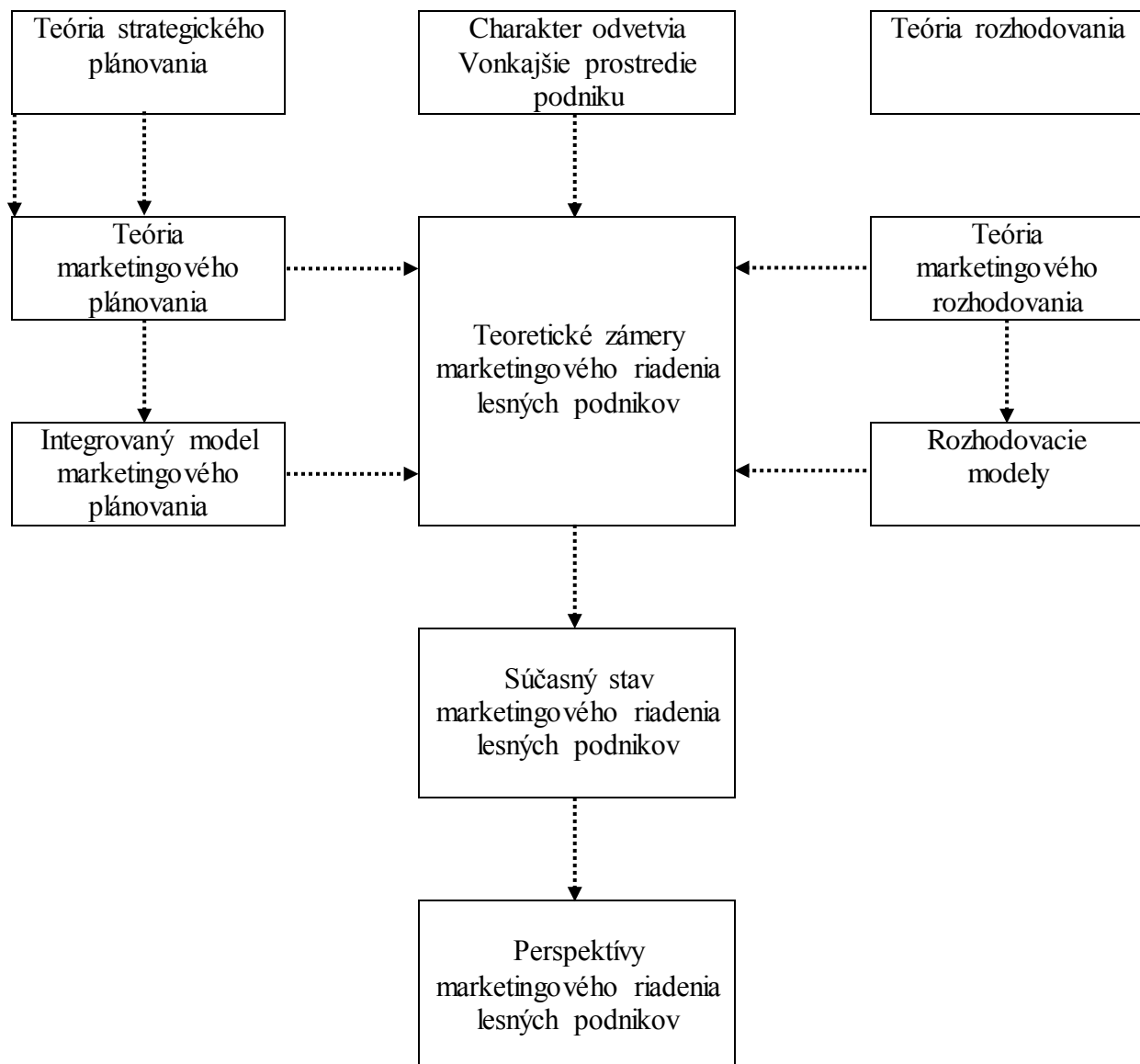
¹ Ing. et Ing. Ján Lichý, Ph.D., Technická univerzita vo Zvolene, Lesnícka fakulta, Katedra ekonomiky a riadenia lesného hospodárstva, spoluautorský podiel 35 %, podiel na projekte VEGA č. 1/0584/13 100 %

² doc. Mgr. Ing. Rastislav Šulek, Ph.D., Technická univerzita vo Zvolene, Lesnícka fakulta, Katedra ekonomiky a riadenia lesného hospodárstva, spoluautorský podiel 35 %, podiel na projekte VEGA č. 1/0584/13 100 %

³ prof. Ing. Iveta Hajdúchová, Ph.D., Technická univerzita vo Zvolene, Lesnícka fakulta, Katedra ekonomiky a riadenia lesného hospodárstva, spoluautorský podiel 30 %, podiel na projekte VEGA č. 1/0584/13 100 %

TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ MARKETINGOVÉHO RIADENIA

Marketingové riadenie lesných podnikov vychádza z poznatku, že marketing je nástroj, ktorý pôsobí ako integrujúci článok medzi podnikom a vonkajším prostredím, v ktorom podnik pôsobí. Vzhľadom na to, že rovnako je definovaná aj stratégia podniku (ANSOFF 1965, PORTER 1980), je zrejmé, že samotné marketingové riadenie sa musí analyzovať vo väzbe na strategické marketingové plánovanie. Na druhej strane, marketingové riadenie sa spája s prijímaním a realizáciou marketingových rozhodnutí pri zohľadnení špecifik daného odvetvia. Teoretické východiská marketingového riadenia lesných podnikov sú znázornené na obr. 1.



Obrázok 1 Teoretické východiská marketingového riadenia lesných podnikov

Marketingové riadenie je založené na teoretických analýzach, na základe ktorých je možné vytvoriť modely aplikovateľné v marketingovej praxi. Marketingové modely predstavujú v podstate modely vzťahov medzi marketingovými premennými. Každý takýto model reprezentuje určité hypotézy o vzťahu medzi jednotlivými faktormi, ktoré kontrolujú

marketingoví manažéri. Jednotlivé marketingové modely sa využívajú pri analýze konkrétnych marketingových aktivít.

Na základe analýzy teoretických východísk marketingového riadenia lesných podnikov je zrejmé, že rozvoj marketingových aktivít v lesných podnikoch je jednoznačne podmienený existenciou modelov plánovania a existenciou rozhodovacích modelov. Nevyhnutným predpokladom implementácie princípov marketingového riadenia v lesných podnikoch sú tak integrovaný model marketingového plánovania, ktorý vychádza z teórie strategického marketingového plánovania ako aj jednotlivé rozhodovacie modely.

INTEGROVANÝ MODEL MARKETINGOVÉHO PLÁNOVANIA

Integrovaný model marketingového plánovania (JUSLIN 1994), vychádza z všeobecne akceptovaného prístupu k strategickému plánovaniu, ktoré je orientované na trh a z definície marketingovej stratégie, ktorá za nezaobera len určením marketingových cieľov, ale má širší obsah. Integrovaný model marketingového plánovania obsahuje zvyčajné komponenty, prezentované v tradičnej marketingovej literatúre (KOTLER 1991). Napriek tomu, podstata tohto modelu sa výrazne líši od Kotlerovho prístupu – rozdiely sú zrejme hlavne pri jeho porovnaní s klasickým modelom „štyroch P“.

JUSLIN (1994) definuje strategické marketingové plánovanie ako kombináciu podnikového plánovania s plánovaním marketingových stratégií, štruktúr, funkcií a vykonávacích plánov na základe kontinuálne zbieraných a analyzovaných informácií o podniku a jeho vonkajšom prostredí. Integrovaný model marketingového plánovania je založený na funkčnom postavení marketingu v podniku – marketing by mal mať v podniku koordinačné postavenie a určovať celkové ciele podniku. Vzhľadom na to sú marketingové strategické rozhodnutia integrované v celkovej podnikovej stratégii, resp. je možné tvrdiť, že marketingové strategické rozhodnutia sa prijímajú na najvyššej hierarchickej úrovni – prijímajú ich vrcholoví manažéri.

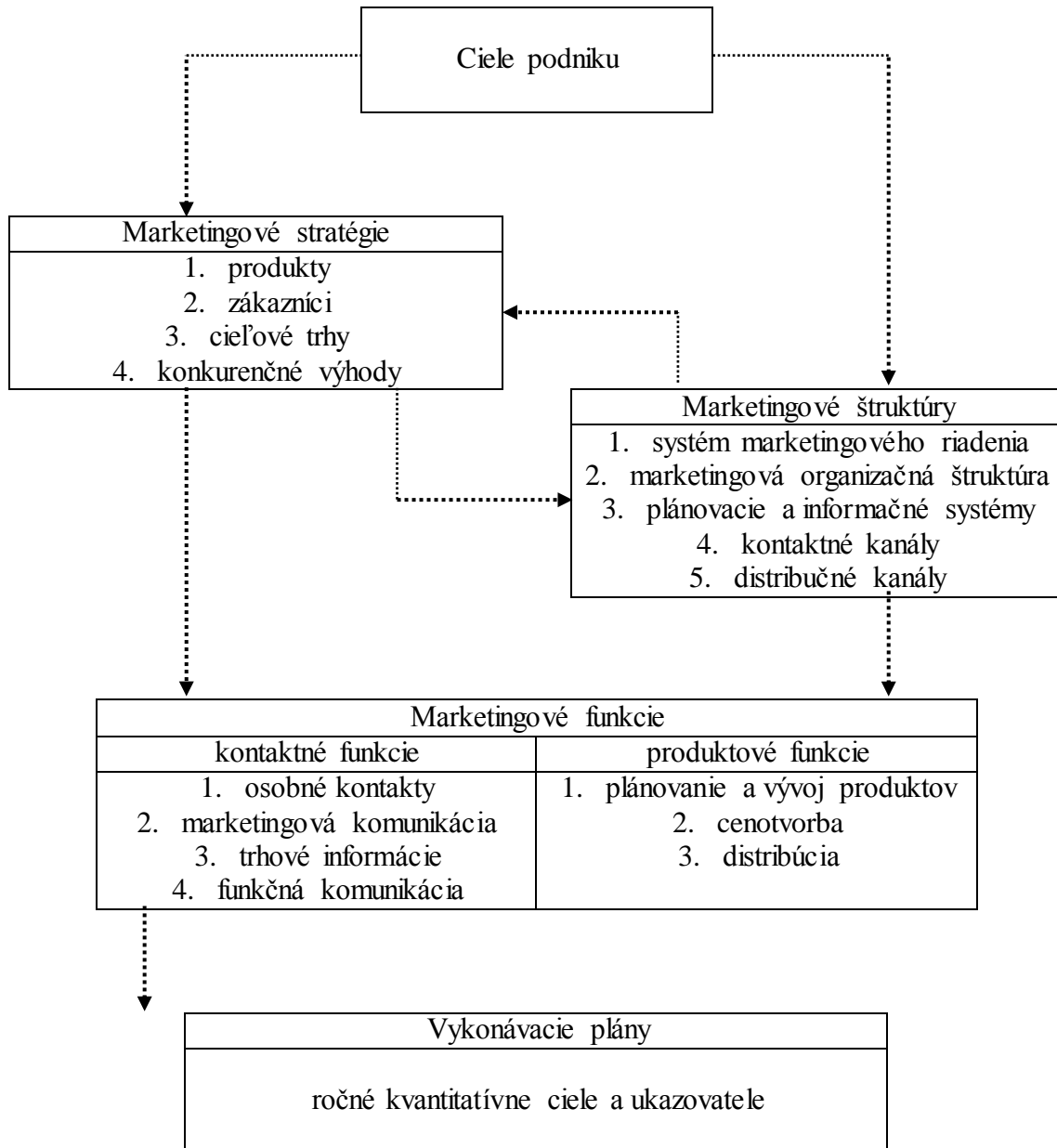
Integrovaný model marketingového plánovania (obr. 2) zdôrazňuje hierarchický princíp v marketingovom plánovaní – člení sa na štyri hierarchické úrovne:

1. marketingové stratégie,
2. marketingové štruktúry,
3. marketingové funkcie a
4. vykonávacie plány.

Model ukazuje, ako sa marketingové stratégie transformujú na úroveň marketingových štruktúr, funkcií a vykonávacích plánov.

Integrovaný model marketingového plánovania je teda – na rozdiel od Kotlerovho modelu, kde sú jednotlivé komponenty marketingového plánovania („štyri P“ – produkt, cena, distribúcia a propagácia) analyzované na tej istej úrovni v podniku – hierarchický model – rozhodnutia na najvyššej úrovni sa musia prijať ako prvé a na ich základe sa určia ciele pre nižšie úrovne. Marketingové stratégie sú hierarchicky nadradené marketingovým štruktúram a funkciám. V prípade, že dôjde k zmenám v marketingových stratégiách, musí sa to odraziť aj v zmenených marketingových štruktúrach a funkciách. Hoci marketingové štruktúry môžu do istej miery obmedzovať realizáciu formulovaných marketingových stratégií, v konečnom dôsledku slúžia štruktúry a funkcie len ako nástroje realizácie zvolených stratégií (marketingové štruktúry tvoria rámec, v ktorom sa realizujú marketingové stratégie). Inými slovami, marketingové stratégie sa implementujú prostredníctvom marketingových štruktúr a

realizujú na základe marketingových funkcií. Marketingové funkcie sú nevyhnutné na zabezpečenie uspokojovania potrieb zákazníkov a slúžia ako nástroje využitia konkurenčných výhod. Vykonávacie plány zabezpečujú realizáciu marketingových stratégií a funkcií v praxi. Marketingové stratégie tak predstavujú ciele, ktoré sa realizujú prostredníctvom marketingových vykonávacích plánov.



Obrázok. 2 Integrovaný model marketingového plánovania

Marketingové stratégie definujú ciele, ktoré sa podnik snaží dosiahnuť svojimi aktivitami v určitom prostredí. Podnik tvorí svoju marketingovú stratégiu prostredníctvom marketingových rozhodnutí, ktoré sa týkajú vyrábaných produktov (resp. poskytovaných služieb), zákazníkov, cieľových trhov a konkurenčných výhod. Tieto rozhodnutia, ktoré sú navzájom úzko prepojené, formujú strategickú pozíciu podniku a definujú vzťah medzi podnikom a jeho vonkajším prostredím. Neustále zmeny podmienok vonkajšieho prostredia

nútia riadiacich pracovníkov venovať pozornosť strategickej pozícii podniku – monitorovať vonkajšie prostredie a analyzovať jeho zmeny vo vzťahu k súčasnej podnikovej stratégii (JUSLIN – TARKKANEN 1987). Treba podotknúť, že postupy implementácie rozdielnych marketingových stratégií sú odlišné – rozdielne marketingové stratégie teda vedú k rozdielnym marketingovým štruktúram a funkciám.

Integrovaný model marketingového plánovania možno považovať za základ marketingového riadenia všetkých podnikov. Integrovaný model marketingového plánovania má veľký význam pri návrhu rozhodovacích modelov v marketingovom riadení, pretože priamo definuje, ktoré marketingové rozhodnutia je potrebné prijať.

ROZHODOVACIE MODELY

Popri strategickom marketingovom plánovaní si marketingové riadenie vyžaduje analýzu jednotlivých rozhodovacích modelov – je potrebné poznať rozhodovacie metódy a postupy, resp. rozhodovacie kritériá, ktoré možno využiť v marketingovom riadení. Častou príčinou toho, že marketingové riadenie nie je kvalitné napriek tomu, že marketingoví manažéri majú k dispozícii všetky potrebné informácie, môže byť používanie nevhodných rozhodovacích modelov a postupov.

Marketingové rozhodovacie modely, ktoré je možné využiť pri marketingovom riadení lesných podnikov, slúžia na:

1. analýzu informácií o podniku a jeho vonkajšom prostredí a
2. tvorbu a realizáciu marketingových rozhodnutí.

Samotné marketingové rozhodnutia sa členia na:

- repetitívne – opakujú sa v pravidelných intervaloch (využívajú sa hlavne v strategickom plánovaní),
- nerepetitívne – sú výnimočné v určitom čase a v určitej situácii (využívajú sa hlavne v operatívnom riadení marketingových aktivít).

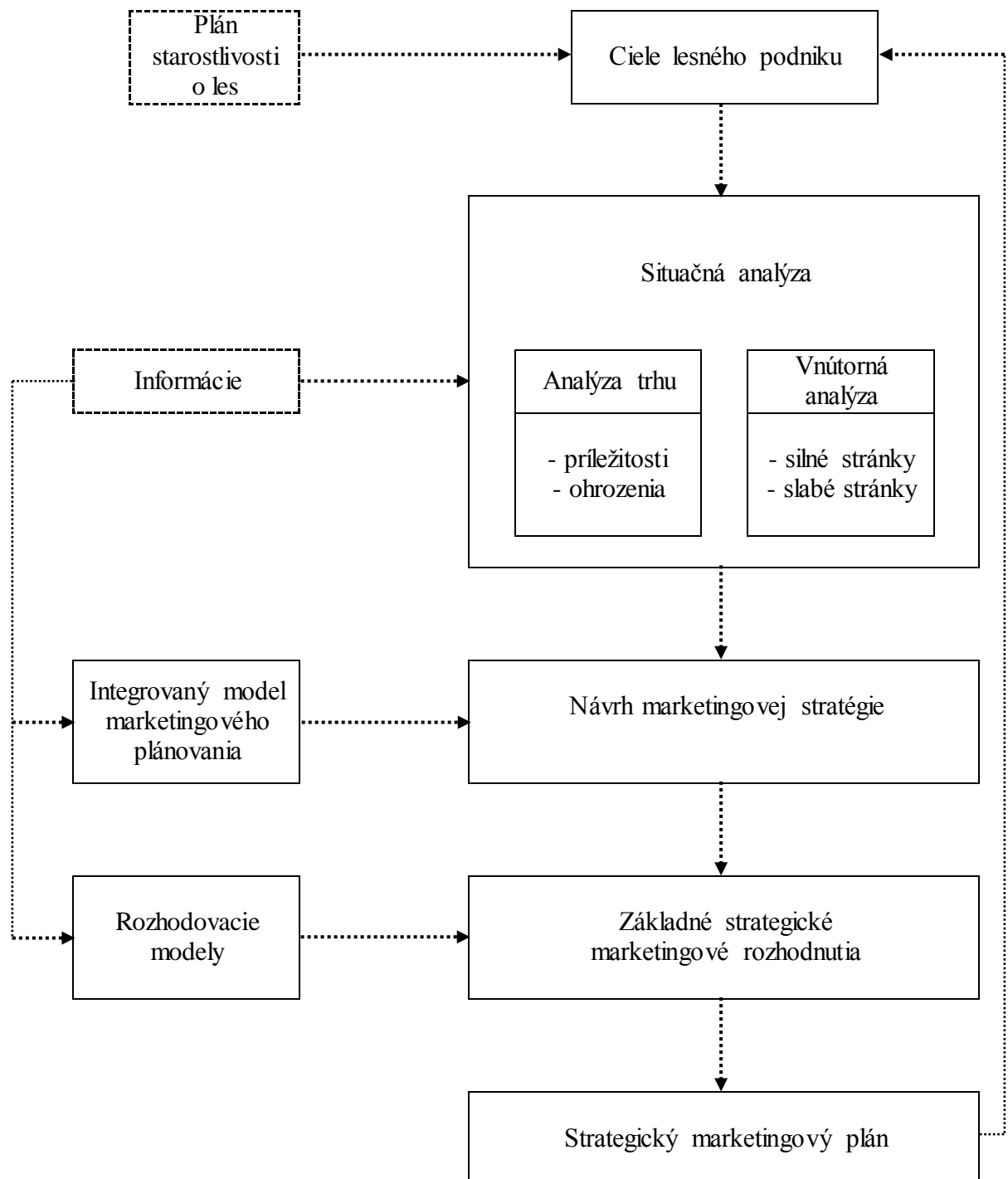
Využitie marketingových rozhodovacích modelov sa líši v závislosti od charakteru marketingového riadenia v danom odvetví – rozhodovacie modely sa môžu využiť na jednoduché, rutinné rozhodovanie alebo môžu poskytovať odporúčania v komplexných rozhodovacích procesoch. Potrebu rozhodovacích modelov určuje hlavne charakter a druhy rozhodnutí, ktoré prijímajú a realizujú marketingoví manažéri.

MARKETINGOVÉ PLÁNOVANIE V LESNÝCH PODNIKOKCH

Teoretické výhody marketingového riadenia lesných podnikov môžu viesť k praktickým prínosom (napr. zvýšeniu zisku alebo zväčšeniu trhového podielu) len prostredníctvom dokonalého marketingového plánovania v strategickej oblasti (CARNEY 1993). Strategické marketingové plánovanie v lesných podnikoch by sa malo chápať ako kombinácia podnikového plánovania s plánovaním marketingových stratégií, štruktúr, funkcií a vykonávacích plánov, pričom sa využívajú informácie o podniku a jeho vonkajšom prostredí.

Je zrejmé, že súčasné meniace sa prostredie nemôže lesný podnik priamo ovplyvňovať, môže sa však pripraviť na jeho zmeny lepšie ako konkurencia. Aby bol lesný podnik úspešný, musí mať v súčasnom prostredí lepšiu strategickú pozíciu ako jeho konkurenti a musí sa rýchlejšie prispôbovať zmenám prostredia (NIEMELÄ 1995). Preto za

najdôležitejšiu časť marketingového plánovania v lesných podnikoch treba považovať za plánovanie marketingových stratégií.



Obrázok 3 Proces plánovania marketingových stratégií v lesnom podniku

Plánovanie marketingových stratégií vychádza z cieľov podniku a aktuálnej situačnej analýzy. Jednotlivé marketingové stratégie sa formulujú na základe strategických marketingových rozhodnutí, ktoré tvoria strategickú pozíciu podniku (strategický marketingový plán). Vzhľadom na to, že plánovanie marketingových stratégií je založené na vzťahoch medzi lesným podnikom a jeho vonkajším prostredím (jeho okolím), v každej fáze

tohto procesu je treba zbierať a analyzovať potrebné informácie o podniku a jeho vonkajšom prostredí (obr. 3).

Pri formulovaní strategických marketingových cieľov lesného podniku sa vychádza z možnosti uplatnenia a využitia marketingu v súčasných podmienkach lesného hospodárstva na Slovensku. Vzhľadom na dodržiavanie relatívne prísnych ustanovení lesníckej legislatívy, ktoré sú v praxi premietnuté do predpisov plánu starostlivosti o les, je súčasné lesné hospodárstvo v SR orientované na výrobu (ponuku), čiže sa prakticky uplatňuje tzv. výrobová marketingová stratégia. To je však prekážkou pri realizovaní zvolenej marketingovej stratégie, založenej na požiadavkách zákazníkov, prípadne pri jej prispôbovaní požiadavkám zákazníkov. Preto za základný strategický marketingový cieľ lesných podnikov treba považovať prechod od výrobovne orientovanej stratégie k trhovej stratégii, ktorej cieľom je získať určité výhody v porovnaní s konkurenciou.

Na to, aby lesný podnik bol marketingovo orientovaný, musí sa zamerať na zákazníkov, pričom sa musí porovnávať s konkurentmi. Aj napriek už spomínaným obmedzeniam vyplývajúcim z plánov starostlivosti o les, by malo byť možné v rámci decénia voľne realizovať konkrétne strategické marketingové rozhodnutia v závislosti na požiadavkách trhu tak, aby sa mohla uplatniť zvolená marketingová stratégia (teda by malo byť možné usmerňovať vlastnú ponuku v rámci zákonných obmedzení s cieľom uspokojiť zákazníkov a byť lepší ako konkurencia).

MARKETINGOVÉ ROZHODOVANIE V LESNÝCH PODNIKOCH

V ekonomickej teórii sa rozhodovací problém v podmienkach neurčitosti definuje na základe predpokladu, že ekonomický subjekt sa musí rozhodnúť pre individuálnu aktivitu z množstva alternatívnych aktivít, pričom neurčitosť je daná faktom, že výsledok individuálneho konania závisí od toho, ktorý z možných stavov okolitého prostredia v danom okamihu nastane. Za takýto typ rozhodovania treba považovať aj marketingové rozhodovanie pri plánovaní marketingových stratégií v lesných podnikoch.

Marketingové rozhodovanie využíva jednotlivé rozhodovacie modely a je založené na monitoringu a diagnostikácii prebiehajúcich procesov v marketingu v reálnom čase (je teda založené na aktuálnom porovnávaní plánu zo skutočnosťou a realizovaní opatrení na odstránenie odchýlok).

Objektivizácia rozhodovacích procesov má veľký význam pri realizácii zvolených typov marketingovej stratégie, čo vedie následne k dosiahnutiu stability a prosperity na trhu s drevom. Na základe analyzovaných informácií o podniku a jeho vonkajšom prostredí a s pomocou marketingových rozhodovacích modelov môže marketingový manažér v lesnom podniku efektívne rozhodnúť o realizácii konkrétneho obchodu, teda určiť:

- kedy realizovať obchod,
- produkty, ktoré je možné realizovať na trhu s ohľadom na uzavreté obchodné zmluvy,
- ceny všetkých konkrétnych produktov a
- zákazníkov, s ktorými možno realizovať najvýhodnejší obchod.

Na záver možno konštatovať, že marketingové riadenie podnikateľských aktivít lesných podnikov je založené na teoretických a metodických princípoch marketingu, pričom vychádza z možností jeho uplatnenia i charakteru a využitia marketingu v lesníctve. Perspektívy marketingového riadenia podnikateľských aktivít lesných podnikov možno vidieť v dvoch základných oblastiach, resp. činnostiach – v marketingovom plánovaní a v marketingovom rozhodovaní.

LITERATÚRA

- [1] ANSOFF, I., 1965: Corporate Strategy. McGraw–Hill, Inc., New York, 1965, 241 pp.
- [2] CARNEY, D., 1993: Market value. Timber Trades Journal, September 1993, p. 14–15.
- [3] JUSLIN, H., 1994: The scientific approach, theories and models in marketing planning. In: Proceedings of the Forest Products Marketing Seminar, University of Helsinki, 1994, p. 43–53.
- [4] JUSLIN, H. – TARKKANEN, T., 1987: Marketing Strategies of the Finnish Forest Industries. Communicationes Instituti Forestalis Fenniae 143, Helsinki, 1987, 51 pp.
- [5] KOTLER, P., 1991: Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control. Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1991, 788 pp.
- [6] NIEMELÄ, J., 1995: Strategic marketing competences of large sawmills. Paper and Timber, Vol. 77, No. 1–2, 1995, p. 34–37.
- [7] PORTER, M. E., 1980: Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. The Free Press, New York, 1980, 396 pp.

Táto publikácia vznikla s podporou projektu VEGA 1/0584/13 Ekonomické a právne podmienky fungovania trhov v lesnom hospodárstve.

KONTAKT

Ing. et Ing. Ján Lichý, Ph.D.
Katedra ekonomiky a riadenia LH
Lesnícka fakulta TU vo Zvolene
T. G. Masaryka 24, 960 53 Zvolen
Slovenská republika
tel.: +421-45-5206314
fax: +421-45-5206485
e-mail: jan.lichy@tuzvo.sk

doc. Mgr. Ing. Rastislav Šulek, Ph.D.
Katedra ekonomiky a riadenia LH
Lesnícka fakulta TU vo Zvolene
T. G. Masaryka 24, 960 53 Zvolen
Slovenská republika
tel.: +421-45-5206325
fax: +421-45-5206485
e-mail: rastislav.sulek@tuzvo.sk

prof. Ing. Iveta Hajdúchová, Ph.D.
Katedra ekonomiky a riadenia LH
Lesnícka fakulta TU vo Zvolene
T. G. Masaryka 24, 960 53 Zvolen
Slovenská republika
tel.: +421-45-5206316
fax: +421-45-5206485
e-mail: iveta.hajduchova@tuzvo.sk

**PARTNERSTVO NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÍ
A PODNIKATEĽSKÝCH SUBJEKTOV AKO PREDPOKLAD
FINANČNEJ UDRŽATEĽNOSTI NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÍ
PARTNERSHIP BETWEEN THE NON-PROFIT ORGANISATIONS
AND ENTERPRISES AS A PRESUMPTION OF THE FINANCIAL
SUSTAINABILITY OF THE NON-PROFIT ORGANISATIONS**

Helena Majdúchová, Diana Vasilenková

ABSTRACT

The financial situation in the non-profit sector in the Slovak Republic has been since 1989 influenced by the broad foreign support. In relation to the entry of the SR in the EU and NATO and to reaching a certain level of the democracy of the society in the SR, this foreign support has been reduced. A recent development characterizes a higher level of dependence on the new ways of financing, entering the domestic resources and increasing of the efforts so that the non-profit organisation creates certain share of resources by its own activities. One of the presumptions of the financial sustainability of the non-profit organisation is creating the long-term and stable partnerships with the enterprises.

KEY WORDS:

financial sustainability, inter-sector cooperation, effectivity, partnership

JEL Classification

L30, L31

ÚVOD

Finančná situácia v neziskovom sektore na Slovensku sa od roku 1989 bola ovplyvnená rozsiahlou zahraničnou pomocou. Neskôr dochádza k redukcii zahraničných verejných zdrojov v súvislosti s integráciou do EÚ a NATO, ale aj dosiahnutím určitého stupňa vyspelosti demokratickej občianskej spoločnosti na Slovensku. Posledný vývoj je charakteristický vyššou mierou závislosti na nových spôsoboch financovania a zapojením domácich zdrojov a zvýšeným úsilím, aby si časť zdrojov vytvorila nezisková organizácia sama vlastnou činnosťou. (Majdúchová, 2009).

V posledných rokoch sa jednou z často uvádzaných tém v neziskovom sektore stáva snaha o dosiahnutie finančnej stability a udržateľnosti organizácie tak, aby bola schopná dosahovať svoje stanovené ciele a plniť požiadavky príjemcov svojich služieb. To súvisí i s tzv. „darcovskou únavou“², ktorá vzniká v bohato rozvinutých štátoch. Začína sa stále častejšie hovoriť o tom, že mimovládne organizácie by sa mali začať viac zaoberať svojim financovaním a byť finančne udržateľné.

¹ prof. Ing. Helena MajdúchováCSc., FPM EU v Bratislave, Dolnozemska cesta 1/b, 50%
Ing. Diana Vasilenková, PhD. aktivistka neziskového sektora, 50%

Príspevok bol spracovaný v súlade s výskumným projektom VEGA „Skúmanie vzťahu sociálnych inovácií a ekonomiky podniku za účelom zvyšovania konkurencieschopnosti podnikateľského subjektu“ 1/0784/15

² Autori chápu tento pojem ako postupné obmedzovanie, či krátenie darov a príspevkov od darcov smerom k mimovládnym organizáciám.

Pojem „*finančná stabilita neziskových organizácií*“ sa stal v posledných rokoch v neziskovom sektore módnym slovným spojením. Zahraničné zdroje používajú pre tento jav pojem financial sustainability, ktorý sa vyskytuje častejšie, avšak stretávame sa aj s pojmom financial stability. K pojmu finančná stabilita neziskových organizácií v súčasnej dobe neexistuje jednotná definícia, i keď je v praxi často skloňovaná mnohými odborníkmi. Organizácia je finančne stabilná, pokiaľ sa jadro jej práce nezrúti i vtedy, keď externé darcovské zdroje ustúpia do pozadia (Mango, 2012).

Finančná stabilita je podľa nášho názoru stav, keď si nezisková organizácia zabezpečí stabilný zdroj financií, spoľahlivo a plynulo plní všetky svoje základné funkcie a je dostatočne odolná voči nepriaznivým finančným podmienkam. Udržiavanie stability neznamená strnulosť, snahu o nemennosť, naopak, predpokladá pružnosť, schopnosť mimovládnej organizácie operatívne reagovať na zmeny v ekonomickom okolí NO a v nej samotnej. Rámec pre pružné rozhodovanie je širší, ak má NO isté finančné rezervy. Finančná stabilita je jednou zo základných podmienok celkovej udržateľnosti mimovládnej organizácie.

„*Finančná udržateľnosť mimovládnej organizácie* je stav, v ktorom má organizácia rozumné očakávania, že pokryje svoje náklady v dohľadnej budúcnosti pomocou financovania od darcov. Pokiaľ počet darcov poklesne, organizácia môže pracovať na návrate k finančnej udržateľnosti pomocou kombinácie znižovania nákladov a generovaní príjmov.“³ Iná definícia hovorí, finančná udržateľnosť je považovaná za dlhodobú finančnú istotu organizácie, ktorá je založená na silných vzťahoch so zúčastnenými stranami, rôznych zdrojov príjmov, účelovo neobmedzených zdrojoch a všeobecných rezervách (Mango, 2012). Kľúčom k finančnej udržateľnosti je rôznorodá skladba prostriedkov, z viacerých zdrojov rôzneho typu, z ktorých aspoň niektoré sú dlhodobo garantované (Etchart, Davis, Messing, Guštafik, 2003, str. 20).

Podľa nášho názoru finančne udržateľná organizácia znamená omnoho viac, ako mať dostatok financií. Mala byť schopná zaistiť si dlhodobý a rôznorodý príjem, aby mohla vykonávať činnosti svojho poslania, byť transparentná a dôveryhodná a spĺňať kritériá, ktoré sme vymedzili pre dosiahnutie finančnej udržateľnosti NZO.

Jednou z ciest ako zabezpečiť finančnú udržateľnosť neziskových organizácií je budovanie dlhodobého partnerstva s podnikateľskými subjektmi.

V nasledujúcej časti nášho príspevku by sme prezentovali výsledky prieskumu, ktorý bol realizovaný v roku 2014. Cieľom prieskumu bolo identifikovať charakter, obsah, oblasti. V ktorých sa rozvíja vzájomná spolupráca NZO a podnikateľských subjektov, prípadne identifikovať motívy a bariéry. Prieskumu sa zúčastnilo 44 podnikateľských subjektov z oslovených 887 a 104 neziskových organizácií z oslovených 1015.

Podniky sa okrem dosahovania zisku zapájajú aj do podpory mimovládnych organizácií. V našom prieskume sme sa zamerali na príklady spolupráce NZO a podnikov, identifikovanie jej charakteru, rozsahu a snažili sme sa pochopiť túto podporu zo strany podnikov. Cieľom bolo odhaliť aj prekážky, ktoré bránia väčšej spolupráce podnikov s neziskovými organizáciami.

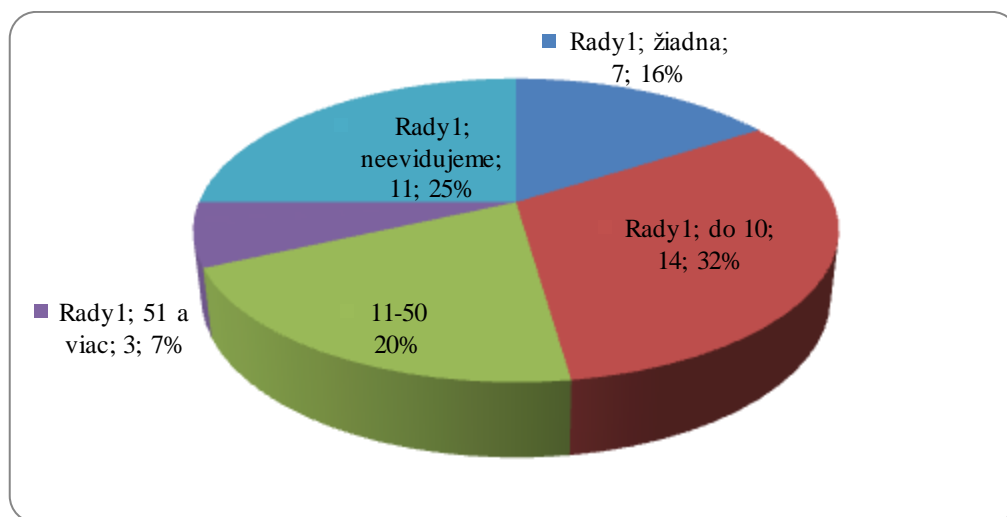
V prvej časti dotazníka sme položili podnikom otázku, či boli v minulosti ako podnik oslovený NZO so žiadosťou o podporu, resp. partnerskú spoluprácu. 84 % podnikov (37 podnikov) uviedlo, že v minulosti už boli oslovení neziskovou organizáciou so žiadosťou o podporu, resp. partnerskú spoluprácu. Prieskumná otázka potvrdila štatistickú závislosť využívania fundraisingu v NZO (v tomto prípade kontaktovania darcov) a získavaním

³USAID. 2008. *Financial Capacity Building for NGO Sustainability*. [online]. 2008. [2013.08.09]. Dostupné na internete: <<http://www.popcouncil.org/uploads/pdfs/frontiers/pbriefs/PB12.pdf>>.

finančných zdrojov od podnikov. Pravidlom pre NZO by malo byť požiadať o dar. Jedným z najčastejších dôvodov, prečo organizácia nezíska od darcu dar je ten, že sama o neho nepožiadala, t.j. že darca nebol vôbec oslovený. Pre dlhodobú spoluprácu je potom nutné, aby sa NZO darcovi poďakovala.

V priemere sa na podniky obrátilo okolo 69 mimovládnych organizácií. Najväčší počet žiadostí bolo 2-5 oslovení zo strany NZO denne.

Prehľad o počte organizácií, ktoré sa obrátili na podniky so žiadosťou o podporu znázorňuje obrázok 1. Až 11 podnikov (25 %) uviedlo, že si neviduje tento typ žiadostí a 7 podnikov (16 %) uviedlo, že sa na nich so žiadosťou o podporu neobrátil ani jeden podnik.



Obr. 1: Žiadosť o podporu podnikov zo strany mimovládnych organizácií

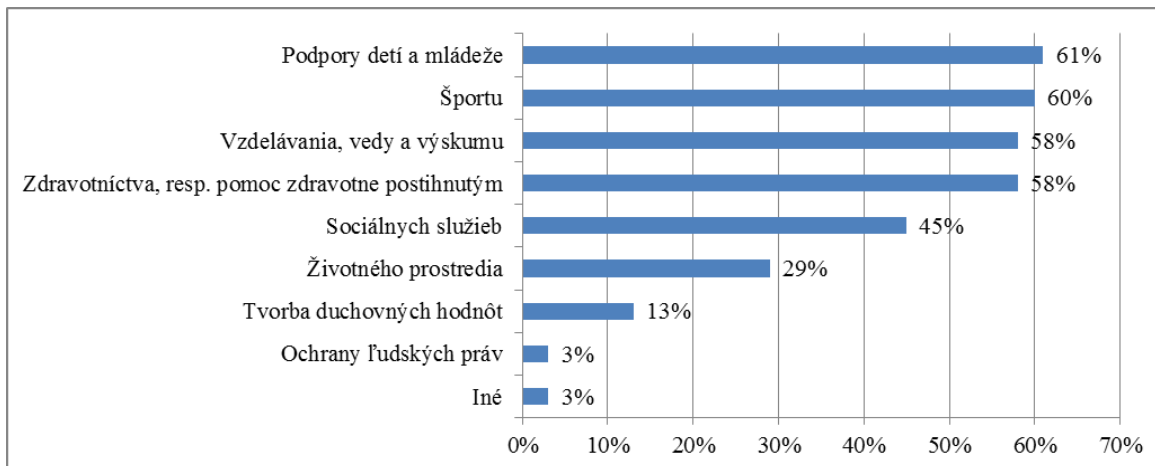
Prameň: vlastné spracovanie autorov

Na jednej strane je oslovenie a jeho početnosť a na druhej strane, či vôbec došlo k určitej spolupráci, túto otázku sme položili osloveným podnikom.

V minulosti už podporilo alebo dnes ešte stále podporuje mimovládnu organizáciu príp. jej aktivitu 29 podnikov (67 %), zvyšných 33% podnikov tak ešte neurobilo. Vzájomná spolupráca má podľa vyjadrenia respondentov z podnikateľského a neziskového sektora väčšinou pravidelný charakter, hoci aj sporadická početnosť je rovnomerne rozdelená (termín pravidelný či sporadický charakter bol na uvážení samotného respondenta). Ako ukazujú výsledky, väčšina darov pochádza od sponzorov, s ktorými sú nadviazané dlhodobejšie kontakty.

Prieskumná otázka 2 nepotvrdila vzájomnú závislosť medzi získavaním finančných prostriedkov a charakterom spolupráce. Výška jednorazovej podpory od jedného darcu môže prevýšiť pravidelný príjem od ostatných darcov. MO by mala vyvíjať snahu o vytvorenie dlhodobej spolupráce so všetkými darcami, ktorí sú pre MO rovnako významní.

V ďalšej otázke sme sa zamerali na najčastejšie podporovanú verejnospesnú oblasť zo strany podnikov, ktorou je podľa prieskumu podpora detí a mládeže, nasleduje šport, zdravotníctvo a podpora vzdelávania, vedy a prieskumu.



Obr. 2: Najčastejšie podporovaná oblasť MO zo strany podnikov

Prameň: vlastné spracovanie autorov

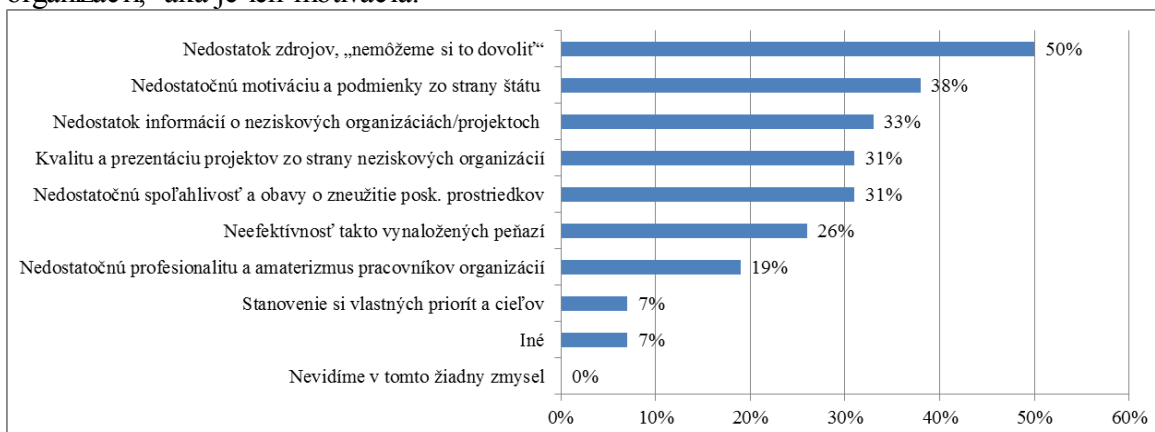
Najväčšia podpora (52%) smeruje do regionálne pôsobiacich organizácií a organizácií pôsobiacich na celoštátnej úrovni (29%). Možnosť „iné“ uviedli 4 podniky (19 %), ako napríklad podpora nemocníc, škôl a detských domovov z rôznych regiónov.

Ďalšou oblasťou nášho zisťovania bol obsah spolupráce podnikov s neziskovými organizáciami. Podniky, ktoré sa podieľajú na spolupráci s neziskovými organizáciami im vo väčšine prípadov poskytujú finančné prostriedky (túto možnosť uviedlo až 81 % podnikov). Druhým najčastejším prostriedkom podpory NZO sú vlastné výrobky a služby (52% podnikov), na treťom mieste s výrazným odstupom nasledujú skúsenosti, know-how, informácie.

Pri oslovovaní podnikov zo strany NZO je dôležité, čo dokážu organizácie ponúknuť, resp. poskytnúť ako protihodnotu podnikateľským subjektom. Odpovede na otázku aká je protihodnota, ktorú dostávajú spoločnosti od podporovanej organizácie boli rôzne. Najčastejšie to boli odpovede typu: žiadna (5 podnikov), dobrý pocit (3 spoločnosti), zlepšenie imidžu, zviditeľnenie (3 spoločnosti), propagácia podniku, reklama (2 podniky). Väčšina podnikov však neuviedla žiadnu odpoveď.

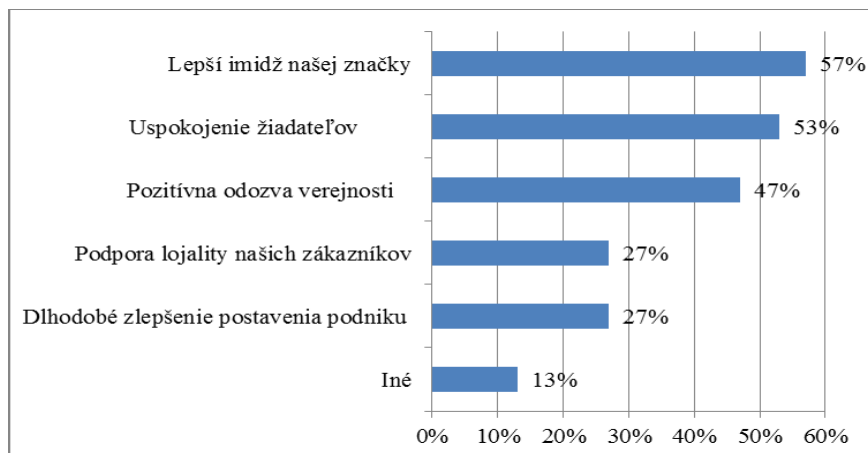
V nasledujúcom texte sa budeme viac zaoberať motívmi a prínosmi, ktoré sa týkajú spolupráce, resp. podpory podniku pre neziskovými organizácie (projekty). Manažment by mal mať jasné stanovené, prečo konkrétnej NZO pomáha a aké výhody z toho plynú podniku.

Preto sme položili respondentom otázku, čo ich vedie k podpore neziskových organizácií, aká je ich motivácia.



Obr. 3.: Prekážky vzájomnej spolupráce zo strany podnikov

Prameň: vlastné spracovanie autorov



Obr. 4: Motivácia pre podporu neziskového sektora zo strany podnikov

Prameň: vlastné spracovanie autorov

Odpovede v dotazníku boli zoradené podľa chápania spolupráce podnikov s NZO od „pasívneho“ uspokojovania žiadostí o podporu zvonku, či snahu získať lepší imidž a pozitívnu odozvu verejnosti až po prostriedok strategickej podpory lojality zákazníkov pre podnik a pre dlhodobé zlepšenie jeho postavenia v komunite, v ktorej pôsobí. V odpovediach dominuje snaha o lepší imidž značky podniku. Podniky najviac podporujú ako sme už uviedli oblasť športu a detí a mládeže. Pre podnikateľskú sféru je asi najvýraznejšia prezentácia podniku a jej značky na verejnosti práve cez podporu športu a podporu detí a mládeže v porovnaní s ostatnými aktivitami. Snaha o budovanie lojality zákazníkov má menší vplyv na motiváciu podnikov zapájať sa do podpory tretieho sektora. Snahu o dlhodobé zlepšenie postavenia podniku môžeme hodnotiť ako najvyššie štádium strategického prístupu k takejto spolupráci. Aj v tomto prípade možno výsledok prisúdiť väčšej otvorenosti podnikov – respondentov. Poradie a dôležitosť jednotlivých odpovedí pre motiváciu podporu neziskového sektora sa z pohľadu podnikov od roku 2002 nezmenilo.

Nie každá snaha o spoluprácu je úspešná, niektoré cesty k efektívnej spolupráci sú dlhodobejším procesom popretkávaným veľkým množstvom bariér. Na oboch stranách partnerstva je možné nájsť niektoré prekážky, ktoré nadviazaniu partnerstva či spolupráce bránia. V nasledujúcej časti dizertačnej práce sa budeme venovať bariéram účinnej spolupráce na strane NZO. Polovica podnikov uvádza ako dôvod, pre ktorý nemôžu intenzívnejšie rozvinúť svoju spoluprácu s tretím sektorom, že si to nemôžu finančne dovoliť, nasleduje nedostatočná motivácia a podmienky zo strany štátu a tretím najčastejším dôvodom je nedostatok informácií o NZO. Častou odpoveďou bola aj nedostatočná spoľahlivosť a obavy zo zneužitia poskytnutých prostriedkov či kvalita a prezentácia projektov zo strany neziskových organizácií. Tieto dôvody uviedlo 31 % spoločností (13 podnikov). Menej častými dôvodmi boli neprofesionalita a amaterizmus pracovníkov neziskových organizácií (19 %) alebo neefektívnosť takto vynaložených prostriedkov (26 %). Predstavitelia NZO tiež považujú za najväčšiu prekážku vzájomnej spolupráce nedostatok finančných zdrojov na strane podnikov a na druhom mieste rovnako legislatívne podmienky.

V súvislosti s podporou NZO by podniky od týchto organizácií uvítali najmä viac konkrétnych informácií o neziskových organizáciách (53%) a informácií o použití prostriedkov 2% z dane z príjmu právnických osôb (29%).

Prieskumu sa zúčastnili podniky, ktoré disponujú webstránkou, preto sme prešli k zisťovaniu, či spoluprácu s neziskovým sektorom komunikujú cez tento kanál aj so svojimi obchodnými partnermi a verejnosťou. Iba 30% podnikov (13 spoločností) má na svojich webových stránkach informácie o spolupráci s NZO. Zvyšných 31 spoločností (70 %) na svojej webovej stránke tieto informácie neudáva.

Medzi najdôležitejšie a rozhodujúce faktory pri výbere neziskových organizácií, ktorým poskytujú podniky finančné prostriedky patria predovšetkým prospešná činnosť danej organizácie – túto možnosť uviedlo 29 podnikov – 66% z celkového počtu, pozitívne skúsenosti podniku so spoluprácou s neziskovými organizáciami označilo 23 podnikov (52%), región, v ktorom sa nachádza NZO 20 podnikov (46%). Nasledoval faktor sociálnych sietí a faktor popularity neziskovej organizácie.

Zaujímalo nás, či existujú faktory, ktoré ovplyvňujú mieru podpory a pomoci podnikov neziskovým organizáciám. Predpokladáme, že miera podpory a pomoci NZO od podnikov nie je štatisticky závislá od žiadnych faktorov. Na overenie prieskumných otázok sme použili jednofaktorovú analýzu rozptylu, ktorá je najjednoduchšou formou ANOVY. Jednofaktorová (jednoduchá) ANOVA skúma vzťah medzi závislou premennou a nominálnou premennou (faktorom). Cieľom analýzy rozptylu je odhaliť, či vo vzorke zistené rozdiely priemerov jednotlivých skupín (podľa úrovne faktora) sú štatisticky významné (medzi premennými je vzťah) alebo môžu byť iba náhodné (medzi premennými nie je vzťah). V procese testovania sa celková variabilita (suma štvorcov odchýlok hodnôt premennej od jej priemeru) rozdelí na vnútroskupinovú (náhodná chyba) a medziskupinovú (daná rozdielom priemerov skupín). F-štatistika sa vypočíta ako pomer medziskupinovej a vnútroskupinovej variability a použije sa na testovanie nulovej štatistickej hypotézy o rovnosti priemerov.

Ak je hodnota charakteristiky p menšia ako zvolená hladina významnosti (tradične 5 % = 0,05), nulová hypotéza sa zamietne. Znamená to, že rozdiel medzi aspoň jednou dvojicou priemerov vypočítaných zo vzorky je príliš veľký na to, aby mohol byť iba dôsledkom náhodného výberu, je teda štatisticky významný – medzi premennými je vzťah.

Ak je hodnota p väčšia alebo rovná zvolenej hladine významnosti, nulovú hypotézu nemožno zamietnuť. Znamená to, že rozdiel medzi každou dvojicou priemerov vypočítaných zo vzorky môže byť iba dôsledkom náhodného výberu, nie je teda štatisticky významný – medzi premennými nie je vzťah.

Skúmali sme, či existuje štatistická závislosť medzi mierou poskytovania podpory a pomoci mimovládny organizáciám a:

- oblasťou pôsobenia podniku,
- právnou formou podniku,
- veľkosťou podniku(počtom zamestnancov),
- obratom podniku.

Na testovanie závislosti sme použili jednofaktorovú analýzu rozptylu na hladine významnosti 0,05. Hodnota charakteristiky $p > 0,05$ vo všetkých štyroch prípadoch potvrdila, že neexistujú faktory, od ktorých by miera podpory a pomoci NZO bola štatisticky závislá (štatistická závislosť sa teda nepotvrdila). Výsledok testovania sme overili aj pomocou viacfaktorovej analýzy rozptylu (multifactor ANOVA), ktorá rozdelí výberový súbor na skupiny podľa jednotlivých obmien faktorov a testuje sa, či môžu byť zistené rozdiely medzi priemermi skupín iba náhodné, alebo sú štatisticky významné. Ak sa priemery týchto skupín významne líšia, je takýto faktor štatisticky významný, teda medzi závislou premennou a faktorom existuje vzťah. Výhodou viacfaktorovej analýzy rozptylu oproti jednofaktorovej je vyššia sila (na zachytenie významného efektu stačí menej pozorovaní).

Tabuľka 1: Viacfaktorová analýza rozptylu pri overení závislosti pomoci NZO

Závislá premenná	Viacnás. R	SŠ Model	sv Model	PŠ Model	SŠ Rezid.	sv Rezid.	PŠ Rezid.	F	p
Pomoc MO	0,909747	7,202703	31	0,232345	1,500	5	0,300	0,774484	0,707044

Prameň: vlastné spracovanie autorov

Aj viacfaktorová analýza rozptylu potvrdila, že miera podpory a pomoci NZO nie je závislá od takých faktorov, akými sú oblasť pôsobenia podniku, jeho veľkosť, právna forma či veľkosť jeho obratu.

Ďalej sme prostredníctvom jednofaktorovej analýzy zistovali, či existuje štatistická závislosť medzi formou poskytovanej pomoci zo strany podnikov neziskovým organizáciám a jednotlivými faktormi.

Tabuľka 3: Závislosť medzi formou poskytovanej pomoci NZO a jednotlivých faktoroch

Premenná	Analýza rozptylu							
	Označ. efekty sú významné na hladine $p < 0,05000$							
	SŠ efekt	SV efekt	PŠ efekt	SŠ chyba	SV chyba	PŠ chyba	F	p
oblasť pôsobenia podniku	7059,30	2	3529,65	44372,8	22	2016,94	1,74999	0,19711
veľkosť podniku	15084,4	6	2514,07	36347,7	18	2019,31	1,24501	0,33025
obrat podniku	3185,02	3	1061,67	48247,1	21	2297,48	0,46210	0,71172
oblasť pôsobenia MO	51430,4	19	2706,86	1,66666	5	0,33333	8120,60	0,00000
právna forma MO	4793,0	4	1198,2	46639,	20	2331,95	0,513848	0,726343

Prameň: vlastné spracovanie autorov

Vyhodnotením jednotlivých prieskumných otázok pomocou jednofaktorovej analýzy rozptylu sme zistili, že štatistická závislosť sa prejavila len v jednom prípade, a to v prípade závislosti medzi formou poskytovanej pomoci NZO a oblasťou pôsobnosti NZO (napr. finančná pomoc ako forma poskytovanej pomoci NZO je najviac poskytovaná zdravotníckym zariadeniam, objednávky a služby ako forma pomoci sú najčastejšie poskytované do oblasti vzdelávania a vedy, podpory mladých). V zvyšných štyroch prípadoch sa štatistická závislosť nepotvrdila.

ZÁVER

Podľa nášho prieskumu medzi NZO a podnikmi vyplynulo, že vzájomná spolupráca je veľmi prínosná a napomáha k dosahovaniu ich čiastkových cieľov. V prípade, ak by z nej neplynuli žiadne výhody, ani jedna strana by sa takej spolupráci nezúčastnila. NZO vidia najväčší benefit zo spolupráce ako vo finančnej sfére, tak aj v oblasti rozšíreného povedomia. Spoločensky zodpovedné správanie podnikov pramení predovšetkým z osobných pohnútok altruizmu vedenia.

Predpokladáme, že výsledky tohto rozsiahleho prieskumu budú využité pre zmapovanie súčasného stavu spolupráce a finančnej udržateľnosti NZO, obohatenie znalostí a formuláciu doporčení pre všetky NZO a podniky na ich ceste k ich úspešnému plneniu poslania a vytvárania vzájomne prospešných partnerských väzieb.

LITERATÚRA

- [1] MAJDÚCHOVÁ, H. 2009. *Neziskové organizácie*. Bratislava : Sprint dva, 2009.
- [2] ONDRUŠEK, D. a kolektív: *Čítanka pre neziskové organizácie*. Bratislava: Centrum prevencie a riešenia konfliktov, 1998
- [3] SMOLKOVÁ, E. 2009. *Strategické partnerstvá ako fenomén globálnej ekonomiky*. Bratislava: INFOPRESS, 2009. 228 s. ISBN 978-80-85402-92-6.
- [4] ŠEDIVÝ, M. – MEDLÍKOVÁ, O. 2011. *Úspešná nezisková organizace*. Praha: Grada, 2011. 154 s. ISBN 978-80-247-2707-3.
- [5] MANGO. *Financial sustainability – Developing a financing Strategy*. [online]. [cit. 18.4.2015]. Dostupné na internete: <<http://www.mango.org.uk/Guide/FinancingStrategy>>.
- [6] MANGO. *Financial sustainability – Risk assessment*. [online]. [cit. 18.4.2015].
- [7] Dostupné na internete: <<http://www.mango.org.uk/Guide/RiskAssessment>>.

KONTAKT

prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.
Ing. Diana Vasilenková, PhD.
FPM Katedra podnikovohospodárska
Ekonomická univerzita v Bratislave
helena.majduchova@euba.sk
diana.vasilenkova@hotmail.com

NEUROMARKETING, MIESTO KDE SA STRETÁVA NEUROVEDA A MARKETING

NEUROMARKETING, WHERE MARKETING AND NEUROSCIENCE MEET

Štefan Majtán, Robert Šlosár

ABSTRACT

Neuromarketing is a new field where brain science and marketing meet. The emergence of brain imaging encourages marketers to use high-tech imaging techniques to resolve marketing issues. Marketers and advertisers have exploited the results of many brain imaging studies to know what could drives consumer's behavior. They have found out that some marketing actions can generate added satisfaction. The findings of the human reward system studies also play an important role in neuromarketing research. The number of neuromarketing studies is growing and the findings are important for marketing research. However neuromarketing suffers from many limits that are a barrier to its development. Through this article, we attempt to give an overview on neuromarketing and its neural correlates while provide a perspective toward the use of field for less commercial purposes.

KEY WORDS

Neuroscience, neuromarketing, emotions, consumer behaviour, buy button,

JEL Classification

M31, M37

ÚVOD

V posledných rokoch sme svedkami vzniku nového smeru merania a objavovania kortikálnej aktivity mozgu. Niektoré nové zobrazovacie techniky neurovedy umožnili rozvoj znalostí týkajúcich sa častí mozgu zodpovedných za potešenie a emócie. Tieto nástroje sa v súčasnosti stávajú čoraz viac populárne pre marketingový výskum a to hlavne vďaka benefitom ktoré poskytujú.¹ Zak², Plassmann³ a Rustichini⁴ boli jednými z prvých autorov ktorí vo svojich prácach zmienili pojem neuroveda v spojitosti s marketingom. Cieľom tejto vedy bolo lepšie pochopenie procesu rozhodovania u spotrebiteľa prostredníctvom aplikácie kognitívnej psychológie a neurovedy. Práve vďaka ich práci len v nedávnych rokoch došlo

* Ing. Robert Šlosár, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, spoluautorský podiel 50%, podiel na projekte VEGA č. 1/0100/13, Skúmanie dopadov aktuálnych javov svetovej ekonomiky na marketingové aktivity firiem 100%

** Prof. Ing. Štefan Majtán, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra , spoluautorský podiel 50%, podiel na projekte VEGA č. 1/0100/13, Skúmanie dopadov aktuálnych javov svetovej ekonomiky na marketingové aktivity firiem 100%

1 McClure SM, Li J, Tomlin D, Cypert KS, Montague LM, Montague PR (2004) Neural correlates of behavioral preference for culturally familiar drinks. *Neuron*, 44: 379-387.

2 Zak PJ (2004). Neuroeconomics. *Philosophical Transactions of the Royal Society B*, 359: 1737-1748.

3 Plassmann H, O'Deherly J, Shiv B, Rangel A (2008). Marketing actions can modulate neural representations of experienced pleasantness. *Proceed. National Acad. Sci.*, 105: 1050-1054.

4 Rustichini A (2005) Neuroeconomics: present and future. *Games Econ.Behav.*, 52: 201-212.

k vývoju novej disciplíny ktorú pomenúvame „neuromarketing“⁵. Cieľom tohto nového oboru je prenos poznatkov z neuroológie na výskum spotrebiteľského správania prostredníctvom aplikovania neurovedeckých metód na riešenie marketingových problémov. Najmä preto považujeme neuromarketing za miesto kde sa stretáva neuroveda, kognitívna psychológia a marketing⁶.

Pri uplatňovaní neuromarketingového výskumu sú využívané rôzne techniky. Medzi najznámejšie a najpoužívanejšie patrí pozitronová emisná tomografia(PET), magnetická rezonancia(fMRI), elektroencefalografia(EEG), manetoencefalografia(MEG) a galvanická vodivosť kože(GSR). Väčšina zo spomínaných techník je finančne vysoko náročná, avšak aj napriek tomu v súčasnosti môžeme sledovať nárast výskumov hlavne prostredníctvom EEG a GSR. Od vzniku neuromarketingu sa výskumníci upriamujú hlavne na oblasti týkajúce sa pamäti a vplyvu reklamy na pamäť⁷.

Predkladaný príspevok ponúka pohľad na neuromarketing z viacerých uhlov. Na začiatku sa pokúsime objasniť a identifikovať čo vlastne neuromarketing predstavuje, načrtujeme prepojenie neurovedy a marketingu a stanovíme kľúčové aspekty neuromarketingu. V závere sa sústreďíme na kontroverziu okolo neuromarketingu, nakoľko tento smer je stále v začiatkoch a cieľom je, aby stúpala gramotnosť ľudí v tomto smere.

Čo je neuromarketing

Ľudia sa často zaoberajú otázkou čo je dôvodom alebo prečo sa nám niektoré výrobky páčia alebo naopak. Odpovede na tieto otázky sú mnohokrát nejednoznačné, zavádzajúce, bezdôvodné alebo jednoducho neexistujú. Túto odpoveď nevieme presne zadefinovať, pretože preferencie na určitý tovar alebo službu sú realizované nevedome. Bohužiaľ v súčasnosti ešte stále existuje viac otázok ako odpovedí, aj keď výskum v tejto oblasti pokročil obrovskými krokmi. Stále nedokážeme definovať všetky procesy, ktoré sa odohrávajú v našom mozgu a takisto ani nevieme dekodovať značné množstvo informácii ktoré dokážeme odmerať⁸.

Neuromarketing ako spojenie dvoch na prvých pohľad nesúvisiacich disciplín poskytol odpovede na otázky, ktoré si marketéri veľmi často kladli. V podstate nám pomáha pochopiť spotrebiteľov. Prečo si vybrať Colu namiesto Pepsi, prečo muži preferujú športové autá, prečo ženy nepreferujú sci-fi filmy, to je len zlomok otázok, ktoré si kladú marketéri, aby zistili prečo ľudia nakupujú a hlavne odhalili ako spotrebiteľ myslí⁹.

Pomocou neurovedy a štúdií ktoré popisujú spôsob akým funguje ľudský mozog, ako človek cíti, ako sa rozhoduje a čo ho motivuje, je možné objasniť obrovské množstvo problémov marketérov, medzi ktoré patria¹⁰:

- dlhotrvajúce preferencie spotrebiteľa
- účinnosť propagovanej správy
- preferencie spotrebiteľov
- dôvera spotrebiteľa k danej značke

5 Droulers O, Roulet B (2006). Neuromarketing: Cadre théorique et perspectives. Paper present end at the XII^e Congres of the French Marketing Association, 11-12 may Nantes, France.

6 Stoll M, Baecke S, Kenning P (2008): What they see is what they get? An fMRI-study on neural correlates of attractive packaging. *J. Consum. Behav.*, 7: 342-359.

7 George, J. S., Aine, C. J., Mosher, J. C., Schmidt, D. M., Ranken, D. M., Schlitt, H. A., Wood, C. C., Lewine, J. D., Sanders, J. A., Belliveau, J. W. (1995): Mapping function in the human brain with magnetoencephalography, anatomical magnetic resonance imaging and functional magnetic resonance imaging: *Journal of Clinical Neuropsychology* 12:406 – 431.

8 Plessis, E., (2011): *The Branded Mind: What neuroscience Really Tells US about the Puzzle of the Brain and the Brand.* ISBN 978 0 7494 6125 6

9 Rice, CH., (1997): *Understanding Costumers.* ISBN 0-7506-2322-5

10 Johns, T. (1994): *Perfect Customers Care: All You Need to Get It Right First Time,* ISBN 0-7126-5912-9

Všetky tieto aspekty spotrebiteľského správania sa dajú vysvetliť a teda v konečnom dôsledku aj stimulovať. Ak však chceme zistiť čo spotrebiteľ prežíva pri nakupovaní, musíme tieto vplyvy v prvom rade zmerať. Na meranie sa používajú už spomínané prístroje, ktoré sa dajú medzi sebou kombinovať a tak si názor alebo tvrdenie viacnásobne potvrdiť.

Aj keď predpokladáme že spotrebiteľ sa rozhoduje racionálne a kupuje produkty pre jeho vlastnosti, využiteľnosť, cenu alebo funkčnosť, jeho mozog hovorí niečo úplne iné. Neuroveda a merania spomínanými prístrojmi nám hovoria, že spotrebiteľ sa rozhoduje na základe preferencie a intuitívneho vzťahu so značkou výrobku a nie na základe reklamného oznámenia. Mozog totiž nedokáže filtrovať správy na správy marketingového typu a na tie ostatné. Každá situácia, každá skúsenosť alebo informácia, s ktorou sme prišli do kontaktu v rámci určitého výrobku alebo určitej značky, sa stáva súčasťou nášho vnímania tejto značky. Všetky tieto informácie sa transformujú na určitú spotrebiteľskú reakciu a v konečnom dôsledku spotrebiteľ buď nákup realizuje, čo znamená že kladné podnety prevládajú alebo naopak, čo znamená, že spotrebiteľ má o produkte negatívnu mienku.¹¹

V klasickom komunikačnom procese sa podniky považujú za emitentov určitej správy a spotrebiteľia za prijímateľov tejto správy. Z neuromarketingového hľadiska sa tento vzťah otáča presne opačným smerom. Firmy sú síce subjektom, ktorý informáciu poskytuje, ale takisto potrebujú informácie aj prijímať. Ide totiž o informácie potrebné k ďalšiemu smerovaniu podniku, teda o aspekt úspechu. Nejde tu však iba o informácie typu či spotrebiteľ daný tovar kúpil alebo nie, ale o rozhodovací postup. Podniky sa snažia identifikovať stimuly ktoré viedli k nákupu a tie podporovať. Podniky si takto budujú vzťahy so zákazníkmi.¹²

V týchto súvislostiach sa stretávame každý deň s bombardovaním spotrebiteľa sloganmi typu lepšie, lacnejšie, rýchlejšie. Avšak tieto výrazy už v súčasnosti nerobia spotrebiteľa senzitivnejším, práve naopak. Väčšina z takto mierených sloganov vzbudzuje v spotrebiteľovi nedôveru. Ak chcú byť podniky na trhu úspešné, musia pochopiť v hlbších rovinách čo spotrebiteľov motivuje a musia sa zamerať na spotrebiteľské potreby.

Aj keď sa mnoho vedeckých prúdov v oblasti neuromarketingového výskumu neustále vyvíja, stále ostáva problém nesúladu medzi tým čo spotrebiteľ hovorí, tým čo si myslí a čo v skutočnosti kúpi. Je vedecky dokázané že až 95% rozhodnutí je realizovaných nevedome.¹³ Ako potom môžeme upriamiť pozornosť na marketingové problémy? Neuroveda navrhuje chápať motiváciu ako nevedomý stimul, ktorý môže byť buď kladný alebo záporný. Tieto stimuly potom vytvárajú impulzy ktoré nútia spotrebiteľa konať alebo ktoré jeho konanie naopak zastavia.¹⁴

Ak podniky porozumejú spotrebiteľom a systému spotrebiteľského myslenia, môžu veľmi efektívne ponúkať tovary alebo služby, ktoré sú pre nich nevyhnutné. Mali by však zväžiť spôsob komunikácie so spotrebiteľom a na základe toho použiť aj zodpovedajúci nástroj marketingovej komunikácie. Neurovedy poskytujú podnikom kľúč, ktorý otvára dvere do mozgu spotrebiteľa. Kombinácia medzi výsledkami neurovýskumu a marketingu ako nástroja predaja môže výrazne zmeniť predajnosť produktov alebo služieb.

Signifikantným účelom neuromarketingu je pochopiť ako mozog určuje spotrebiteľské správanie a rozhodovanie. Tento účel je možno dosiahnuť štúdiom procesu

11 Lindstrom, M. (2005) Buy – ology: How everything we believe about why we buy is wrong. Free Press, New York, ISBN 8-4987-5172-1

12 Wilson, D. C., (1992) A Strategy for Change. Routledge, ISBN 1-8615-2383-1

13 Pradeepa, A.K (2010) The buying brain: secrets of selling to the subconscious mind, ISBN 978-0-470-64684-7

14 LeDoux, J. (1996) The Emotional Brain: The mysterious underpinnings of emotional life, Simon & Schuster ISBN 0-6848-3659-9

rozhodovania a identifikovaním faktorov ktoré majú na rozhodovanie najmarkantnejší vplyv.¹⁵

Kľúčové aspekty neuromarketingu

Marketingový špecialista Ch. Morin¹⁶ identifikoval niektoré kľúčové faktory neuromarketingu, ktoré môžu podnikom veľa napovedať a pomôcť pri predaji ich produktov alebo služieb, identifikácii správnej marketingovej stratégie a efektívnej reklame. Tieto aspekty sú vnímané spotrebiteľom nevedome, v centrálnych častiach mozgu, hypotalame a amygdale. V týchto častiach sa premieňajú emócie a inštinkty na rozhodovanie a smerujú k nákupnému správaniu. Hovorí tiež, že nakupujeme bez strachu. Na základe tohto tvrdenia existujú vlastnosti ktoré nazýva ako „tlačidlo kúpiť“ a na tieto miesta treba vyvíjať tlak. Nasledujúce aspekty ľudského rozhodovania pomáhajú podnikom prijímať správne rozhodnutia v oblasti marketingovej komunikácie:¹⁷

- *Spotrebitelia sú sebeckí* – Pri definovaní rozhodovania je dôležitým medzníkom egoizmus. Väčšina ľudí je egocentrických a snažia sa aby všetky rozhodnutia, ktoré prijímajú, mali vplyv na zmenu ich života, zmiernenie alebo odstránenie bolesti prípadne priniesli väčšie potešenie.
- *Preferujeme kontrast* – Niekedy sa reakcia spotrebiteľa nedá vysvetliť absolútne presne. Preto sa využíva kontrast ako nástroj prostredníctvom ktorého je možné zaujať spotrebiteľa. Ch. Morin¹⁸ uvádza aj príklad, ktorý hovorí, že ak by spotrebiteľ prijal denne desať tisíc reklamných oznámení, jeho pozornosť zaujmú iba tie, ktoré v sebe skrývajú najväčší kontrast.
- *Spotrebiteľ je od prírody lenivý* – Jednoduchosť je základnou substanciou marketingovej komunikácie a samotného marketingového nástroja. Autori mnohých výskumov odporúčajú, aby bola správa jednoduchá ale silná. Veľké množstvo podnikov sa snaží zaujať spotrebiteľa textovými správami. Avšak tento typ komunikácie je veľmi náročný na mozog. Spotrebiteľ si prečíta iba pár slov a pokiaľ nenájde informáciu ktorú hľadá, prestane vnímať ponúkané informácie. Odporúčanie znie jednoznačne: využívať vizuálne komunikačné nástroje s konkrétnym odkazom.¹⁹
- *Spotrebiteľ má rád príbeh* – Marketingová komunikácia prezentovaná konkrétnym nástrojom vytvorí záujem u spotrebiteľa najviac na začiatku alebo na konci reklamnej správy. Je to preto, že človek je schopný prijímať informácie najviac na začiatku alebo na konci akejkoľvek predsúvanej správy. Ak chceme aby spotrebiteľa zaujala celá ponúkaná informácia, musí táto informácia obsahovať príbeh, ktorý zaujme spotrebiteľa a tým udrží jeho pozornosť na dostatočne dlhú dobu.
- *Spotrebiteľ preferuje vizuálne stimuly* – Spotrebiteľ preferuje vizuálne stimuly pretože si ich ľahšie zapamätá. Je to spôsobené hlavne tým, že vo vizuálnych stimuloch môžu marketéri ukrývať aj iné vedome skryté podnety pre iné zmysly. Napríklad ak je na marketingovom nástroji zobrazené ovocie, u spotrebiteľa sa nevedome zapoja aj chuť a čuch, keďže k tomuto ovociu si asociačne pripojil určitú jeho vôňu a chuť. Práve

15 Montague, R. (2007) Your Brain is (Almost) Perfect: How we make Decisions, Plume, ISBN 0-4522-8884-3.

16 Morin, CH., Renvoise, P., (2005) Is There a „Buy Button“ in the Brain?: How selling to the Old Brain will bring you instant success, ISBN 0-97433482-2-8.

17 Morin, CH., Renvoise, P., (2005) Is There a „Buy Button“ in the Brain?: How selling to the Old Brain will bring you instant success, ISBN 0-97433482-2-8

18 Morin, CH., Renvoise, P., (2005) Is There a „Buy Button“ in the Brain?: How selling to the Old Brain will bring you instant success, ISBN 0-97433482-2-8.

19 Rushkoff D. (2004) Reading the Consumer Mind. The age of neuromarketing has dawned, NyPress.com

vizuálny stimul môže spotrebiteľa prinútiť k nákupu najefektívnejšie, aj keď svoje rozhodnutie racionalizuje neskôr.²⁰

- *Emočné tromfy* – „Dajte nám správne, podnety ktoré v nás vzbudzujú emócie a my budeme kupovať to, čo vy predávate“²¹ Emócia vchádza do mozgu kde sa prerobí s ostatnými inštinktnými alebo emóciami a ako chemická reakcia sa presunie do rozhodovacej časti mozgu. Táto reakcia vytvára chemické zmeny v mozgu a hormóny postupne zaplavujú náš mozog, pričom tieto hormóny umožňujú rýchlejšiu komunikáciu medzi neurónmi. Vďaka všetkým týmto priebehom memorujeme určité nákupné situácie a budeme si ich spájať s rovnakými alebo podobnými situáciami. Pokiaľ nevznikne emócia, nebudeme si pamätať ako sme sa cítili pri nakupovaní daného produktu a s veľmi malou pravdepodobnosťou budeme nákup opakovať.

Neuromarketing verus etické otázky

Už pri vzniku neuromarketingu ako prepojenia neurovedy a marketingu mnohí zástancovia etiky tvrdili, že sa obávajú vzniku postupov, ktoré odhalia „nákupné tlačidlo“ v hlavách spotrebiteľov. Ak by došlo k „stlačeniu“ tohto tlačidla mohli by sa spotrebiteľia premeniť na nákupných robotov. Odborníci z oblasti neurovedy však jednoznačne vyvrátili toto tvrdenie. V súčasnosti nám veda povoľuje iba zobrazit' určité reakcie, ktoré v mozgu prebiehajú, nevieme však infiltrovať určitý tovar alebo výrobok do hláv spotrebiteľov. Naopak zástancovia neuromarketingu tvrdia, že toto je cesta ako zistiť kľúčové aspekty reklamy ako takej a tak využívať finančné prostriedky na reklamu čo najefektívnejšie. Takisto tvrdia, že neuromarketing dokáže identifikovať postoje spotrebiteľov k produktu a identifikovať spôsob, akým spotrebiteľ jednotlivé tovary alebo služby vyhodnocuje. G. Ruskin sa však obáva zneužitia zo strany bezohľadných nadnárodných spoločností. Táto obava je zakorenená v zneužití informácií o spotrebiteľoch na jednotlivých národných trhoch s cieľom spôsobiť závislosť na výrobcach, ktoré budú spotrebiteľa poškodzovať duševne aj fyzicky. C. Kilts zastáva presne opačný názor a tvrdí, že výskum uskutočnený v oblasti neuromarketingu nebol nikdy orientovaný na zmenu spotrebiteľského správania ale práve naopak, aby pomohol tým podnikom, ktoré sa chcú prispôbiť svojim zákazníkom a ich potrebám.²²

Na základe uvedených faktov je na mieste otázka: do akej miery by malo byť umožnené spoločnostiam a reklamným agentúram študovať spotrebiteľa a na aké úkony je možné použiť informácie hovoriace o spotrebiteľskom rozhodovaní. Odpoveďou môže byť aj výrok J. Reimana, ktorý povedal: „cieľom neuromarketingu je aby spotrebiteľia zmenili podniky, nie podniky spotrebiteľov“.²³

ZÁVER

V dnešnej rýchlo sa meniacej dobe sa technika ako aj výskumné techniky hýbu nezadržateľne vpred. Výnimkou nie je ani marketing, ktorý sa už nezameriava iba na tradičné techniky ale stále častejšie je inovovaný novými metódami výskumu. Neuromarketing predstavuje práve jedno z takýchto prepojení. Aj keď sa názory neuromarketérov sa niekedy líšia, neuromarketing je na vzostupe a po svete stále pribúdajú výskumné laboratória zaoberajúce sa výskumom mozgu pre potreby marketingu.

20 Schabner D. (2004) Playing With Your Mind: Is Neuromarketing Research Giving Advertisers the Keys to Your Decision-Making? abcnews

21 Morin, CH., Renvoise, P., (2005) Is There a „Buy Button“ in the Brain?: How selling to the Old Brain will bring you instant success, ISBN 0-97433482-2-8.

22 Lindstrom, M. (2005) Brand Sense: Sensory secrets behind the stuff we buy, Free press, ISBN 1-4391-720-1-3

23 Reiman, J. (2004) „Thinking for a living“, Business to Business Magazine

Ak chcú podniky zvyšovať ich predaj, musia so zákazníkmi komunikovať. Do popredia sa dostáva hlavne spätná väzba, ktorú podniky získavajú prostredníctvom merania spotrebiteľskej aktivity a rozhodovania počas realizácie nákupného správania. Už nestačia iba údaje o predajnosti v jednotlivých regiónoch a identifikácia cieľovej skupiny. Podstatou informácií potrebných pre podniky je ich zmyselnosť. To znamená, že pokiaľ marketéri nezistia, čo si spotrebiteľia skutočne myslia, nepohnú sa dopredu. Vychádzajúc z premisy, že ľudia klamú, ostáva už iba overiť poskytované informácie prístrojmi, ktoré ukážu ich skutočné pocity a emócie.

Neuromarketing poskytuje perspektívu získania kvantitatívnych a kvalitatívnych dát ktoré zisťujú účinnosť reklamy, pred zbytočným a často neefektívnym vynakladaním finančných prostriedkov na propagáciu, ktorá sa miňa účinku. Ak vezmeme do úvahy existujúce reklamné nástroje a ich prebytok, je neuromarketingový výskum ako šitý na mieru pre tie podniky, ktoré chcú lepšie pochopiť zákazníka, svoje cieľové publikum a ostatných prijímateľov reklamných správ a navrhovať také produkty, ktoré budú absolútne uspokojovať ich potreby.

Nová aplikácia neurovedy v marketingu je jednoznačne zaujímavá a predpokladáme, že sa stane využívanou v praxi. Ak by sme mali syntetizovať význam neurovedy v spojení s marketingom, budeme citovať Reimana ktorý povedal; „žiadny mozog, žiadny zisk“²⁴

LITERATÚRA

- [1] Droulers O, Rouillet B (2006). Neuromarketing: Cadre théorique et perspectives. Paper present end at the XII^o Congres of the French Marketing Association, 11-12 may Nantes, France.
- [2] George, J. S., Aine, C. J., Mosher, J. C., Schmidt, D. M., Ranken, D. M., Schlitt, H. A., Wood, C. C., Lewine, J. D., Sanders, J. A., Belliveau, J. W. (1995): Mapping function in the human brain with magnetoencephalography, anatomical magnetic resonance imaging and functional magnetic resonance imaging: *Journal of Clinical Neuropsychology* 12:406 – 431.
- [3] Johns, T. (1994): *Perfect Customers Care: All You Need to Get It Right First Time*, ISBN 0-7126-5912-9
- [4] LeDoux, J. (1996) *The Emotional Brain: The mysterious underpinnings of emotional life*, Simon & Schuster ISBN 0-6848-3659-9
- [5] Lee, N. Broderick A. J., Chamberlain, L. What is ‘neuromarketing’? A discussion and agenda for future research *International Journal of Psychophysiology* 63 (2007) 199–204
- [6] Lindstrom, M. (2005) *Brand Sense: Sensory secrets behind the stuff we buy*, Free press, ISBN 1-4391-720-1-3
- [7] Lindstrom, M. (2005) *Buy – ology: How everything we believe about why we buy is wrong*. Free Press, New York, ISBN 8-4987-5172-1
- [8] McClure SM, Li J, Tomlin D, Cypert KS, Montague LM, Montague PR (2004) Neural correlates of behavioral preference for culturally familiar drinks. *Neuron*, 44: 379-387.
- [9] Montague, R. (2007) *Your Brain is (Almost) Perfect: How we make Decisions*, Plume, ISBN 0-4522-8884-3.
- [10] Morin, CH., Renvoise, P., (2005) *Is There a „Buy Button“ in the Brain?: How selling to the Old Brain will bring you instant success*, ISBN 0-97433482-2-8.

²⁴ Reiman, J. (2004) „Thinking for a living”, *Business to Business Magazine*

- [11] Plassmann H, O'Deherly J, Shiv B, Rangel A (2008). Marketing actions can modulate neural representations of experienced pleasantness. *Proceed. National Acad. Sci.*, 105: 1050-1054
- [12] Plessis, E., (2011): *The Branded Mind: What neuroscience Really Tells US about the Puzzle of the Brain and the Brand*. ISBN 978 0 7494 6125 6
- [13] Pradeepa, A.K (2010) *The buying brain: secrets of selling to the subconscious mind*, ISBN 978-0-470-64684-7
- [14] Reiman, J. (2004) „Thinking for a living”, *Business to Business Magazine*
- [15] Rice, CH., (1997): *Understanding Consumers*. ISBN 0 7506 2322 5
- [16] Rushkoff D. (2004) *Reading the Consumer Mind. The age of neuromarketing has dawned*, NyPress.com
- [17] Rustichini A (2005) *Neuroeconomics: present and future*. *Games Econ.Behav.*, 52: 201-212.
- [18] Schabner D. (2004) *Playing With Your Mind: Is Neuromarketing Research Giving Advertisers the Keys to Your Decision-Making?* abcnews
- [19] Stoll M, Baecke S, Kenning P (2008): *What they see is what they get? An fMRI-study on neural correlates of attractive packaging*. *J. Consum. Behav.*, 7: 342-359.
- [20] Zak PJ (2004). *Neuroeconomics*. *Philosophical Transactions of the Royal Society B*, 359: 1737-1748.
- [21] Wilson, D. C., (1992) *A Strategy for Change*. Routledge, ISBN 1-8615-2383-1

KONTAKT

Ing. Robert Šlosár.
 Ekonomická univerzita v Bratislave
 Fakulta podnikového manažmentu
 Katedra podnikovohospodárska
 Dolnozemska cesta 1/b
 852 35 Bratislava
 Slovenská republika
 e-mail: robert.slosar@euba.sk

prof. Ing. Štefan Majtán, PhD.
 Ekonomická univerzita v Bratislave
 Fakulta podnikového manažmentu
 Katedra podnikových financií
 Dolnozemska cesta 1/a
 852 35 Bratislava
 Slovenská republika
 e-mail: majtan@euba.sk

ANALYSIS OF THE MOTIVATION FOR BUSINESS ACTIVITIES

Peter Marinič

ABSTRACT

Nascent enterprises are an integral and important part of any economy. They are the boost of the economy. Nascent enterprises represent a way for entrepreneurs how to react to changes in the economy and also a tool for self-realization. It is therefore important to consider the motivation of individuals to found nascent enterprises. In connection with the issue of unemployment among young people especially university graduates, it is justified to focus on students of economic trends and their motivation for entrepreneurship activities. Submitted analysis tries to identify the significant factors affecting nascent enterprises by using a questionnaire survey among university students and comparison the results obtained with a nationwide sample survey.

KEY WORDS

Start-ups, nascent enterprises, entrepreneurship, entrepreneur motivation.

JEL Classification

M13, L26

INTRODUCTION

In the past few years, particularly at a time since 2008, the time that can be perceived as a period of financial and economic crisis, deepens problems to find out suitable assertion at the labour market for young people, even for university graduates ones. This phenomenon, however, could have been identified within the state of Western Europe for longer period of time, and therefore it cannot be directly related to the ongoing economic crisis, but its causes are likely to be located elsewhere. The ambition of the analysis carried out in the context of this article, is not the identification and characterization of the causes of deteriorating skills of young people, including university graduates, to employ at labour market but rather focus on one selected specific consequence of this phenomenon. Such consequence is the possibility for graduates, young people in general respectively, solve the problems of the labour market by founding own new nascent enterprise; as well as related motivation of young people, especially university graduates, to enter into business.[3]

The article is one of the outputs of the specific research project, held at the Faculty of Economics and Administration of Masaryk University, "Analysis of nascent enterprises development". The research team also focuses on the issues of motivation for creation of new enterprises, identifying barriers and problems in setting up new enterprises and currently in particular the financing of emerging enterprises, among other things. The aim of this research project is to identify problems in the financing and proposed measures for their removal.

As part of the mentioned research project in the previous year was, among other things, conduct a survey aimed at identifying the motives and expected problems in setting up new enterprises. This survey was directly inspired by a similar questionnaire survey

* Ing. Peter Marinič, Masaryk University, Faculty of Economics and Administration, Department of Corporate Economy; The article is a result of realization of specific research MUNI/A/1242/2014 called "Analysis of nascent enterprises development".

undertaken by Eurostat in 2005.[2] Eurostat questionnaire survey was of course very extensive, involving many European countries. In contrast, a survey carried out in the framework of the specific research project has been very limited by possibilities of the realisation team. It was therefore carried out on students of selected subjects at Faculty of Economics and Administration. This target group corresponds with the focus of a research project and it is the group which there are designed for and developed other activities in mentioned research project as the results of connected activities.

On the one hand it is possible to argue that this survey is designed so strictly limited, and that its results are not conclusive enough for generalizations, that basically make no sense to carry out such a survey. The purpose of this approach, limited to one educational institution, is warranted particularly with regard to the use of lessons learned with respect to downstream activities in the implementation of specific research and other activities of the research team on the ground of Faculty of Economics and Administration of Masaryk University. On the other hand, if it is reasonable to expect the prerequisites for setting up new businesses among some graduates of the higher education system, it is the case of university students focused on economics. This assumption is primarily met by students of the Faculty of Economics and Administration. In particular, it is because of the structure of students, their family background and focus of the students themselves on the issue of business and entrepreneurial activities, which, of course, also include the issue of starting new enterprise.

Survey prerequisites

In the framework of the aforementioned specific research project was based on data available to the European Statistical Office (Eurostat), conducted a large survey on the topic of success factors for enterprises in 2005. This investigation was focused on start-ups, nascent enterprises, in that period of time, and on identifying factors that led to the creation of new enterprises. The factors include problems with which entrepreneurs founding start-ups battling, reasons for starting a business, or way of financing start-ups, which is preferred by future entrepreneur. An integral part of the survey was also characteristics of people entering the business environment in terms of age, sex, education or previous experience with entrepreneurial activity. [1] [2]

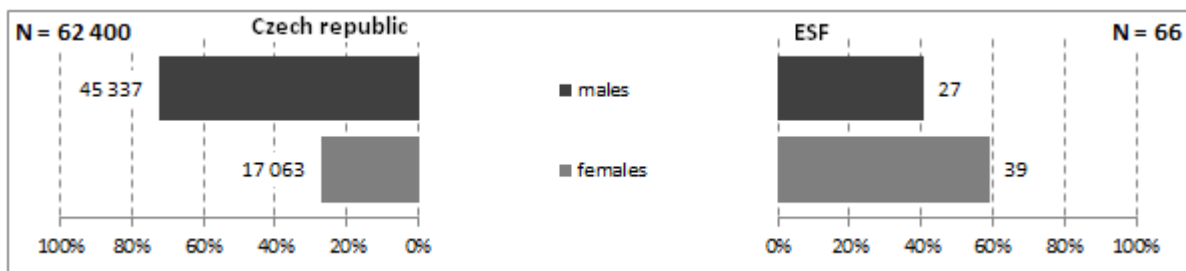
The data from Eurostat was used as input data for the established survey on the ground of Faculty of Economics and Administration. Although due to the implementation possibilities of the research team, we were forced to restrict the available sample to students of selected subjects from our faculty. These subjects were selected in the field of business economics and management, which makes a good assumption about reliability of analysed data due to suitable specialization. In addition, subjects were selected according to historical experience of the higher-than-in-other-subjects willingness of students to discuss activities beyond the rigorous educational process; and where there were similar themes discussed in the form of free discussion in the past. Therefore it was obtained sufficient and representative sample for further use, both within specific research and also in other related activities of the research team in this field.

The questionnaire was sent to 246 students of selected subjects and was received back in 66 cases as completely fulfilled questionnaires. Thus response (26.8 %) can be evaluate as sufficient for drawing the relevant conclusions, at least relative to the population of students in field of business economics and management, which is guaranteed by the relevant Department of corporate economy at the Faculty of Economics and Administration of Masaryk University. [3] The results can therefore be considered as relevant in the development of other activities related to the activities of the team, with the aim of improving the educational process and in general an activity leading to student support for start-ups, as graduates of the field, as well as graduates the higher education process.

The results of the survey and comparison with the data of Eurostat survey

Eurostat conducted extensive survey during the year 2005. Questionnaire survey among students of selected subjects at Faculty of Economics and Administration of Masaryk University, took place in December 2014. Despite the time lag between the two surveys the results of the two surveys are compared in this article. The aim of this comparison is to determine whether the individual factors influencing the creation of new businesses at the level of surveys conducted among students of field of business economics and management correspond with the results obtained from the respondents from the Czech Republic according to Eurostat survey. If the results of some factors differ between Eurostat survey findings related to the total population in the Czech Republic this is the opportunity for attempt to clarify these differences. Respectively, these differences can be seen as an opportunity to further explore these issues with a specific focus.

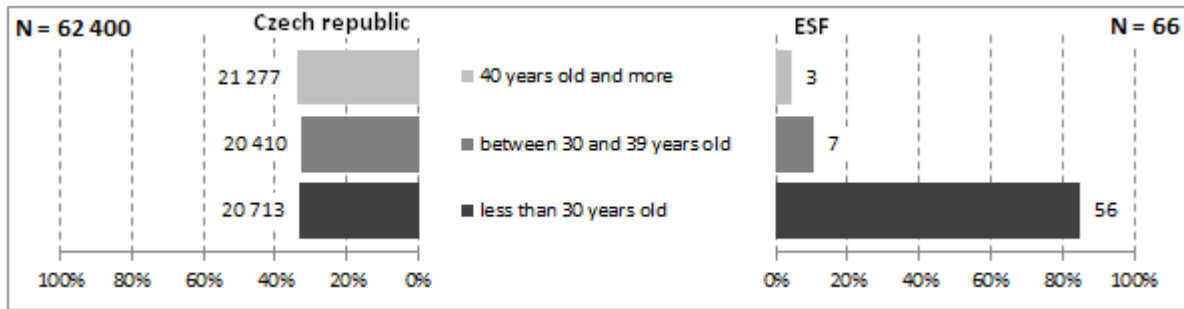
The following results, generally, can be divided into two categories. Specifically the results related to the characteristics of respondents and results related to the factors influencing activity in connection with the establishment of new businesses or entry into the business environment respectively. Among results about characteristics of the respondents can be included answers to questions about the gender of the respondents, their age and educational attainment. Among the results related to the factors influencing activities in connection with the establishment of new enterprises can be included incentives to start-ups, or in other words, to enter into the business environment, the method of financing start-ups and anticipated problems in connection with these activities.



Picture 1 Gender distribution of the participants

Source: Factors of Business Success statistics, Eurostat, 2005; Survey, FEA, 2014 [1][3]

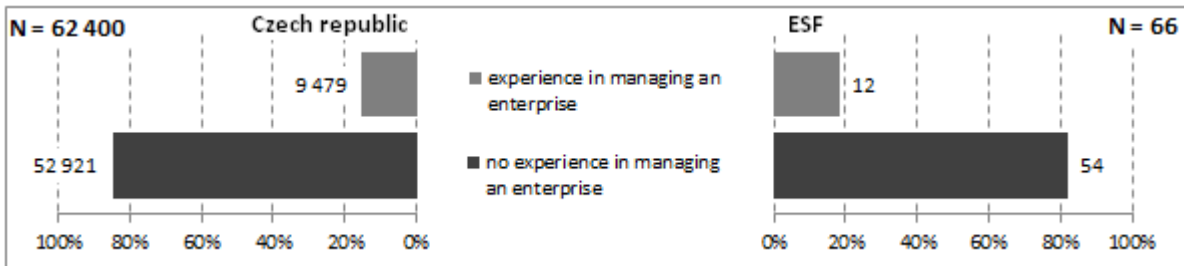
Distribution of respondents according to their gender is shown in Figure 1. An investigation carried out by Eurostat was performed on a sample of 62,400 actively participating respondents. The number of actively participating students of Faculty of Economics and Administration is represented by 66 students. Gender distribution of respondents according to Eurostat survey for a whole Czech Republic population presents a generally accepted fact that creating new businesses is embarking on a greater number of men than women. Specifically, the ratio is 72.6 % for men to 27.4 % for women. On the other hand, the ratio between students is somewhat reversed in favour of women (59.1 %) compared to men (40.9 %). This reverse outcome, however, cannot be regarded as a symptom of different distribution of preferences for business with a group of students compared to the Eurostat survey respondents. Rather it is due to a slight different tendency of the ratio between men and women in population of basic groups – Czech population is divided roughly evenly between men and women, but in group of students women predominate.



Picture 2 Age structure of the participants

Source: Factors of Business Success statistics, Eurostat, 2005; Survey, FEA, 2014 [1][3]

A similar logic can be applied also to clarify the age structure of the actively participating respondents and participating students. While the group of actively participating respondents of Eurostat survey is more or less evenly divided into three age categories, in a group of students the age group under 30 years of age not surprisingly dominate. This bias is obviously determined by the actual survey conduction through the students of subjects taught in both full-time and combined forms of study, in which dominates a given age category.



Picture 3 Distribution of the participants according to experience in managing an enterprise

Source: Factors of Business Success statistics, Eurostat, 2005; Survey, FEA, 2014 [1][3]

Latest results relating to the characteristics of respondents and students is linked to previous experience with running a business. Respondents of Eurostat survey with some form of experience in business management is represented by 15.2 % of respondents. It is interesting that a similar representation of experienced people is also in the group of students (17.9 %). In both surveys thus dominate groups that have no previous experience with entrepreneurial activity. That can be interpreted as a significant area for educational activities in connection with the preparation of these groups to enter into the business environment. This group is therefore a group of potential future entrepreneurs who we can assume are interested in information about the business, legal awareness, financial literacy, negotiation skills, business skills, communication skills and other business fruitful activities.

The following results refer to factors that influence entrepreneurial activity, or nascent enterprises. Among the significant factors there can be included incentives, motivation, for start-ups. Like any human activity is the creation of new businesses motivated by various factors, with greater or lesser intensity of influence to the activity. Planting new venture is also related to problems of financing such activity, and therefore the survey included the issue of funding. This funding can be generally divided into several categories. Such category is own funding, using money of respondent or student, and in extended point of view also funding from family members or friends. Another category can be represented by financing from third parties especially with institutional character. Last factors for identifying areas of the anxieties aroused to activity in terms of new business creation is an area of expected problems that need to be addressed when starting a new business.

Respondents, as well as students, have got the opportunity to choose more than one answer to each of the following question. Thus there is different proportion of evaluated data amount for each question. When evaluating the different categories following method was chosen. All answers were adding up and then considered the total set, and each category was then related to the total set.



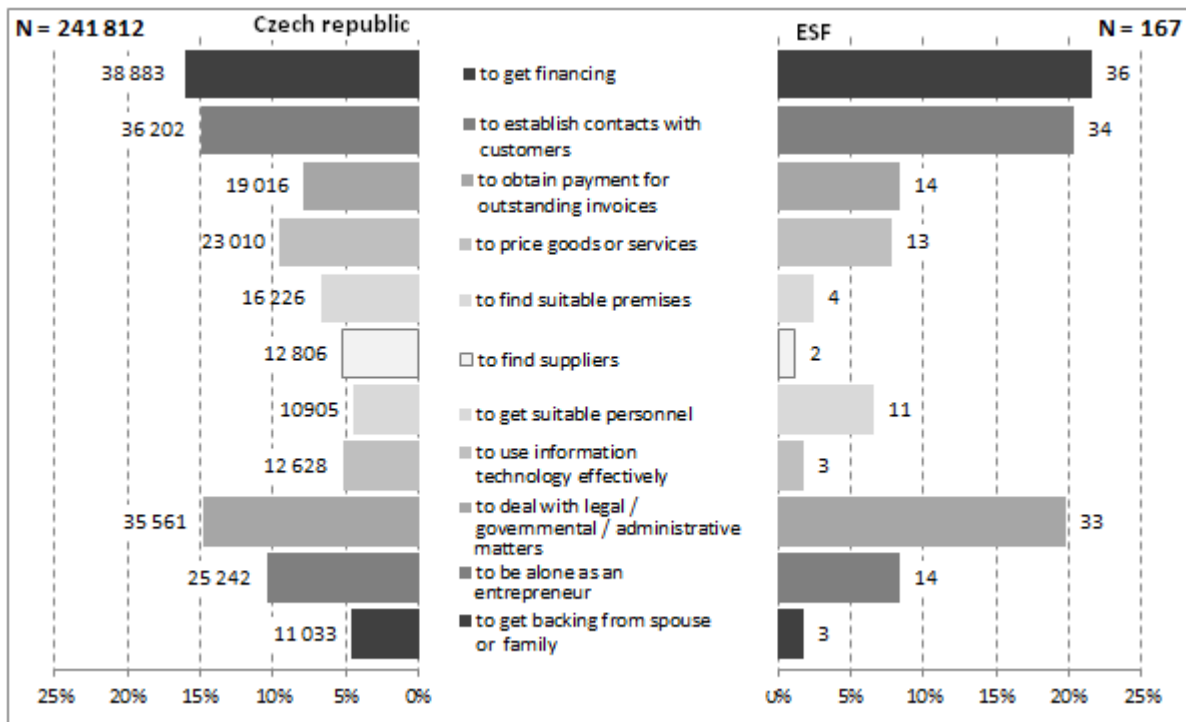
Picture 4 Motivation of the participants for starting a new business („start-up“)

Source: Factors of Business Success statistics, Eurostat, 2005; Survey, FEA, 2014 [1][3]

Desire to become one's own boss prevails in both surveys as the most often answer of the motives for setting up new businesses (Eurostat 30.2 %; FEA 35.1 %). This is probably due to the human tendency toward independence and reduced willingness of proactively minded individuals to obey the orders of authorities. On the other hand, it can be viewed as essential characteristics of individuals willing to start new businesses. The second most important factor is respondents' desire for new challenges (27.5 %), whereas among students it is a desire to turn their hobby to gainful employment (22.1 %). The least important factor, according to the results of the surveys investigation appears to be a personal space created by grown children (Eurostat 4.9 %; FEA 4.6 %), which is understandable in a group of students. They are not in a shortage of time caused by their children desires fulfilment due to the age of actively participating group of students.

Rather surprising is the fact of low importance of factor of entrepreneurial tradition as a motivator for the creation of new enterprises (Eurostat 4.7 %; FEA 6.1 %). This can result either from a relatively short period of free business environment in the Czech Republic, which was underwritten by certain inflexibility of many families and their members in the employment relationship, and therefore relatively small base to generate entrepreneurial tradition in a family environment. Another possible explanation may then be that new businesses rather based individuals who are without entrepreneurial tradition in the family background, but there exists a desire to change this fact. After all, a low value of this factor may result from the dominance of other factors motivating individuals from the environment with entrepreneurial tradition in their family background.

The activity of creating new business is of course also connected with problems, mainly occurring during the activity itself. Individuals decided to start a new business, can assume these problems and expect them even before the actual commencement of activities leading to the establishment of a new business. Therefore, expected problems are next area of interest in research of factors for starting up new enterprises, so called nascent businesses.



Picture 5 Problems expected when starting a new business

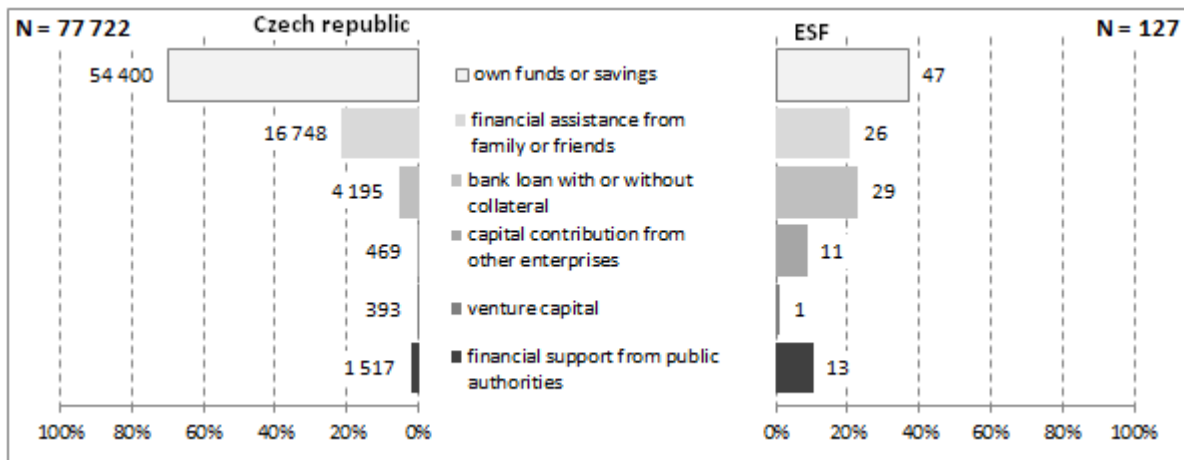
Source: Factors of Business Success statistics, Eurostat, 2005; Survey, FEA, 2014 [1][3]

The most expected problem was identified as problem to get financing for the nascent enterprise or start-up (Eurostat 16.1 %; FEA 21.6 %) Following problems with quit high occurrence were solving potential problems in field of legal and administrative obligations connected with other regulation from state institutions (Eurostat 14.8 %; FEA 19.8 %), together with difficulties in establishing contacts with customers (Eurostat 15.0 %; FEA 20.4 %). In the theory there are important areas that need attention during the preparation phase prior to the activity of founding an enterprise itself. These areas are commonly occurring problems that need attention to solve and are of course above-mentioned. Inclusion of these problems among most occurred answers demonstrates the ability of some respondents, and students as well, rationally assess and evaluate the necessary preparatory steps before the actual activity of founding new enterprise. This is evidence of a certain amount of their soundness and orientation in the field. On the other hand, it can be seen as a space for further education in the field, supported by assumption that individuals who are interested in starting a new business should have enough suitable information for solving these problems.

Less intensely are perceived problems in obtaining suppliers (Eurostat 5.3 %; FEA 1.2 %), suitable premises (Eurostat 6.7 %; FEA 2.4 %), effective use of information technology (Eurostat 5.3 %; FEA 1.8 %), and getting support from family or partner (Eurostat 4.6 %; FEA 1.8 %). Significant difference in perceptions among respondents of Eurostat survey of the total population in the Czech Republic and among students of selected subjects of Faculty of Economics and Administration of Masaryk University can be identified in the field of problems of finding suitable employees. While the respondents mentioned this possibility less often (4.5 %) among students is the problem perceived slightly more often, compared to other "non-intensively" perceived problems (6.6 %).

With the most intensely perceived problem of getting financing for newly established company is associated with the last area of research in the factors anxieties aroused by the

creation of new enterprises. That area is the funding for the activity of founding a new enterprise.



Picture 6 Method of financing a new business

Source: Factors of Business Success statistics, Eurostat, 2005; Survey, FEA, 2014 [1][3]

The most commonly mentioned method of financing is from its own resources. And it is also a possibility with the biggest difference between the answers of respondents and students (Eurostat 70.0 %; FEA 37.0 %). It can be assumed that this difference stems from the weaker economic situation of students in comparison with respondents of nationwide survey. In this context, we can then identify that students in comparison with respondents prefer more bank loans, whether they are provide with collateral or without (Eurostat 5.4 %; FEA 22.9 %) and financing in the form of support from public institutions (Eurostat 2.0 %; FEA 10.3 %). Respondents and students think almost identically about the possibility of financing with the assistance of family members or friends (Eurostat 21.6 %; FEA 20.5 %).

From the aforementioned it follows that the area of financing is an important area of founding a new enterprise, which is also perceived by individuals on a road towards this activity. Interesting is the difference in preferring other financing options among students and respondents especially in a predominant way of funding by their own resources. It can be deduced that it is an important area that needs to be a centre of our interest in future. For students there are other possibilities of financing which interest them more than respondents. Bank loans, financial support by state and public institutions are quit highly mentioned possibilities, which lead as to confident about getting this subject to educational process, particularly within the possibilities of the team of specific research project on the grounds of Faculty of Economics and Administration of Masaryk University. It can also be assumed that this information will get adequate interest among students, due to their preferences in financing start-ups.

CONCLUSION

The issue of founding a new enterprises or factors associated with the establishment of new enterprises, respectively, can be seen as an important area for the development of the economy and its ability to adapt to the economy changes. In the period since the economic and financial crisis, the issue becomes even more important. From the perspective of teachers who worked in the important educational institutions in the economic field it brings to us certain demands in relation to the formation of a new generation of potential future entrepreneurs. In this context, it is our duty to examine the current status of the student population and to compare this situation with the relevant surveys at the national level. This

task, at least partially, strives to fulfill submitted article that was created within the t specific research project on the soil of Faculty of Economics and Administration of Masaryk University.

Based on the analysed data, it can be stated that the motivation for creating new enterprises among the students actively involved in the survey has a similar layout as it is in the case for respondents' survey conducted by Eurostat on the total population of the Czech Republic. The results suggest that comparable assessment can also be identified by the anticipated problems associated with activities of starting new enterprises. The greatest degree of perceived problem is funding such activities, both among respondents as well as the students. This suggests the significance and importance of further exploration of the issue of financing new enterprises. As evidenced by the results in terms of ways of financing, more students prefer other ways of financing than using their own resources, in comparison to the results from respondents. An important source of funding for activities to start new businesses is considered financing from bank loans, with or without collateral, and business support from the state and public institutions through financial support.

In these findings it may be founded groundwork for further activities developed on the soil of the Faculty of Economics and Administration leading to improve the preparation of students in the mentioned areas, to make them better prepared for future potential entry into the business community. This preparation cannot remain only at the level of modifications of educational tools already existed, but should result in the creation of the Institute, which would be systematically developing these issues, not only in theory but also in practical terms. Specifically, Institute should be a kind of connecting bridge between the prospective entrepreneurs among the students and the relevant government and public institutions to improve financing options for new business. The Institute would also provide a platform for further development of research in the area and space to develop ideas of the students themselves. Activities in this form can contribute to improving opportunities for graduates and thus to solve difficult situation of the youth unemployment, including university graduates.

LITERATURE

- [1] EUROSTAT, Factors of Business Success, (statistics code: fobs_age, fobs_bra, fobs_ent)[online][cit 2015-03-10] available: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>.
- [2] SCHRÖR, H. The Profile of the Successful Entrepreneurs, [online][cit. 2014-11-27] available: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-NP-06-029/EN/KS-NP-06-029-EN.PDF.
- [3] ZATHURECKÝ, V.; MARINIČ P. Závěrečná zpráva specifického výzkumu „Analýza potenciálů začínajících podniků“ (not published)

CONTACT

Ing. Peter Marinič
Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta
Katedra podnikového hospodářství
Lipová 41a
602 00 Brno-Pisárky
Česká republika
e-mail: peter.marinic@econ.muni.cz

LEGISLATÍVA – VÝZNAMNÝ FAKTOR PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA

LEGISLATION – IMPORTANT FACTOR OF BUSINESS ENVIRONMENT QUALITY

Marta Markovičová

ABSTRACT

One of the determining factors of business environment quality in every country is legislation. The aim of this article is to characterize the legislation environment in Slovakia and its impact on activities of Small and Medium Enterprises. In this article we will provide a list and frequency of changes of the most important legal acts determining business in Slovakia within the time frame from the approval of respective legal act till the 31.12.2014.

KEY WORDS

legislation, business, business environment, Small and Medium Enterprises, legal regulations, legal acts, stable legislation environment, changes of legal acts

JEL Classification

M21

ÚVOD

Malé a stredné podniky zohrávajú významnú úlohu vo všetkých vyspelých ekonomikách. Na Slovensku začali malé a stredné podniky (MSP) vznikať a rozvíjať sa až po roku 1990. Odvtedy ich význam v národnom hospodárstve neustále rastie. Poukazujú na to aj ekonomické výsledky, ktoré dosahujú. „Malé a stredné podniky sú v Slovenskej republike významnou hnacou silou nášho hospodárstva, lebo sa podieľajú v súčasnosti:

- na zamestnanosti 71,7 %
- na pridanej hodnote 54,5 %
- na zisku pred zdanením 57,5 %
- na tržbách 53,5 %
- na exporte 27,0 %
- na importe 41,2%²

Napriek vyššie uvedeným skutočnostiam, viaceré domáce aj zahraničné prieskumy podnikateľského prostredia SR uvádzajú mnoho problémových oblastí. Jednou z týchto oblastí je aj často sa meniaci legislatíva. Cieľom tohto príspevku je charakterizovať legislatívne prostredie SR a jeho vplyv na podnikanie malých a stredných podnikov.

¹ Ing. Marta Markovičová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, externá doktorandka

² ŠÚBERTOVÁ, E. KINČÁKOVÁ, M. 2014. Podpora podnikania pre malé a stredné podniky. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. s. 13. ISBN 978-80-225-3967-8.

Podnikateľské prostredie v SR

Žiaden podnikateľský subjekt nespôsobí v národnom hospodárstve izolovane. Pri svojej podnikateľskej činnosti vstupuje do rôznych vzťahov a väzieb s ostatnými subjektami, hovoríme, že pôsobí v určitom konkrétnom podnikateľskom prostredí. Podnikateľské prostredie vplyva na činnosť a fungovanie existujúcich podnikov ako aj na zakladanie nových podnikov.

V literatúre sa stretáme s viacerými definíciami podnikateľského prostredia. Napríklad podľa Kotelnikova, prezidenta GIVIS³, „podnikateľské prostredie je súborom politických, ekonomických, sociálnych a technologických (tzv. PEST) síl, ktoré sú z väčšej miery mimo kontroly a vplyvu podniku, a ktoré môžu mať potenciálne aj pozitívny, aj negatívny dopad na podnik.“⁴

Priaznivé podnikateľské prostredie je základným predpokladom rastu každej ekonomiky a jej konkurencieschopnosti. Hodnotením kvality podnikateľského prostredia sa zaoberajú vo svojich výskumoch mnohé medzinárodné aj domáce inštitúcie. Najznámejšie systémy hodnotenia kvality podnikateľského prostredia sú vo svete: podľa Svetového ekonomického fóra (podľa Indexu GCI), podľa hodnotenia Svetovej banky (hodnotí sa 10 skupín ukazovateľov), podľa konzorcia GERA (na základe Globálneho podnikateľského monitora). Z domácich organizácií hodnotia podnikateľské prostredie napr. Podnikateľská aliancia Slovenska (PAS), SLOVAK BUSINESS AGENCY (SBA), Slovensko-nemecká obchodná a priemyselná komora (DSIHK), Americká obchodná komora (AmCHam), vysoké školy a iné organizácie. Prieskumy kvality podnikateľského prostredia uskutočnené týmito organizáciami konštatujú, že kvalita podnikateľského prostredia SR v posledných rokoch klesá.

Napríklad Svetové ekonomické fórum (WEF) každoročne vydáva správu o stave konkurencieschopnosti jednotlivých krajín podľa Indexu globálnej konkurencieschopnosti jednotlivých krajín. V roku 2014-2015 hodnotilo 144 krajín sveta z 12 hlavných (pilierov) ukazovateľov. „Pri poslednom hodnotení v roku 2014 sa Slovensko umiestnilo na 75. mieste so 4,1 bodom. Najlepšie hodnotenie malo SR v roku 1995, kedy bolo na 35. mieste. Slovensko má najviac negatívne hodnotenie v týchto oblastiach: neefektívna štátna byrokracia, korupcia, politická nestabilita. Tiež sú nízko hodnotené ukazovatele slabá vymožiteľnosť práva, nízka efektívnosť verejných výdavkov, nedôvera verejnosti v bezúhonnosť politikov.

Naopak, kladné hodnotenie máme v týchto ukazovateľoch:

- nízke colné bariéry,
- otvorenosť zahraničným investíciám,
- nízke riziko terorizmu
- vysoká rozšírenosť internetu.“⁵

Najlepšie hodnotenie dosahuje už dlhodobo Švajčiarsko. Z krajín V4 ide o najnižšie miesto. ČR sa umiestnila na 37., Poľsko na 43. a Maďarsko na 60. mieste aj napriek vážnym ekonomickým problémom.

Podnikateľská aliancia Slovenska (PAS) zverejňuje od roku 2001 pravidelne Index podnikateľského prostredia (IPP), ktorý sleduje celkový vývoj podnikateľského prostredia na Slovensku. Aj podľa údajov PAS pokračuje negatívny vývoj podnikateľského prostredia v SR. V poslednom štvrtroku 2014 zaznamenali nasledovné tri položky IPP najvýraznejší

3 pozn. autora: GIVIS - Global Incubator of Venture and Innovation Strategies, USA – Globálny inkubátor rizikových a inovačných stratégií

4 KOTELNIKOV, V. Business Environment. [online]. [cit. 2013.02.10.]. Dostupné na internete: <http://www.1000ventures.com/business_guide/business_environment.html> (pozn. vlastný preklad autora)

5 ŠÚBERTOVÁ, E. KINČÁKOVÁ, M. 2014. Podpora podnikania pre malé a stredné podniky. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. 36 s. ISBN 978-80-225-3967-8.

pokles spomedzi sledovaných položiek:

- položka hodnotiaca zrozumiteľnosť, použiteľnosť a stálosť právnych predpisov
- položka vymáhateľnosť práva a funkčnosť súdnictva
- treťou položkou s najvýraznejším poklesom je položka nedôsledné uplatňovanie princípu rovnosti pred zákonom.⁶

Podnikateľská aliancia Slovenska uvádza, že „Podnikateľom prekážajú najmä neustále zmeny v legislatíve a zvyšovanie daňového zaťaženia podnikateľov.“⁷ Medzi položky, ktoré zaznamenali rast patria všetky položky z kategórie vlastného vplyvu podnikov, cenová stabilita (súvisí to s infláciou), prístup k finančným zdrojom a infraštruktúra.

Tieto negatívne javy v podnikateľskom prostredí SR sú odrazom celkovej spoločenskej situácie v podnikaní na Slovensku a tvoria bariéry rozvoja MSP.

Problémy v legislatíve a ich vplyv na podnikanie MSP

Ako sme uviedli v predchádzajúcej kapitole, podnikateľské prostredie vplyva na úspešnú podnikateľskú činnosť každého podnikateľského subjektu. Určujúcim faktorom kvality podnikateľského prostredia je legislatíva. Legislatíva každého štátu je daná právnymi predpismi a to: zákonmi, vyhláškami, smernicami, opatreniami, nariadeniami, normami a pod. daného štátu. Zmeny a novelizácie právnych predpisov významne ovplyvňujú podnikateľské prostredie, jeho kvalitu, stabilitu a predvídateľnosť.

Medzi základné legislatívne predpisy, ktoré vplyvajú na podnikanie v SR patria: Živnostenský zákon, Obchodný zákonník, Zákon o obchodnom registri (základné zákony, ktoré upravujú založenie, vznik, zánik a podmienky podnikania podnikov v SR), Zákonník práce (upravuje pracovno-právne vzťahy podnikania), zákony o sociálnom a zdravotnom zabezpečení, Zákon o dani z príjmu, Zákon o DPH (daňové zákony).

Prieskumy kvality podnikateľského prostredia, či už domáce alebo zahraničné, dlhodobo hodnotia legislatívne prostredie SR skôr negatívne. Považujú ho za málo stabilné, vzhľadom na časté zmeny zákonov a nedostatočnú analýzu dopadu týchto zmien na podnikanie, čo predstavuje v mnohých prípadoch zvýšené náklady, ktoré tým podnikateľom vznikajú. V praxi sa stáva, že tieto zmeny sú nezrozumiteľné, privádzajú podnikateľov k chybnému výkladu, čo má za následok nevedomé a neúmyselné nedodržiavanie zákonov (za čo sú podnikatelia v prípade kontroly štátnych inštitúcií sankcionované vysokými pokutami).

Všetky tieto zmeny, či už ich sledovanie alebo následné sankcionovanie štátnymi inštitúciami prinášajú podnikateľom na jednej strane zvýšené náklady (na štúdium, eventuálne náklady na poradenstvo a tiež ďalšie administratívne a iné náklady, ktoré súvisia priamo so zemnou právnym predpisu) a na druhej strane odvádza to ich pozornosť od hlavnej činnosti - podnikania (náklady za stratený čas podnikateľa kvôli štúdiu a zavedeniu zmien legislatívy do praxe a náklady za ušlú podnikateľskú príležitosť kvôli štúdiu a zavedeniu týchto zmien do praxe sa nedajú ani presne vyčíslit').

Ďalším problémom je, že zákony sa prijímajú so spätnou platnosťou, čo zvyšuje právnu neistotu v podnikaní a podnikatelia si nemôžu strategicky plánovať rozvoj svojho podnikania.

Zákony sú tiež často prijímané plošne, neberú do úvahy veľkosť podniku.

Na zdokumentovanie vyššie uvedených skutočností uvedieme v nasledujúcej tabuľke prehľad zmien vybraných, podľa nášho názoru najdôležitejších zákonov, ktoré ovplyvňujú

⁶ PAS. Negatívny vývoj podnikateľského prostredia pokračuje. 12. marec 2015. Výsledky IPP za 4. štvrťrok 2014. Dostupné na internete: http://alianciapas.sk/category/pravidelne_aktivity/index_podnikatelskeho_prostredia/

⁷ PAS. Negatívny vývoj podnikateľského prostredia pokračuje. 12. marec 2015. Výsledky IPP za 4. štvrťrok 2014. Dostupné na internete: http://alianciapas.sk/category/pravidelne_aktivity/index_podnikatelskeho_prostredia/

podnikanie v SR. Prehľad zmien uvádzame za časové obdobie od prijatia daného zákona k 31.12.2014.

Tabuľka 1 Prehľad novelizácií vybraných zákonov pre podnikanie k 31.12.2014

Názov zákona	Dátum prijatia	Počet novelizácií
Živnostenský zákon (č. 455/1991 Zb.)	1991	105
Zákonník práce (č. 311/2001 Z. z.)	2001	30
Zákon o sociálnom poistení (č. 461/2003 Z. z.)	2003	58
Zákon o zdravotnom poistení (č. 580/2004 Z. z.)	2004	33
Obchodný zákonník (č. 513/1991 Zb.)	1991	39
Zákon o dani z príjmov (č. 595/2003 Z. z.)	2003	49
Zákon o dani z pridanej hodnoty (č. 222/2004 Z. z.)	2004	21
Zákon o obchodnom registri (č. 530/2003)	2003	14

Zdroj: vlastné spracovanie

Najviac zmien bolo v živnostenskom zákone, Zákone o sociálnom poistení a Zákone o dani z príjmov. Najmenej zmien bolo v Zákone o obchodnom registri.

Keď sa pozrieme na frekvenciu zmien za jeden rok tak tieto zmeny vyzerajú nasledovne: Zákon o sociálnom poistení sa menil priemerne 5,3 krát za rok, Zákon o dani z príjmu a Živnostenský zákon 4,5 krát ročne, Zákon o zdravotnom poistení 3,3 krát ročne, Zákonník práce 2,3 krát za rok, Zákon o DPH 2,1 krát ročne a najmenej krát v priemere 1,7 krát za rok sa menil Obchodný zákonník.

Frekvenciu zmien zákonov viac ako v priemere 1 krát ročne považujeme za vysokú, čo svedčí o nestabilnom podnikateľskom prostredí a vnímame ju ako negatívny jav. Časté zmeny zákonov sú spravidla späté aj s novu administratívnou záťažou pre podnikateľov (vypracovanie rôznych štatistických hlásení, vyplňanie formulárov, vypracovanie rôznych interných smerníc a pod.)

ZÁVER

Záverom konštatujeme, že zmeny legislatívy v SR sú veľmi časté, sú spojené so zvýšenou byrokraciou, mnohokrát sa ich účinnosť vzťahuje na minulé obdobia, čo znemožňuje podnikateľom strategicky riadiť podnik a dlhodobo plánovať rozvoj ich podnikateľskej činnosti. Uvedené zmeny sa premietnu do zvýšených nárokov na čas podnikateľa strávený nad zmenami zákonov (štúdium, konzultácia s poradcom, účtovníkom), namiesto toho, aby sa venoval podnikaniu. V konečnom dôsledku to pre podnikateľa znamená zvýšené náklady, ušlý zisk z podnikania a ušlú podnikateľskú príležitosť. Zhoršuje to podnikateľské prostredie na Slovensku, čo vnímajú negatívne nielen domáci ale aj zahraniční podnikatelia. Zároveň to pôsobí demotivujúco aj na ľudí, ktorí uvažujú začať podnikat'.

Úlohou zákonodarných orgánov štátu do budúcnosti je tvoriť a schvaľovať také zákony, ktoré budú zohľadňovať potreby MSP, aby to boli zákony jasné, zrozumiteľné a stabilné (s frekvenciou zmien max jedenkrát ročne), aby ich vplyv na podnikateľské prostredie bol pozitívny a zaručoval jeho kvalitu. Len kvalitné podnikateľské prostredie

zabezpečí konkurencieschopnosť a rast ekonomiky. Niektoré vyspelé krajiny Európy i sveta sú dôkazom toho, že podnikat' možno naozaj efektívne.

LITERATÚRA

- [1] JEŽKOVÁ, R. – JEŽEK, J. Podnikanie a jeho komunálna a regionálna podpora. Bratislava : EUROKÓDEX, s.r.o., 2011. 248 s. ISBN 978-80-89447-47-3.
- [2] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. Podnik a podnikanie. Bratislava : SPRINT 2 s.r.o., 2012. 323 s. ISBN 978-80-89393-83-1.
- [3] MAJTÁN, Š. a kol. Podnikové hospodárstvo. 2. vyd. Bratislava : SPRINT 2 s.r.o. Edícia Economics, 2012. 323 s. ISBN 978-80-89393-63-3.
- [4] ŠÚBERTOVÁ, E. – KINČÁKOVÁ, M. 2014. Podpora podnikania pre malé a stredné podniky. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. 160 s. ISBN 978-80-225-3967-8.
- [5] ŠÚBERTOVÁ, E. a kol. Podnikanie v malých a stredných podnikoch pre manažérov. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. 155 s. ISBN 978-80-225-2869-6.
- [6] ŠÚBERTOVÁ, E. a kol. 2014. Podnikanie v malých a stredných podnikoch. Modelové príklady. Bratislava: KARTPRINT, 2014, s. 136. ISBN 978-80-89553-21-1.
- [7] RUSSEV, S. – ŠÚBERTOVÁ, E. Manažment projektov v podnikaní a informatizácii pri prechode k znalostnému manažmentu. Bratislava : KARTPRINT, 2013. 466 s. ISBN 978-80-89553-13-6.
- [8] ŠÚBERTOVÁ, E. Podnikateľské prostredie v Európskej únii. Vydavateľstvo KARTPRINT . Bratislava. 128 s. ISBN 978-80-89553-24-2.
- [9] KOTELNIKOV, V. Business Environment. [online]. [cit. 2013.02.10.]. Dostupné na internete: http://www.1000ventures.com/business_guide/business_environment.html (pozn. vlastný preklad autora)
- [10] PAS. Negatívny vývoj podnikateľského prostredia pokračuje. 12. marec 2015. Výsledky IPP za 4. štvrt'rok 2014. [online]. [cit. 2015.03.15.] Dostupné na internete: http://alianciapas.sk/category/pravidelne_aktivity/index_podnikatelskeho_prostredia/

KONTAKT

Ing. Marta Markovičová
Sekule 698
908 80 Sekule
e-mail: uctomarta@gmail.com

INTELEKTUÁLNY A SOCIÁLNY KAPITÁL V PODNIKOVEJ SFÉRE

INTELLECTUAL AND SOCIAL CAPITAL IN THE CORPORATE SECTOR

Martin Matušovič

ABSTRACT

The importance of intellectual capital and social capital is really enormous. Theory and practice are the same borrower of this issue. In terms of theoretical processing, management and use of knowledge assets is prominently foreign theorists. Slovakia has no significant examination of intellectual capital represented. In practice, many organizations intellectual capital deals only partially, which negatively affects the competitiveness of enterprises. The strategic importance of intellectual and social capital currently still intense enters the lives of people, enterprises and of the economy. The need to address intellectual and social capital is focused on its substance, its economic potential and its practical application in the business sector. These facts led us to the decision to examine the issue of intellectual and social capital.

KEY WORDS

Intellectual capital, social capital, people, enterprises, economy.

JEL Classification

N3, O1, J7, J6, M2

ÚVOD

Význam intelektuálneho a sociálneho kapitálu je skutočne obrovský. Teória aj prax sú istým dlžníkom tejto problematiky. Z hľadiska teoretického spracovania, manažmentu a využitiu vedomostných aktív je venovaná dostatočná pozornosť zahraničných teoretikov. Na Slovensku nemá skúmanie intelektuálneho kapitálu výrazné zastúpenie. V praxi sa mnoho organizácií intelektuálnym kapitálom zaoberá len čiastočne, čo negatívne vplyva na konkurencieschopnosť podnikov. Strategický význam intelektuálneho a sociálneho kapitálu v súčasnosti stále intenzívnejšie vstupuje do života ľudí, podnikov a ekonomiky. Potreba zaoberať sa intelektuálnym a sociálnym kapitálom je zameraná na jeho podstatu, na jeho ekonomický potenciál a jeho praktické využitie v podnikovej sfére. Tieto skutočnosti nás viedli k rozhodnutiu skúmať problematiku intelektuálneho a sociálneho kapitálu.

Intelektuálny kapitál

K etablovaní koncepcie intelektuálneho kapitálu významne prispela práca G. S. Beckera „Human Capital“. Autor v práci zhromaždil množstvo teoretických úvah a empirických dôkazov o dôležitosti intelektuálneho kapitálu v rozličných oblastiach ekonomickej praxe¹.

* Ing. Martin Matušovič, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, spoluautorský podiel 100%, podiel na projekte VEGA č. 1/0784/15 „Skúmanie vzťahu sociálnych inovácií a ekonomiky podniku za účelom zvyšovania konkurencie schopnosti podnikateľského subjektu“ 100%

¹ www.press.uchicago.edu, 03.03.2015

V tom istom roku (1964) vyšla v edícii Medzinárodnej organizácie práce štúdia W. Galensona a G. Pyatta, ktorá ponúka matematickú analýzu zaoberajúcu sa investíciami do intelektuálneho kapitálu a ich vzťahom k ekonomickému rastu. Autori identifikovali štyri faktory, ktoré môžeme nazvať reprezentantmi intelektuálneho kapitálu – vzdelanie, zdravie, bývanie a sociálne zabezpečenie, ktoré pôsobia na kvalitu práce a tá zasa na ekonomický rast.²

Slovník pojmov politickej ekonómie definuje intelektuálny kapitál ako praktické vedomosti, získané zručnosti a naučené schopnosti jedinca, ktoré zvyšujú jeho potenciálnu produktivitu a umožňujú mu tak získať príjem výmenou za prácu³. Intelektuálny kapitál sa zvyčajne definuje aj inými autormi ako súhrn vlastného vrodeneho nadania a schopností jednotlivca, ako aj zručností, ktoré nadobudne výchovou a vzdelávaním (niekedy sa do definície zahŕňa aj zdravie) bez dôrazu na získanie príjmu za tieto danosti.⁴

OECD definuje intelektuálny kapitál ako vedomosti, zručnosti, schopnosti a ďalšie vlastnosti ľudí, ktoré sú relevantné pre ekonomickú aktivitu. Nositeľom intelektuálneho kapitálu je človek, jeho konanie, myšlienky a inovácie.⁵ Štúdia OECD „Insights Human Capital: How What You Know Shapes Your Life“ vníma podstatu intelektuálneho kapitálu v širšom priestore znalostnej ekonomiky a globalizácie. Zdôrazňuje relevantné faktory, ktoré ovplyvňujú ekonomickú úlohu intelektuálneho kapitálu.⁶ Intelektuálny kapitál tvoria zásoby a toky znalostí v organizácii. inovácie.⁷

Karl Erik Sveiby chápe podstatu intelektuálneho kapitálu j jeho vnútornej štruktúre. Intelektuálny kapitál v sebe zahŕňa ľudský, organizačný /štrukturálny/ a vzťahový /sociálny/ kapitál. Ľudský kapitál chápe najmä ako zručnosti, schopnosti a skúsenosti ľudí na úrovni jednotlivcov i tímov. Štruktúrne kapitál chápe najmä ako účtovne evidovateľné patenty, vzory, licencie, softvér /teda ide o časť zložiek duševného vlastníctva podliehajúcich možnosti priemysel'no-právnej ochrany/. Zákaznícky kapitál chápe najmä ako sociálne väzby so zákazníkmi, ich lojalita apod. V názoroch na štruktúru intelektuálneho kapitálu sa názory autorov v literatúre rôznia. Intelektuálny kapitál generujú tri základné zdroje, duševné vlastníctvo, kapitál a ľudia. Niektorí považujú produkty duševného vlastníctva za vrchol pyramídy. Iní autori považujú produkty duševného vlastníctva niektorej zo zložiek vnútornej štruktúry. Produkty duševného vlastníctva sa, podľa názoru rôznych autorov (Edvinsson, 1997) nachádzajú na rôznych úrovniach vnútornej štruktúry zdrojov intelektuálneho kapitálu. V nasledujúcom prípade sa duševné vlastníctvo dostalo z najvyššej pozície na najnižšiu úroveň.⁸ Ľudský kapitál postúpil o pozíciu vyššie. Pribudol pojem intelektuálny majetok, ktorý sa len veľmi málo v praxi používa. V účtovnej evidencii ho v štruktúre majetku tiež nepoužívame. úroveň.

Značné rozdiely v názoroch autorov sme identifikovali najmä v typológii vnútornej štruktúry zložiek intelektuálneho kapitálu, v ich počte a vzťahoch vzájomnej nadradenosti a podradenosti. Niektorí autori (Sveiby, 2010) uvádzajú dve zložky /ľudský kapitál a štrukturálny kapitál/, iní pridávajú do štruktúry prvého stupňa aj vzťahový kapitál (Seetharaman, 2004). Pri štúdiu literatúry sme sa stretli aj so štvorzložkovým výkladom štruktúry intelektuálneho kapitálu. Za štvrtú zložku intelektuálneho kapitálu sa považujú obchodné modely. Najčastejšie sme sa stretávali s definovaním intelektuálneho kapitálu ako trojzložkového organizmu ako súčasť ľudského, štrukturálneho a vzťahového kapitálu.

² www.ann.sagepub.com, 1.03.2015

³ www.auburn.edu/~johnspm/gloss, 5.03.2015

⁴ www.media4u.cz/actualvyd.pdf, 3.03.2015

⁵ Stast.oecd.org/glossary/details.asp

⁶ www.oecd.org/publications/, 1.3.2015

⁷ <https://managementmania.com/sk/intelektualny-kapital>, 5.03.2015

⁸ The First Step in an Intellectual Property Management Program Dave Tyrrell and Gary Floyd, Vertex Intellectual Property Strategies Inc., <http://www.vertexips.com/information/articles/identification.html>, 5.03.2015

Obsahovo ľudský kapitál predstavuje zamestnancov /kombináciu vlastností, vedomostí, zručností, kreatívnosti, schopností jednotlivcov plniť úlohy, so zahrnutím individuálnych hodnôt, kultúry a filozofie. Štrukturálny kapitál predstavuje ostatné znalostné aktíva/ tie, ktoré zostali po zvážení ich nezaraďovania do ľudského kapitálu/. Štrukturálny kapitál sa týka zložiek ako napríklad softvérové systémy, distribučná sieť, dodávateľské kanály, databázy, procesy, vybrané produkty duševného vlastníctva a ostatné zložky nehmotného majetku podniku. Vnútorne sa štrukturálny kapitál člení na organizačný kapitál a zákaznícky /trhový, sociálny/ kapitál reprezentujúci hodnotu *uloženú* vo vzťahu podniku k jeho zákazníkom. Tento vzťah zlepšuje schopnosť tvorby hodnoty a využitia vedomostí, zručností aj znalostí. Na rozdiel od ľudského kapitálu, štrukturálny kapitál môže byť vlastnený podnikom /subjektom/ a je možné s ním obchodovať (Berg, 2002). Organizačný kapitál sa vzťahuje k zložkám a procesom ako je organizácia, softvér, databázy, výskum, patenty, ochranné známky, autorské práva /teda k nehmotným aktívam/ a ostatným zložkám podporujúcim inováciu výkonnosť a produktivitu prostredníctvom využívania znalostí. Praktici považujú tento druh kapitálu za všeobecný indikátor stanovený násobkom koeficientu účinnosti *i* a absolútnou monetárnou mierou intelektuálneho kapitálu. Jednotlivé štúdie vieme rozlíšiť podľa toho, či danú tematiku skúmame z mikroekonomického alebo makroekonomického hľadiska, a podľa toho, či sa sústredíme hlavne na monetárne výnosy ľudského kapitálu alebo na tie, ktoré sa dajú len ťažko vyjadriť v peňažnej forme. Štúdie na makroekonomickej úrovni sa zaoberajú hlavne analýzou úlohy a významu ľudského kapitálu v hospodárskom raste jednotlivých krajín alebo len jednej špecifickej krajiny. Naopak, mikroekonomické štúdie sa zameriavajú na skúmanie maximalizácie výnosov jedinca, jeho rozhodnutí a ich vplyvu (Horváthová, 2013). Organizačný kapitál pozostáva z dvoch zložiek a to z procesného kapitálu a inovačného kapitálu. Procesný kapitál predstavujú procesy, aktivity a príslušné infraštruktúry pre tvorbu a riadenie znalostí. Inovačný kapitál zahŕňa také zložky intelektuálneho kapitálu, ktoré zabezpečujú spôsobilosť realizovať inovácie /výskum a rozvoj, patenty, ochranné známky, autorské diela, ktoré môžu byť determinantom rastu konkurencieschopnosti v budúcnosti.

Iní autori (Edvinsson, Malone, 1997) v odbornej literatúre definujú typológiu štruktúry intelektuálneho kapitálu prostredníctvom dvojúrovňového trojzložkového modelu. Z druhej /neexistujúcej/ úrovne, z oblasti štrukturálneho kapitálu, sa na prvú úroveň presúva vzťahový kapitál. Ľudský kapitál (ľudské hodnoty ako je intelekt, skúsenosť, zručnosť, kreativita, spôsob práce a pod.) je vnímaný autormi totožne ako v dvojzložkovom modeli intelektuálneho kapitálu. Pojem organizačného kapitálu (nástroje a systémy získavania a riadenia znalostí, nehmotný majetok, procesy, databázy, duševné vlastníctvo, kultúra a pod.) sa v trojzložkovom modeli nepoužíva. Jeho obsah (jednotlivé zložky organizačného kapitálu) model prezentuje pod hlavičkou štrukturálneho kapitálu bez zohľadnenia úrovni. *vzťahový kapitál* (vonkajšie vzťahy so zákazníkmi, dodávateľmi, obchodnými partnermi, distribučná sieť, regulácia obchodu a pod.), presunom do vyššej úrovne nadobúda vyšší význam.

V literatúre sme sa stretli s rôznou prezentáciou jednotlivých /troch/ zložiek intelektuálneho kapitálu. Rozdiel názorov nie je v podstate obsahu, ale v podrobnosti jeho vydrenia. Podľa nášho názoru je pri definovaní intelektuálneho kapitálu /jeho jednotlivých zložiek/ vhodnejšie využiť pojmy, ktoré širšie definujú podstatu /obsah/ jednotlivých zložiek intelektuálneho kapitálu. Podrobnejšie /taxatívne/ vymedzenie obsahu jednotlivých zložiek nemusí viesť k presnému vyjadreniu podstaty. Iní autori (Thomas Steward, Leif Edvinsson, David Skyrme, 2007) v literatúre uvádzajú aj štvorzložkové modely intelektuálneho kapitálu. Štvrtou zložkou sú uvádzané obchodné modely.

Obchodné modely sú v poslednom období cieľom výskumu viacerých autorov. Predstavujú výstup aktivít intelektuálneho kapitálu a smerujú k zmenám vo finančnej a operačnej výkonnosti podnikov (Huang, Hsueh, 2007). Realizované výskumy

intelektuálneho kapitálu sú zamerané aj na oblasť prostredia, korupcie, inovácií (Slávik, 2014).

Názory autorov sa na usporiadanie vnútornej štruktúry jednotlivých zložiek intelektuálneho kapitálu čiastočne rôznia. Prístup autorov k obsahu jednotlivých zložiek by bolo možné dokumentovať ďalšími názormi. Napríklad Huang Chung-Fach a Hsueh Sung-Lin (Huang, Hsueh, 2007) vnímajú ľudský kapitál ako súhrn schopností zamestnancov, vzájomnej výmeny poznatkov zamestnancov a vzdelávania zamestnancov. V porovnaní s inými autormi absentuje oblasť riadenia a etického správania sa zamestnancov. Zložky štruktúrneho kapitálu definujú ako procesy, organizačnú štruktúru a informačný systém. Nezdôrazňujú, na rozdiel od iných duševné vlastníctvo, nehmotné aktíva a inovácie. Vzťahový, trhový či sociálny kapitál chápu ako starostlivosť o klientov a ako vzťahy a kooperáciu s partnermi. Nezdôrazňujú značku, stratégie ani reputáciu, na rozdiel od iných autorov.

Thomas O. Davenport⁹ vníma podstatu intelektuálneho kapitálu najmä ako vlastníctvo jednotlivých subjektov, ktoré s touto danosťou /schopnosťou/ majú právo nakladať, alebo narábať. Tvrdí, že je „najvyšší čas zmeniť metaforu o ľudskom kapitáli a nepovažovať ľudí za ľudský kapitál, ale za vlastníkov a investorov ľudského kapitálu.“ Pojem investor v nás evokuje zdôrazniť úmysel autora upozorniť, nie len na existenciu vlastníctva, ale aj na možnosť existujúceho vlastníctva /potenciál/ zúročiť.

Autor tiež zdôrazňuje existenciu určitej štruktúry intelektuálneho kapitálu, ktoré popisuje, interpretuje, alebo charakterizuje z pohľadu vlastníctva subjektov možnosťami nakladania s týmto vlastníctvom. Za hlavné zložky intelektuálneho kapitálu, ktoré sú vo vzájomnej interakcii tiež považuje ľudský, organizačný a sociálny kapitál. Ľudský kapitál vníma ako súbor všetkých schopností jednotlivcov. Tvoria ho kumulované znalosti, spôsobilosti, zručnosti a skúsenosti zamestnancov i manažérov organizácie, či už jednotlivcov alebo pracovných tímov ako celkov. Nie je pri tom podstatné, či sú tieto znalosti výsledkom individuálneho talentu jednotlivcov alebo boli získané výchovou a učením sa.

Ľudský kapitál nemôže vlastníť organizácia, zamestnávateľ. Jeho vlastníckmi sú ľudia, ktorí sami rozhodujú, kedy, kam a ako ho budú investovať a tým prispievať k dosiahnutiu vytýčeného cieľa. Ľudia majú možnosť voľby. Práca je tak obojstrannou výmenou hodnôt a nie jednostranným využívaním nejakého bohatstva jeho vlastníkom. Teória ľudského kapitálu teda chápe pracovníkov ako stelesnenie súboru spôsobilostí, ktorý si môžu zamestnávateľia „prenajať“. Efektívna organizácia založená na znalostiach dokáže premeniť ľudský kapitál na štruktúrny kapitál, ktorý prinesie organizácii žiaduci efekt – zlepšenie výkonu, produktivity, flexibility, schopnosti inovovať. Ľudský kapitál sa považuje za jediný aktívny kapitál v organizácii. Príkladom ľudského kapitálu je schopnosť inovovať, kreativita, know-how, predchádzajúce skúsenosti, tímová kapacita, flexibilita zamestnancov, pracovná motivácia a spokojnosť, lojalita, formálne školenie a vzdelávanie. Z hľadiska personálnej práce sa záležitosti ľudského kapitálu týkajú hlavne prilákania, stabilizácie, rozvoja a odmeňovania ľudí za účelom formovať a udržať kvalifikovaných, oddaných a dobre motivovaných ľudí v organizácii.

Organizačný kapitál, ktorý niektorí autori označujú aj ako štruktúrny kapitál, je tvorený hlavne znalosťami, ktoré vlastní podnik. Ide o zakorenené /autor ma myslí pravdepodobne štruktúry uchovávaní a šírení znalostí, ktoré generujú neformálne organizačne zoskupenia a následne sa postupne čiastočne formalizujú/, alebo inštitucionalizované znalosti, ktoré možno uchovávať pomocou informačných technológií vo firemných databázach, organizačných smerniciach, postupoch, interných príručkách a v ďalších firemných dokumentoch. Obrazne vyjadrené, organizačný kapitál je to, čo zostane

⁹ „Nepovažovať ľudí za ľudský kapitál, ale za vlastníkov a investorov ľudského kapitálu“

v organizácii na konci pracovného dňa, keď pracovník odchádza (kým ľudský kapitál je to, čo odchádza každý deň domov s pracovníkom). Ako príklad možno uviesť zaregistrované patenty, vzory, licencie, počítačový softvér atď. Táto oblasť intelektuálneho kapitálu je predmetom účtovníctva a spravidla je o nej dobrý prehľad. Autor na vyššie uvádzaných príkladoch dokumentuje /vysvetľuje/ podstatu organizačného kapitálu. Nám však rezonuje z prečítaného, že len má časť nehmotných aktív je v podniku prehľadne evidovaná. K tomuto poznaniu sme dospeli aj v našich analýzach, ktoré sme v minulosti realizovali na podnikových dátach.

Thomas A. Stewart vníma podstatu intelektuálneho kapitálu najmä v tvorbe hodnoty podniku¹⁰. Hmotné aktíva strácajú na význame ako rozhodujúci faktor úspešného podnikania a cennejším atribútom podnikania sa stávajú nehmotné aktíva tzv. intelektuálny kapitál. To však neznamená, že pri tvorbe výstupov nebudú dôležité hmotné aktíva či fyzická práca, ale znamená to, že sa zmenili priority a prednosť dostávajú znalosti. V tejto súvislosti sú autormi zdôrazňované špecifická evidovania intelektuálneho kapitálu. Výnimkou sú len registrované priemyselné práva. Na rozdiel od klasických hmotných aktív, ktoré sa dajú bežne vykázat' v účtovníctve, pri nehmotných aktívach iba malá časť, viditeľná v podobe registrovaných priemyselných práv, podlieha účtovníctvu, zvyšok v podobe znalostí evidovaný nie je. Je to hodnota zakorenená v myšlienkach ľudí, v procesoch, v predstavách zákazníkov a stakeholderov. Iní autori rozširujú ponímanie podstaty /obsahu/ intelektuálneho kapitálu a existujúce znalosti dopĺňajú o aplikované skúsenosti, vzťahy a spôsobilosti, ktoré podniku umožňujú realizovať na trhu konkurenčnú výhodu. Podstata obsahu intelektuálneho kapitálu aj s vnímaním znalostí ako jedného z potenciálnych nástrojov generovania zisku (Sveiby, 2007).

Podľa Janovčika,¹¹ ale aj podľa názoru ďalších autorov, môžeme vidieť podstatu intelektuálneho kapitálu, ako jedného z najdôležitejších nástrojov generovania inovácií a inovácií. Ide o také použitie intelektuálneho kapitálu, ktoré je zamerané na zdokonalenie produktov, procesov, technológií, ale aj na zdokonaľovanie samotných znalostí, schopností, zručností a pod. Podiel inovačných podnikov EU v období 2010 až 2012 poklesol pod 50%. Organizačné a marketingové inovácie mierne prevažujú nad výrobovými a procesnými inováciami. Len necelá polovica (48,9%) podnikov hlásila inovačné aktivity. Podiel inovačných podnikov v EÚ klesol (v rokoch 2010-2012 v porovnaní s rokmi 2006-2008 (z 51,5%) a v porovnaní s 2008-2010 (52,8%). Inovačné aktivity 2010 až 2012 sa vzťahujú na inovácie produktu (23,7%), inovácie procesu (21,4%), organizačné inovácie (27,5%) a marketingové inovácie (24,3%).

Sociálny kapitál

Sociálny kapitál (v literatúre často označovaný spoločenský kapitál, alebo kapitál vzťahov, vzťahový kapitál) podniku predstavujú aj znalosti získavané prostredníctvom vzťahov vo vnútri firmy a v jej okolí. Súčasťou sociálneho kapitálu podniku sú napr. vzťahy so zákazníkmi, dodávateľmi, vládnymi inštitúciami, podnikateľskými združeniami, verejnosťou a pod. Výsledkom efektívneho využitia tejto zložky intelektuálneho kapitálu je imidž podniku, jeho dobré meno, spokojnosť a vernosť zákazníkov, schopnosť podniku vyjednávať s finančnými inštitúciami, ekologické aktivity podniku a iné. Niektorí autori (Sveiby, 2010) uvádzajú sociálny kapitál v rámci štruktúrneho kapitálu v dvojzložkovom

¹⁰ „Pretože znalosti sa stali najdôležitejším faktorom tvorby hodnoty, riadenie intelektuálneho kapitálu sa stalo najdôležitejšou úlohou manažmentu.“

¹¹ *Výskumná štúdia SLCP. Ing. Michal Janovčík, PhD. a kol. SLCP, 2010.*

modely intelektuálneho kapitálu. Iní autori uvádzajú sociálny kapitál ako tretiu zložku intelektuálneho kapitálu (Seetharaman, 2004).

Jeden z najuznávanejších prestížnych časopisov „Sociálne problémy“, publikácia pre štúdium sociálnych problémov považuje sociálny kapitál za nástroj identifikovania a riešenia sociálnych problémov (konflikt, sociálna inovácia, zmena, kriminalita mladistvých, alkohol a drogy, zdravie, zdravotná politika, zdravotnícke služby, duševné zdravie, chudoba, sociálna nerovnosť, etnické menšiny, sexuálne správanie, politika, obce a starnutie).

Portes (1998, s. 7) charakterizuje sociálny kapitál v porovnaní s inými druhmi kapitálu nasledovne: „zatiaľ čo ekonomický kapitál je na bankových účtoch ľudí a ľudský kapitál je v ich hlavách, sociálny kapitál prebýva v štruktúre ich vzťahov.“ Autori upozorňujú práve na komplementárnosť ľudského a sociálneho kapitálu, ktorý tkvie jednak v tom, že sociálny kapitál, ktorý má jednotlivec k dispozícii do istej miery ovplyvňuje dosiahnutú úroveň jeho ľudského kapitálu (Coleman, 1998). Na druhej strane efektívne využívanie ľudského kapitálu v spoločnosti (komunita, podniku) závisí od sociálneho kapitálu, ktorým disponuje daná spoločnosť (komunita, podnik). V rámci sociálnej ekonomiky funguje sociálny kapitál vo viacerých formách a ich kombináciách, a jeho dostupnosť či miera závisia od celkového lokálneho kontextu – ekonomického, politického (inštitucionálneho) aj sociálneho (Kubišová, 2014).

ZÁVER

Sociálny kapitál je nevyhnutný predpoklad sociálneho podnikania, a zároveň aj ako jeho dôsledok, ktorý je súčasťou pridanej sociálnej hodnoty týchto aktivít. Uvažujeme tu o sociálnom kapitále ako o kolektívnom statku, ktorý podporuje ekonomický rozvoj prostredníctvom znížených transakčných nákladov, jednoduchšieho a rýchlejšieho prenosu informácií a vytváraní kultúry spolupráce na základe vytvorenej všeobecnej dôvery a spoločne uznávaných hodnôt. Sociálny kapitál však nepredstavuje jasne definovaný koncept, ktorý by bolo možné aplikovať rovnakým spôsobom v rôznych kontextoch, a zjednodušené chápanie tohto fenoménu môže viesť k jeho prehliadaniu alebo, naopak, preceňovaniu jeho významu.

LITERATÚRA

- [1] BECKER, G.S. *Human Capital* Theoretical and empirical analysis, with special reference to education. Press 2009, 412 p. ISBN 9780226041223
- [2] BERG, H. A. *Models of Intellectual Capital valuation: A Comparative Evaluation*. Dostupné na internete: <http://business.queensu.ca/knowledge/consortium2002/ModelsofICValuation.pdf>, [cit. 10. 4. 2015]
- [3] BRIAN, K. *Insights Human Capital: How what you know shapes your life: The Power of Knowledge* Paperback 2007, OECD, 150 s.
- [4] COLEMAN, J.S. *Social Capital in the Creation of Human Capital* In: *The American Journal of Sociology*, Vol. 94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure Published by: The University of Chicago Press (1988), pp. S95-S120 <http://courseweb.lis.illinois.edu/~katewill/for-china/readings/coleman%201988%20social%20capital.pdf>, [cit. 10. 4. 2015]
- [5] CONSCISE. 2007. *The Contribution of Social Capital in the Social Economy to Local Economic Development in Western Europe*, EU Research on Social Sciences and Humanities, Final Report, European Communities, Luxembourg : 2007. ISBN 978-79-07567-4

- [6] EDVINSSON, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*. 30(3), 366-373.
- [7] EDVINSSON, L. - DVIR, R. - ROTH, N. & Pasher, E. (2004). *Innovations: the new unit of analysis in the knowledge era The quest and context for innovation efficiency and amangement of IC*. *Journal of Intellectual Capital*. 5(1), 40-48
- [8] European Observatory on the Social Situation – Social Capital Network. 2007. *Social Cohesion, Trust and Participation: Social Capital, Social Policy and Social Cohesion in the European Union and Candidate Countries, Monitoring Report*, European Commission.
- [9] KUSAKABE, E. 2012. Social capital networks for achieving sustainable development. *Local Environment* 17 (10): 1043–62. doi: 10.1080/13549839.2012.714756.
- [10] LUBELCOVÁ, G. 2010. *Sociálny kapitál ako predpoklad a dôsledok sociálneho podnikania*. In: Korimová, G. - Jakab, K. (eds.) *Recenzovaný zborník príspevkov - Sociálne podnikanie verzus chudoba a sociálna exklúzia* [CD-ROM]. Univerzita Mateja Bela. Banská Bystrica, 2010. ISBN 978-80-557-0010-6.
- [11] HUANG, C. F. - HSUEH, S. L. 2007. *A study on the relationship between intellectual capital and bussines performace in the engineering konsulting industri: a path analysis*. In *Journal of civil engineering and management*, 2007, Vol XIII, No 4, 265–271. ISSN 1392–3730
- [12] JANOVIČ, M.-HEČKO, J.-KLACKOVÁ, M. Štúdia na podporu inovatívneho podnikania ako nástroja zvyšovania zamestnanosti v Slovenskej republike. Inštitút pre výskum práce a rodiny, Žilina 2014. Dostupné na: http://www.ivpr.gov.sk/IVPR/images/IVPR/NSZ/nsz_4.pdf, [cit. 10. 4. 2015]
- [13] KUBIŠOVÁ, L. Uplatnenie sociálneho kapitálu v so: http://www.ivpr.gov.sk/IVPR/images/IVPR/NSZ/nsz_4.pdf, [cit. 10. 4. 2015]ciálnej ekonomike. Dostupné na: http://www.ef.umb.sk/konferencie/sev_2014/pdf/Kubi%C5%A1ov%C3%A1.pdf, [cit. 10. 4. 2015]
- [14] PORTES, A. 1998. Social capital: *Its Origins and Applications in Modern Sociology, Annual Review of Sociology*. 1998. 24:1.24, Dostupné na: http://digicult.net/moss_texts/SOCIALCAPITAL_ItsOriginsandApplicationsinModernSociology.pdf, [cit. 10. 4. 2015].
- [15] SLÁVIK, Š. - BEDNÁR, R. *Analysis of business models*. In *Journal of Competitiveness : odborný vedecký časopis z oblasti managementu a ekonomiky [elektronický zdroj]*. - Zlín : Fakulta managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, 2014. ISSN 1804-1728, Zář 2014, č. 3, s. 19-40 online. Dostupné na internete: <http://www.cjournal.cz/files/178.pdf>, [cit. 10. 4. 2015]
- [16] SVEIBY, K.E. *Methods for Measuring Intangible Assets* April 2010. Dostupné na: <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>, [cit. 10. 4. 2015]

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

WEATHER RISK REDUCTION AS KEY FOR FINANCIAL PERFORMANCE OF THE ENTERPRISE - SUSTAINABLE BUSINESS FRAMEWORK

Grzegorz Michalski

ABSTRACT

Sustainable business realization is claimed to be in conflict with maximization of wealth of his owners which is the basic financial aim in management of an enterprise. Using weather risk as example, the paper show that sustainable business realization not only is not in the conflict with basic financial aim, but also thru decreasing of weather risk influence contribute to realization of this aim. Article presents the discussion about relations between sustainable business realization, ecological sustainable development policy, weather risk and how the second decrease firms value. If present working enterprises manage due sustainable business realization rules with sustainable development policy, future enterprises will have better results in maximizing enterprises owners wealth.

KEYWORDS

weather risk, sustainable business realization, effectiveness of the enterprise

JEL Classification

M00, M39, D81

INTRODUCTION

The reason for many environmental problems affecting modern enterprises is earlier economic activity. One such factor is global warming, appealing certain effects of weather. More information about the impact of climate change on economic activity is in (Kupczyk 2006, pp. 24-26). The following statement of the UN Secretary General, may be an illustration here: "Because of the acceleration of the process of climate warming, weather conditions in the world have become more variable and extreme, while the severity of damage caused by natural disasters increased" (*Pollution ...* 2001, Michalski and Kupczyk 2007) . Previous and current operations of enterprises who do not notice the need to apply the principles of ecological sustainability, will also affect the future results of companies already conducted by the "next generation" (Shrivastava 1995, Michalski and Kupczyk 2007). One such factor, demolishing financial results of companies, is a growing weather and climate risk. Climate risk has more impact on long-term decisions. While the weather risk influences management decisions of current assets and has a greater impact on businesses' decisions related to the maintenance of liquidity. Both risks are rising excessively due to unsustainable development (weather and climate), destructive impact on enterprise value creation opportunities. In the case of weather risk, which is the subject of this article, a company must first protect itself against it, increasing inventories of materials and raw materials, freezing at higher prudential capital cash resources. Secondly, using weather financial instruments it protects itself. Both solutions entail costs, both in terms of actual expenditure and alternative, reducing the increase in the value of the company (Michalski and Kupczyk 2007). This brings us to the conclusion that if companies bowed to the application of the principles of ecological

¹ Dr habil. Grzegorz Michalski, Department of Corporate Finance Management, Wrocław University of Economics, Grzegorz.Michalski@ue.wroc.pl; coresponding author.

sustainability, it would be possible to reduce for future enterprises the level of costs associated with the risk of weather. The result would be better financial results of companies that compensate for current expenditures for implementing the principles of sustainable development.

Impact of weather risk for the creation of enterprise value

It is claimed that sustainable business realization is to be potentially in conflict with maximization of wealth of his owners which is the basic financial aim in management of an enterprise. Enterprise financial management aims to maximize the wealth of its owners. It results from maximizing the value of the company. In the simplest terms, the value of the company is determined by the sum of updated after the cost of capital, expected cash flows generated by the company (Michalski 2004, Michalski and Kupczyk 2007). This relationship can be provided on the basis of equation 1:

$$V_p = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} \quad (1)$$

where: V_p - value of the company, CF_t - value of expected cash flows generated by the operating assets of companies in period t , k - discount rate resulting from the capital cost financing the firm (Hawawini 2007, Michalski and Kupczyk 2007).

Maximization of corporate value is achieved by endeavor to maximize the expected cash flows, estimated on the basis of the following formula:

$$CF = EBIT \times (1 - T_c) + NCE - \Delta NWC - Capex \quad (2)$$

where: EBIT - earnings before interest and taxes, T_c - effective company tax rate, NCE – non-expenditure costs (e.g. depreciation), ΔNWC - increase in net working capital (sum of inventories, receivables, cash less liabilities to suppliers), Capex - net capital expenditures.

To reach the best realization of enterprise value creation, managing team should concentrate on minimization of capital cost financing activities of the company (Zadora 2005, Gorczyńska 2006, Michalski and Kupczyk 2007) and maximizing the lifetime of the company (assuming that at all times it will generate positive cash flow from assets).

These principles result in the need for limiting the risks in the financial management of the company. Managements increase the value of the managed enterprises, among others, by maximizing the lifetime of the company, assuming they generate positive cash flows and minimize capital cost financing company. Both these magnitudes (k and t in equation (1)) are sensitive to the level of risk associated with the business including the weather risk, which will be discussed in the next section.

With the increase in risk, the probability of a reasonably long, consistent with the interests of the owners of the company, lifetime of the company lowers and increases the probability of bankruptcy. The cost of capital rate is higher the higher the level of risk, because of the risk capital providers demand a higher rate of return. The third element of the equation (1), cash flows generated by the company (CF), is dependent on the risk of impacting on the development of future commodity prices, sales volume, level of competition, applied technology and consumer preferences (Sangajlo 2001, Michalski and Kupczyk 2007). These elements are also affected by weather risk, and thus, its management affects the value of the company.

The risk of weather in the enterprise

Using weather risk as example, the paper show that sustainable business realization not only is not in the conflict with basic financial aim, but also thru decreasing of weather risk influence contribute to realization of this aim. Here is presented the discussion about relations between sustainable business realization, ecological sustainable development policy, weather

risk and how the second decrease firms value. If present working enterprises manage due sustainable business realization rules with sustainable development policy, future enterprises will have better results in maximizing enterprises owners wealth. Definition and characteristics of weather risk (Kupczyk 2008). Weather risk results from the volatility of weather conditions in the corresponding periods of different years (Michalski and Kupczyk 2007). This variability is understood in terms of deviations of the weather conditions from the average weather conditions for many years (for a given place and time). Therefore, it is important, for example, that the average air temperature recorded on March 10, is different in different years. If it were possible to accurately forecast the weather over a long period, then there would not be risk of weather. Unfortunately, the weather forecast with the accuracy satisfactory for business exposed to weather risk, despite the significant development of synoptic meteorology, is possible for several days in advance, which is far too short a period. Weather risk in the company Cogen is defined as "uncertainty of cash flows and earnings volatility caused by weather" (Cogen 2008, Kupczyk 2008). In turn, Clemmons writes: "The use of the term" weather risk "to describe the financial business exposure to weather events such as heat, cold, rain or wind. This exposure is generally of non-catastrophic nature and has impact on profitability rather than fixed assets "(Banks 2002, Kupczyk 2008). Weather risk definitions cited by other authors are similar (Werner 2000, Kupczyk 2008).

We can give a more precise definition of weather risk. Bearing in mind that weather risk due to the volatility of weather conditions, understood in terms of deviations from the average weather of many years, weather conditions can be divided into normal - that is, those that are little inclined than average weather of many years, and catastrophic - i.e. those inclined considerably (Michalski and Kupczyk 2007). Then the weather risk can be defined as the ability to carry out financial results other than expected due to the low volatility of the weather. At the same time by a small variation in weather should be understood as such variability of the weather, for which normal weather conditions appear.

The effect of weather risk impacts can be both positive and negative. The positive effect takes place when the weather conditions are favorable for the company, and the negative effect - when they are unfavorable (Kupczyk 2008).

A characteristic feature of the weather risk is that its size varies throughout the year and the fact that it has a local character.

Analysis of weather risk. Analysis of corporate exposure to weather risk requires (Michalski and Kupczyk 2007):

- extracting the variables that can be used in quantitative research to describe the weather conditions
- indication of companies, which may be affected by a small variability of the weather,
- indication of company variables, which can directly affect weather risk.

The weather is determined based on measurement of the size of its parameters, i.e. air temperature, precipitation, wind, sunshine etc. and observation of meteorological phenomena. Variables describing the weather conditions may be natural variable weather, or its parameters (Kupczyk 2008).

It seems that the weather risk applies to most companies, but the exposure is varied from very high to insignificantly small. With regard to the US economy many authors give general information on the exposure. For example Brabazon and O Idowu reported that to a certain degree in the United States weather risk applies to about 70% enterprises (Brabazon 2002, Kupczyk 2008). Chicago Mercantile Exchange reports that almost 20% of the US economy directly depends on the weather (Weather 2008, Michalski and Kupczyk 2007). Referring to the relevant publications Clemmons says that the US Department of Commerce said that the weather affects companies producing \$ 1 of 9 trillion USD of gross domestic product of the United States (Banks, 2002, Kupczyk 2008). The size of the exposure to

weather risk depends primarily on the nature of business. Based on a detailed analysis of the activities gathered in the Polish Classification of Activities (PKD), it may be presumed that the weather risk directly applies to companies operating in the energy market, in agriculture, construction, transportation and storage, providing services related to recreation and tourism, enterprises engaged in the production and trafficking of beverages, clothing and pharmaceutical products. Weather risk is also important in activities related to health care and involving the provision of insurance services (Michalski and Kupczyk 2007).

Weather risk can directly interact with the following enterprise's variables (Kupczyk 2008):

- size (volume) of sales and prices of products (goods and services), goods and materials as a result of changes in demand (impact on operating income)
- the volume of purchases and prices of factors of production (the impact on operating costs),
- the production trade and services capacity, (e.g. in agriculture, construction, transport and hydro and wind energy sector) and hence the volume of sales and prices (impact on operating income or expense)
- net profit on financial operations for investments the assets of firms exposed to weather risk (impact on income or financial costs).

It appears that in most cases companies seriously affected by weather risk, weather parameters affect sales revenue (Michalski and Kupczyk 2007). Effect of weather on the volume of sales is much higher than on price (Cogen 2003, Kupczyk 2008). There are companies where revenue is dependent primarily on the volume of sales. These include, for example, companies producing or supplying electricity, heat or gas. The same happens in the case of other companies, e.g. providing recreational services (ski resorts, seaside resorts, etc.) or manufacturing or dealing in clothing (Michalski and Kupczyk 2007). Sales of their services depends on the weather conditions and it seems unlikely that in these cases the price change could significantly affect its size (Kaliszewski 2000, Kupczyk 2008). Weather risk is often one of the main risks to which this type of companies are exposed to. Also keep in mind that weather risk is important when sales volume is not negatively correlated with price.

Relations between weather risk and certain types of risk in the enterprise.

Weather risk affects operating profit through its impact on the volume of sales or purchases, and the impact on the sales or purchasing price (Michalski and Kupczyk 2007). In addition, it has impact on profit on financial operations of the company. Therefore, the weather parameters may be risk factors for the volume of sales or risk of price of purchases and sales (products, goods), purchasing (factors of production) and the assets of companies exposed to weather risk (Kupczyk 2006).

Analysis of weather risk makes sense primarily when weather parameters are risk factors for the volume, as price risk management methods are well developed and has been used for long time. The volume of sales or purchases may be affected, in addition to the price, by many different factors, e.g. the exchange rate, prevailing fashion (Kupczyk 2008, Michalski and Kupczyk 2007). However, in many cases, parameters of the weather are the dominant factors. Then the weather risk can be equated with the risk of volume. Then it is possible to effectively manage these risks (Kupczyk 2006).

Weather risk is distinguished from the natural catastrophe risk. Weather risk factors are non-catastrophic weather events, and risk factors for natural disasters - disastrous. Non-catastrophic weather events occur with high probability, and the catastrophic - with low (Clemmons 2002, Kupczyk 2008).

The risk of natural disasters is due to the possibility of the occurrence of catastrophic weather and other threatening natural phenomena (earthquakes, volcanoes, etc.). The main differences between the weather risk and the natural catastrophe risk are summarized in Table

1. It is not always possible to distinguish seamlessly between weather risk of natural catastrophe risk.

Table 1. The main differences between the weather risk and natural catastrophe risk

Distinguishing criterion	Weather risk	natural catastrophe risk
Influence on business	Some types of business	All types of business
Nature of influence on business	Influences financial results	Causes losses in lasting wealth
Size and period of influence on business	Causes low losses or additional profits in short time (up to several days), considerable in longer period (months, seasons)	Causes high losses usually in short time
Frequency of risk fulfillment	high	low
Type of identifiable weather phenomena that may influence the business	Certain weather parameters, meteorological phenomena to lower extent	Certain catastrophic meteorological phenomena (high temperatures, intensive precipitation, hurricane, hail, blizzards etc)

Source : (Kupczyk 2008, Michalski and Kupczyk 2007)

Impact of weather risk on company's financial results

As previously mentioned, the risk of weather affects the financial results of the company, including the impact on the management of current assets, which include inventories, receivables and cash held in the company for transaction, precautionary and speculative reasons.

We will use the example of free cash to illustrate these relationships and their impact on the value of the company. Cash management has an impact on the value of the company, by the fact that the level of investment in the cash held by the company entails an increase in the opportunity cost resulting from the freezing of the company means and an increase in net working capital. Both changes involves a modification of the projected free cash flows , as a result of which, the value of the company is changing. If the benefits of keeping cash at a certain level by the company (reflected in the increase in CR and thus CF) will outweigh the influence of the opportunity cost of their maintenance and a higher level of working capital, increase in the value of the company will be observed.

Broadly speaking, net working capital (NWC) is part of current assets financed with fixed capital. Net working capital is the difference between current assets and current liabilities, or the difference between fixed liabilities and assets. It is the result of a lack of synchronization between the formal creation of sales revenue and the actual inflow of cash arising from recovery of liabilities during creation of costs, and the actual cash outflow associated with the repayment obligations. It is determined by the formula:

$$NWC = CA - CL = AAR + ZAP + G - AAP$$

Where: NWC - net working capital, CA - current assets, CL - current liabilities, AAR - receivables, ZAP - stocks, G - cash and cash equivalents, AAP - short-term liabilities.

When estimating the free cash flow, ownership and increase in net working capital is associated with the "freezing" of funds allocated to its creation. If this increase is positive, it means more and more resources, which is deducted from cash flow. Interesting from our point of view, in the need for a fundamental objective of financial management in company, is to see how a change in the level of funds resulting from the need to protect against negative effects of unsustainable development affecting the company through an increase in weather risk will affect the value of the company. For this purpose, formula will be used, based on the assumption that the value of the company is the sum of the discounted free cash flows for the company (1). To assess the impact of changes in the management of the funds we will assume

discount rate corresponding to the weighted average cost of capital (WACC) because such changes and their effects are long-term, although they refer to the current asset management (Manesse, 1998, pp. 62-63). Changes in the level of prudential cash resources have an impact on the level of net working capital (ΔNWC) and the size of the company operating costs associated with handling cash.

The minimum level of cash resources in the enterprise

The cash management models such as Baumol's, Berank's, Miller-Orr's and Stone's model, no specific indications about the determination of the minimum level of cash are presented referring to the intuition of the board. However, these models, based on models of inventory management in the enterprise, give an indication to try to adapt the method for determining the minimum level of inventory to determine the minimum level of cash in the company. Thus we have a formula for determining the minimum level of cash:

$$LCL = \sqrt{-2 \times s^2 \times \ln \frac{k \times G^* \times s \times \sqrt{2\Pi}}{P \times K_{bsp}}} \quad (4)$$

Where: LCL - the lower level of cash (prudential cash resources), k - the rate of cost of capital financing the firm, G^* - the size of a transfer of funds on the basis of which the standard deviation was estimated. For Berank's and Baumol's models G^* will be as much as twice the target level of cash, but for Stone's and Miller-Orr's models, such an average transfer should be determined for the actual or forecasted data. Do not confuse the average transfers postulated by Miller-Orr's and Stone's models in case of reduction beyond the point of return, P - total inflows and outflows of cash, s - net standard deviation of daily inflows / outflows. This deviation will be greater if the weather risk will be higher, and vice versa, with lower risk of weather, the deviation should be lower, K_{bsp} - the cost of the lack of funds. The cost of the lack of funds should include not only the costs arising from the accounting records, but also the opportunity costs that will be incurred in the event of straining company's contractor trust due to lack of funds.

LCL impact on the value of the company

Prudential cash resources, are primarily the result of fear of the negative consequences of risk; weather risk among other things. Its measure is the standard deviation.

Example. Management of the company X estimated the cost of the lack of funds at the level of 5 000 zł, the standard deviation of daily inflows / outflows, resulting from the increasing volatility of cash flows due to increased risk of weather, at 35466 during the month, the average single impact / outflow of cash 27 250, the monthly total of all inflows and outflows of cash: 817 477, the rate of cost of capital financing the company 15% per annum. For the company X, prudential level of cash will be:

$$LCL_1 = \sqrt{-2 \times 35\,466^2 \times \ln \frac{0,15}{360} \times 27\,250 \times 35\,466 \times \sqrt{2\Pi}} = 144\,557 ;$$

If the volatility of inflows and outflows amounted to 0 (it would be so, if weather risk would be equal to zero), prudential cash resources also would amount to Zero:

$0 = LCL_0$.

In this way, one can estimate the increase in net working capital:

$$\Delta NWC = LCL_1 - LCL_0 = 144\,557 = -\Delta CF_{t=0}$$

Assuming that the standard deviation would be at 35 466 all the time, and the effective tax rate is 20%, one can estimate the annual opportunity cost of resources to maintain prudential means of cash, and then the impact of weather risk on the value of the company based on a perpetual annuity:

$$\Delta TCC = \Delta NWC \times k = 144\,557 \times 0,15 = 21\,684 = \frac{-\Delta CF_{t=1... \infty}}{(1-T)};$$

$$\Delta V = \Delta CF_{t=0} + \frac{(\Delta CF_{t=1... \infty}) \times (1-T)}{k} = -144\,557 + \frac{-21\,684 \times 0,8}{0,15} = -260\,205.$$

For simplicity we assumed here that the weather is the only risk factor in the variability of cash flows. If other factors were taken into account, the conclusions would be identical because of weather risk correlation with other factors influencing the variability of cash flows is equal to 0. As you can see, maintaining a level of prudential cash resources, which results from the standard deviation of 35 466, results in a reduction in the value of the company by 260 205 th EUR. If the business board succeeded in avoiding constant, resulting from the LCL, holding funds in the company, through for example the use of a credit line at the bank providing the necessary resources, it pays off to do it as long as the costs of maintenance and utilization of such a line, do not exceed 260 205 th EUR.

As you can see from this example, the effects of sustainable development by companies that lower the risk of weather, would release this amount which would increase the company's value.

Protecting against the risk of weather - weather financial instruments

Construction of weather financial instruments

For weather risk management weather derivatives, sometimes also weather bond, which are hybrid instruments (composed of bonds and weather derivative) are used (Michalski and Kupczyk 2007).

Weather derivative is an instrument whose value depends on the weather index. Weather indices, i.e. the basic instruments of weather derivatives are calculated on the basis of the reported size of the parameters of the weather (Kupczyk 2006, Kupczyk 2008).

The most popular weather index is HDD index (heating degree day), measuring negative deviations mean daily temperature T_i from the 65 ° F (18.3 ° C), in the data period (other temperature levels instead of the reference temperature equal to 65 ° F are also used). Its value after n trading days is calculated using the following formula (Michalski and Kupczyk 2007):

$$HDD_n = \sum_{i=1}^n HDD_i \quad (5)$$

where: $HDD_i = \max \{65 \text{ °F} - T_i, 0\} = (65 \text{ °F} - T_i)^+$.

The average daily air temperature T_i is calculated as the arithmetic average of the minimum and maximum daily temperatures size (Kupczyk 2008). Somewhat less frequently used is the index CDD (cooling degree day), which sums up the positive deviation of the mean daily air temperature of 65 ° F value in the period. HDD and CDD indexes were originally designed for weather risk management by companies in the energy market in the United States (Michalski and Kupczyk 2007). It was considered that the decrease in air temperature below 65 ° F results in a significant increase in the use of heating equipment, and rise above 65 ° F - the use of air conditioning equipment (Kupczyk 2008). Hence the HDD index is applicable for the winter (the colder the winter, the greater the value of the index) and CDD index for the summer season (the hotter the summer, the greater the value of the index).

In addition to the HDD and CDD indices other are also used (see. Table 2.).

Weather index		Weather parameter to calculate the weather index		Application of weather index (areas of business activity)
HDD (heating degree day)		Air temperature		Energy sector, raw materials mining
CDD (cooling degree day)		Air temperature		
EDD (energy degree day)		Air temperature		
CAT (cumulative average temperature)		Air temperature		Wide, e.g. recreation od production and distribution of beverages
AT (average temperature)		Air temperature		
GDD (growing degree day)		Air temperature		agriculture
CDH (chilling degree hour)		Air temperature		
FD (frost day)		Air temperature		
CD (critical day)	CTD (critical temperature day)	any	Air temperature	Wide, e.g. in agriculture, construction, transport and recreation
	CPD (critical precipitation day)		Precipitation (rain, snow)	
WPI (wind power index)		Wind (speed)		Wind power plants

Source: (Kupczyk 2008, Michalski and Kupczyk 2007)

Weather derivatives differ from conventional derivatives primarily by the fact that the weather index is their primary instrument (Kupczyk 2008). Because the weather index is not traded, and therefore does not have a price, so it is fixed in the contract. Let the unit value of weather index is $0 > \alpha$. Then the payoff function for a long weather position in a put option, takes the following form (Kupczyk 2008):

$$h_K(x) = \begin{cases} \alpha(K - x) & \text{for } x \leq K \\ 0 & \text{for } x > K \end{cases} \quad (6)$$

where: $-K$ exercise price. This weather option enables only the transfer of the negative effect of weather risk (Michalski and Kupczyk 2007). The securing party therefore retains the ability to use additional profits from the realization of the positive effect of this risk. He pays premium for the transfer of the negative effect. The premium is the price of the option. The put option allows for protection against a decline in the value of the weather index. For securer the decline in value of the index means certain financial losses. Securer takes a long position in a put option. Profit from taking a long position allows to offset losses incurred by the operator due to the impact of weather risk. Other weather derivatives "work" in a similar way (Kupczyk 2008).

One cash flow is usually associated with the weather derivatives. therefore, mostly they are not, multi-periodic instruments (Michalski and Kupczyk 2007). In most cases weather options are European type options, i.e. can be made only on the day which is the date of their expiry (Kupczyk 2006).

SUMMARY

Running policy of sustainable business realization with ecologically sustainable development by the company will allow entities operating in the future to generate better financial results. This article only addresses selected issues. On the one hand, it is shown that

consistently pursued policy of sustainable business realization and ecologically sustainable development will help to reduce the risk of weather affecting the enterprise. This will result in lower investment in resources of all kinds of prudential assets (stocks and prudential cash resources). Reduced risk of weather will also reduce the need to hedge against through the purchase of weather instruments (and generally by lower expenses for risk management), which were referred to in Section 5. However, it is difficult to imagine that individual enterprises were willing to work for sustainable development (with few exceptions). Macroeconomic, or governmental driven regulations or culture changes are required that affect all players equally, to encourage entrepreneurs to do so. Using weather risk as example, the paper presented that sustainable business realization not only is not in the conflict with basic financial aim, but also thru decreasing of weather risk influence contribute to realization of this aim. Were presented relations between sustainable business realization, ecological sustainable development policy, weather risk and how the second decrease firms value. When present working enterprises will manage due sustainable business realization rules with sustainable development policy, then future enterprises will have better results in maximizing enterprises owners wealth.

Acknowledgements

The presented work and results is part of monothematic cycle realized as part of grant titled: Cash management in small and medium enterprises that use full operating cycle. This work was supported by Narodowe Centrum Nauki (National Science Centre, Poland). The research is financed from the Polish science budget resources in the years 2015–2018 as the research project financed by National Science Centre granted according decision nr DEC-2014/13/B/HS4/00192 (project number: 2014/13/B/HS4/00192).

REFERENCES

- [1] Banks E. (red.), *Weather risk management. Market, products and applications*, Palgrave, Houndmills, Basingstoke, Hampshire, New York (Element Re) 2002.
- [2] Barták M. and Gavurová B. 2014, Economics and social aspects of long-term care in the context of the Czech Republic and the Slovak Republic EU membership, 12th International Scientific Conference “Economic Policy in the European Union Member Countries”, September 16-18, 2014, Ostravice, ISBN 978-80-7510-045-0
- [3] Bates, T., Kahle, K., and Stulz, R. 2009. Why do US firms hold so much more cash than they used to? *The Journal of Finance*, 64, 1985 – 2021.
- [4] Belas, J., Cipovova, E., Novak, P., and Polach, J. 2009. Impacts of the Foundation Internal Ratings Based Approach Usage on Financial Performance of Commercial Bank. *E & M Ekonomie a Management*, 15, 3, 142-155.
- [5] Bem A., Predkiewicz K., Predkiewicz P., and Ucieklak-Jez P. 2014a, Determinants of Hospital’s Financial Liquidity, *Procedia Economics and Finance 12 2014 27–36*, Enterprise and the Competitive Environment 2014 conference, ECE 2014, 6–7 March 2014, Brno, DOI: 10.1016/S2212-56711400317-7
- [6] Bem A., Predkiewicz K., Predkiewicz P., and Ucieklak-Jez P. 2014b, Hospital’s Size as the Determinant of Financial Liquidity. In: *European Financial Systems 2014. Proceedings of the 11th International Scientific Conference*, Brno: Masaryk University, 2014, pp. 41-48. ISBN 978-80-210-7153-7.
- [7] Brabazon T., O Idowu S., *Weather derivatives*, „Accountancy Ireland”, 2002 Aug, 34,4, ABI/INFORM Global, s.7-9.
- [8] Clemmons L., *Managing weather risk*, 2002, http://www.utilitiesproject.com/documents.asp?d_ID=856

- [9] Cogen J., *What is weather risk?*, <http://www.retailenergy.com/articles/weather.htm>
- [10] Cogen J., *What is weather risk?*, <http://www.retailenergy.com/articles/weather.htm>, Erich C. *Weather risk management*, „Journal of Financial Regulation and Compliance”, 2003 May, 11, 2, ABI/INFORM Global
- [11] Dittmar, A., and Mahrt-Smith, J. 2007. Corporate governance and the value of cash holdings. *Journal of Financial Economics*, 83, 599–634.
- [12] Faulkender, M., and Wang, R. 2006. Corporate financial policy and the value of cash. *Journal of Finance*, 61, 1957–1990.
- [13] Ferreira, M., and Vilela, A. 2004. Why do firms hold cash? Evidence from EMU countries. *European Financial Management*, 10, 295–319.
- [14] Gavurová B., 2012. Source Identification of Potential Malfunction of Balanced Scorecard System and Its Influence on System Function, *E + M Ekonomie a management*, Vol.15, Issue 3, p.76-90,
- [15] Gavurová B., M. Šoltés, A.J. Balloni 2014. The Economic Importance of Using of ICT in the Health System *Ekonomický význam využívania informačno-komunikačných technológií v systéme zdravotníctva. Ekonomický časopis/Journal of Economics. Volume 62, 2014. No. 1: 83-104, ISSN: 0013-3035 .*
- [16] Gavurová, B. & Hyránek, E. 2013. Determinanty rozvoja jednotňovej zdravotnej starostlivosti na Slovensku. *Determinants of Day Health Care Development in Slovakia. Ekonomický časopis. 612. 134-154. ISSN 0013-3035*
- [17] Gavurová, B. 2011. Systém Balanced Scorecard v podnikovom riadení. *The Balanced Scorecard System in Enterprise Management. Ekonomický časopis, 59 2. 163-177. ISSN 0013-3035*
- [18] Gazda, V. 2002. Estimation of beta coefficients for CAPM using daily time series. *Ekonomický Casopis, 50, 3 2002. 489-511.*
- [19] Glova, J., and Sabol, T. 2011. Analysis of bonds with embedded options. *E & M Ekonomie a Management, 14, 3 2011. 77-86.*
- [20] Górczyńska M., K. Znaniecka, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, SKwP, Warszawa 2006, s. 41-84.
- [21] Hawawini G., C. Viallet, *Finanse menedżerskie*, PWE, Warszawa 2007, s. 470-472.
- [22] Horvatova, E. 2008. Capital adequacy conception of banks and investments firms in conditions of European Union. *Ekonomický Casopis, 56, 6, 582-597.*
- [23] Hudson, J., and Orviska, M. 2013. Firms' adoption of international standards: One size fits all? *Journal of Policy Modeling, 35, 2, 289-306.*
- [24] Kalcheva, I., and Lins, K. 2007. International evidence on cash holdings and expected managerial agency problems. *Review of Financial Studies, 20, 1087–1112.*
- [25] Kaliszewski I., *Umowy terminowe dla parametrów pogody*, „Rynek Terminowy” 2000/8, s. 59-65.
- [26] Kim, C., Mauer, D., and Sherman, A. 1998. The determinants of corporate liquidity: Theory and evidence. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis, 33, 335–359.*
- [27] Kulhanek, L. 2012. The relationship between stock markets and gross domestic product in the Central and Eastern Europe. In: *Proceedings Of The 7th International Conference On Currency, Banking And International Finance - How Does Central And Eastern Europe Cope Up With The Global Financial Crisis?* Bratislava, 135-145.
- [28] Kulhanek, L., 2012. Real Convergence in Central European EU Member States, *Proceedings Of The 1st International Conference On European Integration 2012, ICEI 2012, pp. 161-170*
- [29] Kupczyk J. (2006), *Instrumenty finansowe w zarządzaniu ryzykiem pogodowym*, Praca Doktorska, AE we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 24-26.

- [30] Kupczyk J., Michalski G. (2008), Wpływ ryzyka pogodowego na finansową efektywność przedsiębiorstwa, WARTOŚĆ JAKO KRYTERIUM EFEKTYWNOŚCI, T. Dudycz (red.), Politechnika Wroclawska, Wrocław 2008, ISBN: 978-83-926902-1-4, s. 101-110.
- [31] Michalski G., 2009. Inventory management optimization as part of operational risk management. *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research*, 43, 4, 213-222.
- [32] Michalski G., and Mercik A. 2011. Liquid assets strategies in Silesian non-profit organizations. In: *Financial Management of Firms and Financial Institutions*. Ostrava, 258-270.
- [33] Michalski G., *Wartość płynności w bieżącym zarządzaniu finansami*, CeDeWu, Warszawa 2004, s. 9-11.
- [34] Michalski, G. 2012a Risk sensitivity indicator as correction factor for cost of capital rate. In: *Managing and Modelling of Financial Risks*, Ostrava, 418-428.
- [35] Michalski, G. 2012b. Efficiency of accounts receivable management in Polish institutions. In: *European Financial Systems 2012*, Brno, 148-153.
- [36] Michalski, G. 2012c. Financial liquidity management in relation to risk sensitivity: Polish firms case. In: *Quantitative Methods in Economics*, Bratislava, 141-160.
- [37] Michalski, G., 2012d. Crisis influence on general economic condition and corporate liquidity management. Financial liquidity investment efficiency model FLIEM use to diagnose Polish economics standing. In: *Proceedings of the 7th International Conference on Currency, Banking and International Finance*, Bratislava, 200-219.
- [38] Michalski, G., 2013. Financial consequences linked with investments in current assets: Polish firms case. In: *European Financial Systems 2013*, 10th International Conference on European Financial Systems 2013, Brno, 213-220.
- [39] Michalski, G., 2014. Value-Based Working Capital Management. Determining Liquid Asset Levels in Entrepreneurial Environments. Palgrave Macmillan, New York.
- [40] Michalski, G., Kupczyk J. (2007), Polityka zrównoważonego rozwoju jako czynnik obniżający ryzyko pogodowe wpływające na finansowe wyniki przedsiębiorstwa – wybrane zagadnienia, [w:] *Uwarunkowania i mechanizmy zrównoważonego rozwoju*, Materiały VI Międzynarodowej Konferencji Naukowej, Białystok-Tallin, Wyd. WSE, Białystok 2007
- [41] Miller, M. H., and Orr, D., 1966. A model of the demand for money by firms. *Quarterly Journal of Economics*, 80, 413–435.
- [42] Opler, T., Pinkowitz, L., Stulz, R., and Williamson, R., 1999. The determinants and implications of corporate cash holdings. *Journal of Financial Economics*, 52, 3–46.
- [43] Ozkan, A., and Ozkan, N. 2004. Corporate cash holdings: An empirical investigation of UK companies. *Journal of Banking & Finance*, 28, 2103–2134.
- [44] Pinkowitz, L., and Williamson, R. 2001. Bank power and cash holdings: Evidence from Japan. *Review of Financial Studies*, 14, 1059–1082.
- [45] Pinkowitz, L., Stulz, R., and Williamson, R. 2006. Contribution of corporate cash holdings and dividends to firm value depend on governance? A cross-country analysis. *The Journal of Finance*, 61, 6, 2725-2751.
- [46] Polak P. 2009. The centre holds - from the decentralised treasury towards fully centralised cash and treasury management. *Journal of Corporate Treasury Management*, 3, 2, 109-112.
- [47] Polak, P., Robertson, D. C. and Lind, M., 2011. The New Role of the Corporate Treasurer: Emerging Trends in Response to the Financial Crisis. *International Research Journal of Finance and Economics*, No. 78.

- [48] *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 7 października 1997 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD)*, Dz. U. 1997 Nr 128, poz. 829, 1998 Nr 143, poz. 918, 1999 Nr 92, poz. 1047, 2001 Nr 12, poz. 93
- [49] Sangajło R., D. Stronka, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, WSKiZ, Poznań 2001, t.II, s. 21.
- [50] Shrivastava P., *The role of corporations in achieving ecological sustainability*, *Academy of Management Review*, 1995, vol. 20, nr 4, s. 936-960.
- [51] Siničáková M. and Pavličková V. 2011, Monetary rules and their application in times of economic crisis and in the euro area, *E + M EKONOMIE A MANAGEMENT*, 3 / 2011, pp. 16-29, [2014-09-01 access: http://www.ekonomie-management.cz/download/1346065780_ed31/2011_03_sinicakova_pavlickova.pdf]
- [52] Šoltés V., 2011. The Application of the Long and Short Combo Option Strategies in the Building of Structured Products, 10th Inter-national Conference of Liberec Economic Forum, Liberec.
- [53] Šoltés, M. 2010. Relationship of speed certificates and inverse vertical ratio call back spread option strategy. *E & M Ekonomie a Management*, 13, 2, 119-124.
- [54] Šoltés, V. and Gavurová, B. 2013. Application of the cross impact matrix method in problematic phases of the Balanced Scorecard system in private and public sector. *Journal of Applied Economic Sciences*, 8 1. 99-119. ISSN 1843-6110. URL: http://www.cesmaa.eu/journals/jaes/jaes_issues.php.
- [55] Šoltés, V., and Rusnakova, M. 2013. Hedging against a price drop using the inverse vertical ratio put spread strategy formed by barrier options. *Inżynierine Ekonomika-Engineering Economics*, 24, 1, 18-27.
- [56] Uzik, M., and Šoltés, V. 2009. The effect of rating changes on the value of a company listed in the capital market. *E & M Ekonomie a Management*, 12, 1, 49–56.
- [57] *Weather futures & options on futures*, Chicago Mercantile Exchange, <http://www.cme.com/>
- [58] Werner Ch., *Weather risk*, <http://www.bom.gov.au/climate/cli2000/cWerner.html>;
- [59] Zadora H., *Wycena przedsiębiorstw w teorii i praktyce*, SKwP, Warszawa 2005, s. 50-66.
- [60] *Zanieczyszczenie powietrza w Polsce w latach 1998-1999*, Inspekcja Ochrony Środowiska, Inspekcja Sanitarna, Biblioteka Monitoringu Środowiska, Warszawa 2001, s. 43.
- [61] Zietlow, J., and Michalski, G. 2012. Nonprofit Solvency Measures: Polish Evidence. Unpublished paper presented at the annual meeting of the ARNOVA Annual Conference, Indianapolis, Unpublished Manuscript.

TEORIE A PRAXE EVOLUCE PRODUKTIVNÍCH SYSTÉMŮ EVOLUTION THEORY AND PRACTICE PRODUCTION SYSTEMS

Zdeněk Mikoláš

ABSTRACT

The paper is based on long-term research activity and the author presents entirely new information related to the evolution of potential production systems. The growth potential of productive systems in ideal form is inevitable dynamics, which brings the contradiction between his astronomical (physical) life and relative (moral, competitive) life. Relative lifetime in individual reproductive cycles shortened, while physical lifetime is extended. The author brings practical examples of how real productive systems resulting dilemmas are solved in practice.

KEY WORDS

potential, productive system, evolution, dynamics, conflict

JEL Classification

A11, O12, Z99

ÚVOD

Příspěvek se opírá o dlouhodobou výzkumnou aktivitu autora na VŠB-TU Ostrava, VŠP Ostrava a UE Katowice (MIKOLÁŠ, 2011; KRAŠNICKA, 2014). Je prezentován zcela nový poznatek související se evolucí potenciálu produktivních systémů. Růst potenciálu produktivních systémů v ideální podobě má zákonitou dynamiku, která však přináší rozpor mezi jeho astronomickou (fyzickou) životností a relativní (morální, konkurenční) životností. Relativní životnost se v jednotlivých reprodukčních cyklech zkracuje, naopak fyzická životnost se prodlužuje. V závěrečné části příspěvku autor uvádí praktické příklady, jak reálné produktivní systémy vzniklá dilemata řeší v praxi. Mnohé projevy řešení výše popsaného dilematu jsou v rozporu s celospolečenskou odpovědností firem a mravními standardy. Nutno tedy hledat nové racionální a morální standardy evoluce podnikání v dalších letech počátku 21. století.

Speciální teorie evoluce produktivního systému

Speciální teorie evoluce produktivního systému² je popsána myšlenkovým modelem využívajícím elementární matematické (symbolické) vztahy.³

¹ Prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.,

VŠP Ostrava, katedra podnikání a managementu, ČR

UE Katowice, katedra podnikavosti a inovačního řízení, Polsko

² *Produktivní systém* je v literatuře obvykle označován jako *firma* (případně jako *podnik*, resp. archaicky jako *fábrica*). V oborech průmyslového inženýrství a podnikání se začíná používat místo pojmů *firma*, *podnik* ap. "vystižnější" pojem *produktivní systém* (podrobněji v knize v Mikoláš a spol., 2011).

³ Nejde o ryzí matematický nebo statistický model, ale model přepisující logické vztahy z textové podoby do symbolické - podrobněji problematika „matematicko-logického modelování“, např. Fajkoš (1978).

Opírá se o následující východiska:

§ - **Produktivní systém** jako organický komplex, který existuje po určitou dobu t_0 (tzn., udržuje a rozvíjí vlastní potenciál), je schopen vygenerovat následující generaci produktivního systému ("potomka").⁴

§ - **Evoluční princip:** produktivní systém je výsledkem evoluce.

§ - **Evoluční vývoj nabývá forem:**

- . optimální (ideální)
- . racionální (efektivní, konstruktivní)
- . iracionální (neefektivní, destruktivní).

Teoretická teze:

Předpokládejme produktivní systém, mající celkový potenciál PC, který je tvořen účelným potenciálem U (přinášejícím užitečný "výstup" systému v dané kvantitě, kvalitě, spolehlivosti při akceptaci existujících reprodukčních podmínek), vynaloženým potenciálem VP (který zajišťuje vznik potenciálu U, zahrnuje dále ztráty potenciálů vznikajících při jejich transformacích a potenciál související s likvidací negativních emisí – anti-produktů) a stabilizovaný potenciál SP (evoluční aktivum) přenášející evoluční potenciál do dalších cyklů reprodukce (generací). To znamená, že jde o odloženou spotřebu, investice a nespecifikované formy potenciálu do budoucnosti.

*Pro přírodní i společenské systémy platí evoluční principy ("pudy, reflexy"):*⁵

$PC_1 > PC_0$ a $(U_1 + VP_1) > (U_0 + VP_0)$.

Tedy za uvedených podmínek základní evoluční (reprodukční) zákonitost pro dvě následující generace produktivního systému je možné zapsat v následujících dvou variantách:

- a) $KPC_1 = PC_1 : PC_0 > 2 - (SP_0 : PC_0)$,
- b) $KPC_1 > 1 + ((U_0 + VP_0) : PC_0)$.

Každý produktivní systém se vyznačuje dvěma sklony:

- a) sklonem ke spotřebě $1 < ESP = (PC_0 - SP_0) : PC_0 > 0$,
- b) sklonem k úsporám⁶ $EUS = 1 : ((PC_0 - SP_0) : SP_0) > 0$.

Nalezením rovnováhy mezi oběma sklony dospíváme k několika optimálním hodnotám:

- a) $KPC_1 = PC_1 : PC_0 = 1,618034$,
- b) $KSC_0 = SP_0 : PC_0 = 0,381966$,
- c) $KUV_0 = (U_0 + VP_0) : PC_0 = 0,618034$,
- d) $SUV_0 = SP_0 : (U_0 + VP_0) = 0,618034$.

Přeloženo z "mluvy vzorců" do běžné hovorové řeči. Jestliže výchozí (0) generace⁷ odloží pro budoucnost 38,2% svého potenciálu, pak následující generace (1) navýší celkový potenciál o 61.8% oproti celkovému potenciálu předchozí generace (0). Současně platí, že spotřeba (U +

⁴ Následující vztahy a vzorce jsou podrobněji popsány v článku Mikoláš (2012) a v knize Mikoláš a spol. (2011, s. 51 - 61, 143-191).

⁵ Kde „0“ označuje výchozí ("starou") a „1“ následující ("novou") evoluční generaci.

⁶ Nutno upozornit na "novou fuzzy" filozofii pojetí reprodukce (evoluce), která nabízí nejen standardní analytický pohled, tzn. *jaký podíl má část v celku - viz a)* rovnice *sklonu ke spotřebě*, ale hledá také odpověď na otázku *jaký podíl má budoucí celek (1) na staré části (0), z které se vyvozuje jeho zrod - viz b)* rovnice *sklonu k úsporám*. Sklon ke spotřebě a k úsporám jsou v nepřímo úměrném vztahu, proto b) rovnice je vyjádřená podílem jedna ku)

⁷ Nutno mít na vědomí, že jde o hodnoty platné za "ideálních" podmínek reprodukce!

VP) výchozí generace (0) je **61,8%** z celkového potenciálu, ale též platí, že podíl odloženého (stabilizovaného) potenciálu SP na spotřebě (U + VP) činí rovněž **61,8%**.⁸

Z ekonomické praxe a teorie je zřejmý vztah $U = v \cdot VP$, přičemž v je rychlost produktivní transformace vynaloženého potenciálu na účelný potenciál (v ekonomické literatuře tato obecná charakteristika v různých souvislostech je označována různě: produktivita práce, rentabilita, výnosnost, efektivnost ap.).

Optimální poměr rychlostí dvou následujících (generací) transformací je odvozen z optima kladného synergického efektu "koexistence a konkurence" dvou generací⁹

$KE_1 = v_1 : v_0 = 1,414$. Potom $KU_1 = U_1 : U_0 = 1,896$ a $KVP_1 = VP_1 : VP_0 = 1,340$.

Přeloženo z mluvy vzorců do běžného jazyka: Nová generace (1) dosahuje v reprodukčním cyklu vyšší rychlost produktivních transformací o **41,4%**, než je rychlost ("produktivita") cyklu (generace) předchozí (0). Z kontextu vztahů pak vyplývá, že účelný potenciál U nové generace (1) je o **89,6%** vyšší než v původním cyklu (0) a současně vynaložený potenciál ("zdroje") vzroste mezigeneračně o **34%**.

Důsledkem výše popsanych jevů je:¹⁰

a) prodloužení fyzického času $t_{f1} = (KPC_1 : KE_1) \cdot t_0 = (1,618 \cdot 0,707) \cdot t_0 = 1,144 \cdot t_0$,

b) zkrácení ekonomického času $t_{e1} = (1 : KE_1) \cdot t_0 = 0,707 \cdot t_0$.

Jednoduše řečeno. V důsledku růstu "produktivnosti" se zkracuje ekonomický čas mezi následujícími cykly (generací) o **29,3 %**, ale současně přírůstek celkového potenciálu produktivního systému způsobuje *prodlužování fyzického času* existence (cyklu) následující generace o **14,4%**. Existuje tedy paradox (dilema) času: nová generace současně žije ekonomicky kratší dobu t_{e1} , její ekonomický (inovační) životní cyklus je kratší oproti původní generaci (0), a současně se její fyzický čas existence t_{f1} prodlužuje! Disparita, resp. ztráta („odpad“), času pak činí $t_{z1} = t_{f1} - t_{e1} = 0,618 \cdot 0,707 \cdot t_0 = 0,437 \cdot t_0$! Tedy s každým inovačním cyklem (novou generací) tratíme jako "odpad" **43,7%** fyzického času (t_0)!

Poslední vztah můžeme interpretovat i takto. Platí-li následující vztahy:

a) $KUV_0 = (U_0 + VP_0) : PC_0 = KUV_1 = (U_1 + VP_1) : PC_1 = 0,618034$,

b) $SUV_0 = SP_0 : (U_0 + VP_0) = SUV_1 = SP_1 : (U_1 + VP_1) = 0,618034$,

c) $KE_1 = v_1 : v_0 = 1,414$, resp. $IKE_1 = v_0 : v_1 = 0,707$,

pak ztráta (disparita) fyzického času oproti ekonomickému (morálnímu, relativnímu, konkurenčnímu)¹¹ času se zvětšuje, jestliže:

a) sklon k úspoře v původní generaci (0) $SUV_0 = SP_0 : (U_0 + VP_0)$ roste od nuly do nekonečna (nula je chápána pouze teoreticky, nikoli prakticky, jakož i nekonečno),

⁸ Uvedeným číslům (které byly odvozeny pro některé přírodní úkazy již ve Starém Řecku) se říká, že jde o čísla tzv. zlatého řezu.

⁹ Odvození viz např. Mikoláš a spol. (2010), s. 152-156.

¹⁰ Předpokládá se na základě empirických poznatků, že astronomický čas (fyzická životnost) produktivního systému je složkou zdrojového potenciálu tohoto systému, tedy je složkou VP.

¹¹ V závorce jsou uvedeny synonyma k pojmu ekonomický čas, odrážející odlišné kontexty vzniku této formy času.

b) *sklon ke spotřebě* v nové generaci (1) $KUV_1 = (U_1 + VP_1) : PC_1$ roste od nuly k jedné (nula je chápána pouze teoreticky),

c) *ukazatel porovnávající rychlosti inovačního dynamismu dvou následujících generací* (0, 1) $IKE_1 = v_0 : v_1$ klesá prakticky od jedné (teoreticky od $+\infty$) do nuly (nula je chápána pouze teoreticky). Po přepočtu uvedených hodnot na jeden rok existence generace jsou rozdíly (disparity) ještě značně výraznější (extrémnější)!¹²

Přepočtené ukazatele dynamiky produktivního systému na jednotku času

Dynamika celkového potenciálu na jednotku fyzického času je dána vztahem

$$pc_{1tf} = KPC_1 : kt_f = 1,618 : 1,144 = 1,414 \text{ (tzn. růst o 41,4 \%)}.$$
¹³

Dynamiku vynaloženého potenciálu na jednotku fyzického času popisuje následující vzorec

$$kn_{1tf} = KN_1 : kt_f = 1,34 : 1,144 = 1,171 \text{ (tzn. růst o 17,1 \%)}.$$

Dynamika účelného potenciálu má složitější vyjádření:

a) Pouze během ekonomického času se realizuje účelný potenciál, tudíž snižuje se objem vynaloženého potenciálu na jeho dosažení

$$KU_{1te} = KE_1 \cdot KN_1 \cdot (kte : ktf) = 1,414 \cdot 1,34 \cdot (0,707 : 1,144) = 1,171 \text{ (tzn. růst o 17,1 \%)}.$$
¹⁴

b) Dynamika účelného potenciálu (základní) v případě, že $kte = ktf$ je dána vztahem

$$KU_1 = KE_1 \cdot KN_1 = 1,414 \cdot 1,34 = 1,896 \text{ (tzn. růst o 89,6 \%)}.$$

c) Snižování dynamiky účelného potenciálu v důsledku disparity technického a ekonomického času lze vyjádřit vztahem:

$keku_1 = KU_{1te} : KU_1 = (kte : ktf) = (0,707 : 1,144) = 0,618$, tzn. snížení dynamiky na 61,8% oproti základní dynamice (tzn. ztrátu dynamiky účelného potenciálu ve výši 38,2% oproti základní dynamice).

d) Následující vztah popisuje dynamiku účelného potenciálu na jednotku fyzického času

$$kku_{1tf} = KU_{1te} : ktf = 1,171 : 1,144 = 1,024 \text{ (tzn. růst pouze o 2,4 \%)}.$$

Primární proměnnou modelu je čas t_{fn} fyzické existence produktivního systému (časový limit existence shora), sekundární proměnnou je čas t_{en} ekonomické (morální) existence produktivního systému (časový limit existence zdola). Disparita fyzického a ekonomického času existence produktivního systému je podstatou sociálně ekonomických rozporů a revolučních společenských změn jak na úrovni lokální, tak globální!¹⁵

Nástin grafického modelu časové disparity produktivního systému

Jako grafický modelový příklad objasňující popsanou problematiku můžeme použít útvar v podobě elipsoidu a koule, jejichž objem představuje celkový potenciál produktivního systému a tvar vztah mezi jeho dimenzemi.

¹² Na tomto místě je nutno poukázat na absurdnost požadavků ekonomů a politiků, aby státy s různou konfigurací oborů (zemědělství, hutní či elektrotechnický průmysl atd.) měly stejná roční tempa růstu HDP, nebo aby podniky s různými oborovými profílacemi dosahovaly např. shodné nákladové rentability apod.

¹³ $kt_f = t_{f1} : t_0$

¹⁴ $kte = t_{e1} : t_0$

¹⁵ Počet reprodukční cyklů evolučního rodu lze odvodit ze vztahů:

a) prodloužení fyzického $t_{f1} = 1,144 \cdot t_0$, b) zkrácení ekonomického času $t_{e1} = 0,707 \cdot t_0$. Po vzájemné úpravě platí $t_{f1} = t_{e1} \cdot 1,618$, resp. $t_{fn} = t_{en} \cdot 1,618^n$, pak $n = \log(t_{fn} : t_{en}) : \log(1,618)$ a pro $n = 0$ je $t_{fn} = t_{en} = t_0$.

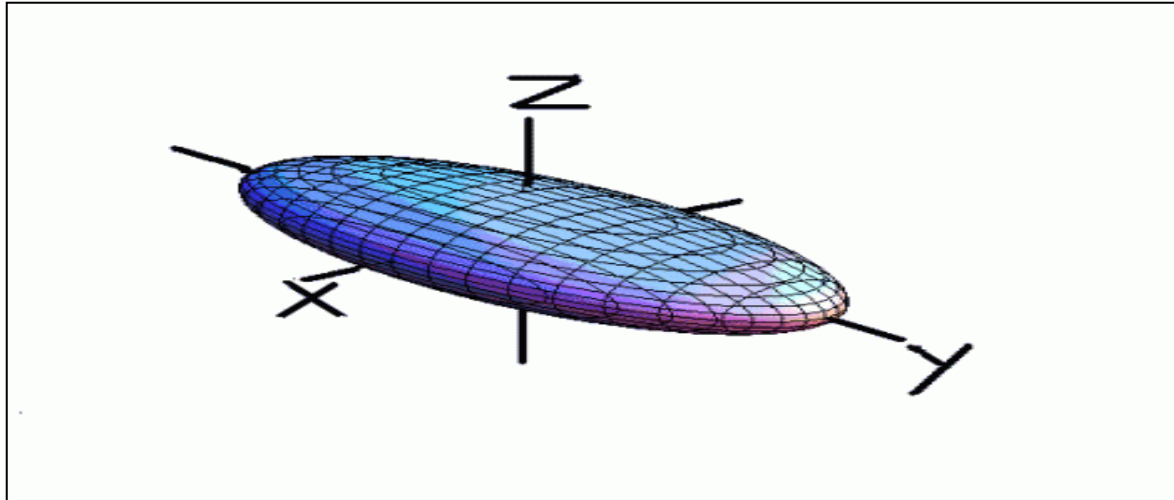
Zvolme si tři dimenze celkového potenciálu:¹⁶

x = fyzický (astronomický) čas existence produktivního systému,

y = ekonomický (relativní, morální) čas existence tohoto systému,

z = ostatní parametry celkového potenciálu produktivního systému.

Obr. 1: Grafický model celkového potenciálu



Zdroj: vlastní zpracování

V počátcích produktivních aktivit lidstva můžeme si představit poměrně malou (s ohledem na další vývoj) plochou šupinu celkového produktivního potenciálu s poměrně menší dimenzí fyzického času (x) oproti ekonomickému času (y), tedy $x < y$. To znamená, že frekvence průniku kreativity (inovací) do produktivních systémů byla velmi pomalá a doba znalostní přeměny systému překračovala průměrný věk života člověka (jedné lidské generace) jako určujícího faktoru produktivního systému (v údobí prvobytně pospolné rodiny, rodu). S růstem lidského poznání a zdokonalování produktivních systémů nastala "parita" mezi fyzickým (x) a ekonomickým (y) časem. Tedy obě dimenze jsou si rovné, tedy $x = y$. Vzniká útvar oválného elipsoidu, případně koule, pokud $z = x = y$.

S nástupem "průmyslové revoluce" se elipsoid (resp. koule) výrazně mění. Dimenze ekonomického času celkového potenciálu na ose y se zkracuje oproti fyzickému času existence systému znázorněného na ose x. Tudíž $x > y$. Fyzický čas (x) se v důsledku nových vědeckých poznatků a inovací produktivního systému prodlužuje a naopak ekonomický čas (y) zkracuje. Přičemž objem elipsoidu znázorňujícího celkový potenciál roste oproti předchozím (minulým) generacím, ale v opačném poměru velikostí dimenzí času ($x > y$) než tomu bylo v minulosti (před "revolučním" bodem pronikání znalostí a vědeckých poznatků do produktivních systémů). Z dlouhodobého hlediska si můžeme útvar znázorňující celkový potenciál budoucího produktivního systému představit jako šupinu, kdy fyzický čas (x) existence systému bude výrazně větší než ekonomický čas (ekonomický čas se bude blížit k nějaké velmi krátké limitní hodnotě, teoreticky vzato k nule).

Smyslem příspěvků není na tomto místě předvádět matematické a grafické simulace, které prokazují výše naznačené disparity současného období. Navíc si musíme uvědomit, že v současné praxi již bychom nevystačili k popisu produktivního systému se standardními

¹⁶ Objem elipsoidu je roven $V = (\frac{4}{3})\pi \cdot x \cdot y \cdot z$, ve speciálním případě je objem koule $V = (\frac{4}{3})\pi \cdot r^3$, kdy $r = x = y = z$.

elipsoidy a koulemi. Museli bychom pracovat s vícerozměrnou geometrií, protože soudobé produktivní systémy jsou vícedimenzionální (multidimenzionální). Nutno se tedy vrátit pragmaticky k praktickým projevům dilematu disparity (rozdílů) ekonomického a fyzického času produktivních systémů, resp. ztrát jejich potenciálů v důsledku "přebytku" fyzického času nad ekonomickým (morálním).

Praktické příklady řešení dilemat soudobé evoluce produktivního systému

„Přebytek“ fyzického času nad ekonomickým v soudobých produktivních systémech je prakticky řešen obvykle takto:

- a) *fyzický čas se účelně (účelově) krátí na úroveň ekonomického času* (jde v podstatě o určitou formu destruktivní anti-inovace, resp. o cílevědomě nevyužitý potenciál produktivního systému); jako příklad můžeme uvést „kontejnerové“ haly obchodních řetězců a montoven nebo mobilní buňky stavebních firem apod. – pokud produktivní systém naplnil svůj účel vše „přebytečné“ je zlikvidováno, zbouráno, odvezeno, přemístěno atd. a po produktivním systému zůstává obvykle jen ekologická a sociální zátěž postižené lokality;
- b) *přebytek fyzického času je zachován, ale neúčelně ztracen* se všemi ekonomickými, sociálními, ekologickými, technickými aj. důsledky; typickým příkladem jsou opuštěné haly, dopravní infrastruktura, brownfieldy atd.;
- c) *princip difúze a prolínání produktivních systémů* řešící výše uvedené dilema (disparitu), avšak mající řadu negativních ekonomických, sociálních a jiných projevů, patří k nejnovějším trendům současnosti;
- d) na difúzi produktivních systémů obvykle navazuje zcela nový (rodící se) trend tvorby *nových generací těchto systémů*, který pracovně označujeme jako *fúze heterogenních potenciálů systému*, resp. *synkretická infúze produktivního systému* mající dosud stěží popsatelné konečné důsledky na rozvoj lidského společenství z lokálního i globálního pohledu.

V praxi lze najít řadu dalších příkladů řešení "konfliktu" fyzického a ekonomického času produktivního systému. V tomto příspěvku se budeme věnovat pouze problematice principu *difúze* (případně okrajově principu *synkretické infúze*) v produktivních systémech jako způsobu řešení dilemat soudobé evoluce produktivních systémů. V následujícím textu poukážu na produktivní obory, kde popisované disparity jsou nejvýraznější. Např. velmi často se opomíjí difúze produktivních procesů v zemědělství.

Přírodní procesy

Je neoddiskutovatelné, že podnik zabývající se zemědělskou výrobou zahrnuje široké spektrum segmentů s různou rychlostí transformace. Je zcela zřejmé, že nejdelší reprodukční cyklus má neživá příroda, kupř. přírůstek ornice nebo změna charakteru půdního fondu trvá staletí i déle. Nelze ani pochybovat o nacházení harmonického vztahu mezi účelným, vynaloženým a stabilizovaným potenciálem zemědělských podniků. Zdravý selský rozum velí, že nemohu z důvodu maximalizace zisku vyčerpat veškeré živiny z půdy, ale naopak je třeba obnovovat její bonitu (reprodukční potenciál). Je proti logice zemědělce, aby kvůli vysoké ceně masa zlikvidoval reprodukční řetězec kráva – tele – jalovice – kráva. Zemědělské podniky s cílem překonat vznikající dilemata své reprodukce přistupují k různým experimentům a k hledání nových forem podnikání, aby „sjednotily“ délku reprodukčních cyklů jednotlivých segmentů. Proto nastávají různé difúzní procesy, kupříkladu:

x/ Vytěšňování půdního fondu z podniku, tzn., převládá nájem (pacht) pozemků před vlastnictvím.

xx/ Zkracují se reprodukční cykly dobytka, např. tím, že krávy se prodávají na jatka v mladším věku, telata se prodávají malochovatelům s následným odkupem jalovic určených k dalšímu chovu, případně se dobytek zapůjčuje (outsourcinguje za úplatu) na období jaro - podzim na pastvu malým zemědělským hospodářstvím.

Nemovitosti

Na rozdíl od průmyslových podniků, které si již nepořizují většinou vlastní haly, ale svou výrobu realizují v obchodně průmyslových zónách nebo vědecko-technologických parcích, zemědělci si pronajímají specializované objekty jako sila, mrazírny, sklady a jiné zemědělské stavby nebo si pořizují mobilní zařízení např. pro venkovní chov skotu, koní ap.

Technologie a technika

Zemědělci obvykle si již nenakupují vlastnictví traktory, automobily a další speciální techniku, ale pořizují si ji formou leasingu. Případně využívají tzv. repasovaných strojů a zařízení - tedy nakupují se již použité automobily, traktory atd. (např. z dopravních, průmyslových či stavebních podniků), které projdou komplexní opravou a posléze "doslouží" v zemědělském podniku.

Pracovní síla

Zaměstnanci z větších zemědělských podniků se často vytěsňují do obslužných společností (kdy ze zaměstnance zemědělského podniku se stává pracující podnikatel poskytující služby na „fakturu“ nikoli za mzdu) atd. Podnik si ponechává v pracovním poměru jen specialisty a zaměstnance v hlavní výrobě (tzn. živočišné nebo rostlinné). Průmyslové podniky navíc využívají služeb pracovních agentur (např. podnik má v pracovním poměru zaměstnance pro dvě směny a třetí směnu dle potřeby výroby zajišťuje pracovní agentura).

Služby

Větší zemědělské podniky, ale i drobní rolníci zakládají společné podpůrné podniky služeb (spravující sila, provozující kombajny, zajišťují autodopravu atd.) nebo zajišťující lepší vyjednávací podmínky s odběrateli (např. jde o zakládání společných obchodních, resp. prodejních podniků). Obdobný trend zaznamenáváme i v průmyslu, kde navíc se outsourcingují stravovací, bezpečnostní, úklidové aj. služby nebo doprava atd.

Věda a inovace

Absorpce vědeckotechnických poznatků je v různých segmentech podniků a oborů odlišná a vede k disparitám, disparitám a ke ztrátám potenciálů v segmentech s menší absorpcí znalostního potenciálu (tzn. zejména v oborech svázaných s neživou a živou přírodou). Malé zemědělské podniky jsou zcela v pasivním postavení s ohledem na implementaci vědeckotechnických poznatků a inovací do praxe. Často hlavní bariérou je nedostatek finančních zdrojů, mnohdy i nižší intelektuální potenciál zaměstnanců. Větší zemědělské podniky mohou využít služeb specializovaných výzkumných pracovišť nebo výzkumných aktivit zemědělských vysokých škol. Vlastní výzkumná a inovační pracoviště zemědělské podniky v naprosté většině nemají.

Dílčí shrnutí poznatků

Současná globalizace přináší nové reálné projevy, které vedou k výrazné selekci podniků a regionů, k difúzi produktivních potenciálů. Nastávají paradoxní situace. Česká republika je méně a méně potravinově soběstačná, ale zemědělské podniky nejsou schopny efektivně využít půdní fond (tudíž uvažuje se o vynuceném "úhoru"). To znamená, že na jedné straně máme pokrok, ale na druhé straně totéž znamená útok zpět se značnými ztrátami v mnoha

segmentech podnikání (ekonomickém, sociálním, ekologickém, technologickém atd.). Popsaný příklad ze zemědělství je však mnohonásobně překonán různými variantami difúze v průmyslu. V globálním rozměru však zaznamenáváme další vývojový stupeň přetváření produktivních systémů. Proces difúze produktivních systému vede k rozvrstvení produktivních aktivit dle délky reprodukčních cyklů, ve kterých je minimalizovaná disparita mezi ekonomickým a fyzickým časem. Typickými vrstvami např. jsou: pronájem přírodních zdrojů (lesy, zemědělská půda atd.), realitní činnost (pronájem hal, skladů ap.), leasing strojů a zařízení atd.

Evoluce tímto procesem "rozvrstvení" produktivních procesů dle rychlosti reprodukce nekončí. Začíná se formovat integrační proces propojování uvedených vrstev do obrovských transnacionálních korporací, kdy dochází k přelévání (infúzi) finančních prostředků a dalších potenciálů v globálních produktivních sítích. Vedle soudobých modelů formování produktivních systémů se revitalizují některé původně atypické (např. asijské) formy podnikání.

Heterogenní integrace (synkretická infúze)

Rodící se trend tvorby *nových generací produktivních systémů*, který označujeme jako *fúze heterogenních potenciálů*, resp. *synkretická infúze produktivního systému* se vyznačuje překonáním několika společenských, politických, ekonomických aj. tabu. Jde o integraci jevů a procesů, které doposud byly jednoznačně striktně odděleny. Např. tržní ekonomika a demokratická společnost, levicová (komunistická) ideologie a tržní ekonomika, prolínání politických stran a hnutí do podnikání a naopak, nové pojetí vedení válek (tzv. hybridní válka), „staronové“ způsoby hospodaření (úhor, pacht) atd. Tento rodící se trend přináší nové skutečnosti, např. tržní společnost, mající dosud stěží popsateľné konečné důsledky v rozvoji lidského společenství z lokálního i globálního pohledu. Na konferenci EU Bratislava v roce 2014 jsem prezentoval jeden z proudů *difúze podnikání a politické moci*. Po roce se mé poznatky a teze prakticky potvrdily dokonce ve větší hloubce a šíři, než jsem v příspěvku a své prezentaci uváděl. Nyní se soustředím na další proud *fúze heterogenních potenciálů*, jsou to *chaebol korporace*. Důvod mé pozornosti těmto korporacím je prostý – investice z Jižní Koreje do ČR se zařadily na čtvrté místo, tzn., do naší země se přenáší jiné zvyklosti a kultura podnikání, než jsme zvyklí.

Chaebol - jedná se o obrovské korporace, ovládané rodinnými klany, velmi silně podporované vládními institucemi. *Chaebol (v korejštině sdružení podniků) vznikaly ve druhé polovině 20. století po vzoru japonských zaibatsu*. Základní rozdíl byl ovšem ve způsobu financování. *Zatímco zaibatsu byly obvykle napojeny na banky, chaebol byly silně podporovány státními institucemi*. Korejské vlády znárodnily bankovní sektor a rizikový kapitál do chaebol podniků tak plynul ze státních, nikoliv privátních zdrojů. Jejich úspěch byl v očích mezinárodních organizací vnímán s určitou skepsí, neboť korejské vlády tak podporovaly i neprofitabilní společnosti. Celý systém je navíc úzce svázan s ekonomickým růstem země jako celku a tím i růstem celého regionu.

Chaebol obvykle zaměstnává desítky tisíc zaměstnanců a vytváří obrat v desítkách miliard dolarů. Struktura vlastnických účastí je velmi spletitá, typický chaebol zahrnuje vlastní pojišťovny, telekomunikační firmy, logistické společnosti, výrobu automobilů, elektroniky, lodí, stavební, realitní a developerské společnosti, obchodní centra.

Takovýchto gigantů stále existuje několik desítek, nejznámějšími jsou Samsung, Hyundai, LG, Hanhwa. I přes snahu doplnit tyto subjekty zejména menšími a středními firmami, jejich

vliv na celkovou ekonomiku Jižní Koreje je stále velký. ***Deset největších chaebol korporací generuje stále 60 % celkového HDP země a činí tak korejskou ekonomiku velmi zranitelnou.*** Pozitivum chaebol struktur pro z pohledu našich dodavatelů je relativní bezpečnost v rámci platebního styku, tzn., banky na ně bezproblémově vystavují akreditivy, případně se zaručují za platby. Na druhou stranu jsou si tyto typy podniků vědomi své síly a vyjednávací pozice, což se projevuje zejména v tvrdém cenovém smlouvání. (HUČKA, 2013; OKRUHLICA 2012, 2013)¹⁷

Globalizace však otevřela chaebol korporacím nový prostor. Proto vidíme, že transnacionální korporace z jiných kontinentů (nejen z Asie) přebírají asijské zkušenosti a realizují heterogenní integraci v zájmu vyřešení disparit mezi ekonomickým a fyzickým časem svých produktivních systémů. Z uvedených příkladů je zřejmé, že na počátku 21. století dochází k "přebudování" standardní architektury produktivních systémů do nových forem založených na jiných paradigmatech, než jsme dosud akceptovali.

ZÁVĚR

Kdo bude zvládat ekonomii času, kdo bude harmonizovat časové disparity a ovládat ekonomický čas, ten bude vytvářet architekturu nových produktivních systémů vedoucí k novému přeskupení vlastnictví bohatství světa s novými sociálními, ekologickými a etickými standardy. Popsaný trend vede k selekci a hierarchizaci produktivních systémů. Na samém vrcholu pyramidy jsou globálně mocné inteligentní korporace následované učícími se korporacemi. Na samotném spodku pyramidy se nacházejí firmy opírající se o manuální a zvířecí síly a archaické mechanismy. Bohužel naprostá většina podniků vlastněných občany ČR se pohybuje v dolní polovině zmíněné pyramidy.

Post skriptum:

*Jak bude vypadat produktivní systém vzdálené budoucnosti v kontextu tohoto příspěvku? Majitel firmy bude vlastnit mozkový trust jedinečných lidí a vše ostatní jen bude outsourcing – tzn. obsluhou tohoto intelektuálního jádra. A pokud věda dovede provádět komplexní transplantaci člověka, pak k mozkům jedinců onoho trustu provedeme transplantaci nebytných orgánů a funkcí? Bude se v tomto případě ještě hovořit o homo sapiens a jeho produktivních systémech? Nedožijeme se v důsledku řešení disparit mezi ekonomickým a fyzickým časem ... ROSSUM'S UNIVERSAL ROBOTS.*¹⁸

LITERATURA

- [1] HUČKA, M.; KISLINGEROVÁ, E.; MALÝ, M.; a kol.: *Vývojové tendence velkých podniků*. Praha: C. H. Beck 2013. ISBN 978-80-7400-198-7
KRAŠNICKA, T. - INGRAM, T. - GLÓD, G. – GLÓD, W. – MIKOLÁŠ, Z. – WRONKA, M.: *Innowacyjność przedsiębiorstw – koncepcje, uwarunkowania i pomiar*. Katowice: WUE 2014. ISBN 978-83-7875-183-0 (ZM: 4%)
- [2] MIKOLAS, Z.: *Potential Theory and Innovation Dynamics of Enterprise*. In: *Innowacyjność współczesnych organizacji. Koncepcje i modele*. Cześć I. Redakcja

¹⁷ Taktéž <http://dictionary.reference.com/browse/chaebol> (cit. 08. 03. 2015)

¹⁸ R. U. R. (Karel Čapek, 1. vydání originálu: 1920). „Čapkovo utopistické drama, v němž se světu poprvé představilo slovo robot. Vypráví o továrně, v níž vznikají roboti, kteří pracují za lidi a umožňují tak vzniku jakéhosi "ráje". Jenomže nic netrvá věčně a i roboti můžou začít myslet na sebe.“ <http://www.databazeknih.cz/knihy/r-u-r-5204?c=all> (cit. 11. 3. 2015)

- naukowa: Henryk Bieniok. Katowice: Zeszyty Naukowe Wydziałowe 183, Studia ekonomiczne UE Katowice 2014. ISSN 2083-8611 (ZM: s. 197 - 204)
- [3] MIKOLÁŠ, Z.: *Difúze podnikání a politické moci*. In: Majtan, Š., a kol.: *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014. Zborník vedeckých prác*. Bratislava: Ekonom 2014. ISBN 978-80-225-3867-1 (ZM: 100%)
- [4] MIKOLÁŠ, Z.: *Dilema spontánního řádu produktivního systému*. Ekonomický časopis, 8, 60/2012, str. 815 – 834.
- [5] MIKOLÁŠ, Z.: *Nové ekonomické projevy outsourcingu a sítí podniků*. In: *Faktory prosperity podniků v lokálním a globálním prostředí. Sborník z mezinárodní vědecké konference*. Praha: Oeconomia 2012, s. 210 - 213. ISBN 978-80-245-1893-0
- [6] MIKOLÁŠ, Z.: *Dilema spontánního řádu produktivního systému*. Ekonomický časopis 60/2012, č. 8 (s. 815 – 834). ISSN 0013-3035. (JCR SSE index: 0,194 / 2012), (ZM: 100%)
- [7] MIKOLÁŠ, Z. – FRANEK, J.: *Dynamics of Productive System Development*. Journal of Economics & Management” 2011, nr 7, s. 39 - 49. ISSN 1732-1948 (ZM: 50%)
- [8] MIKOLÁŠ, Z., a kol.: *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck 2011, s. 338. ISBN 978-80-7400-379-0 (ZM: spoluautor 50%)
- [9] MIKOLÁŠ, Z.: *Ztráty konkurenčního potenciálu podniku pod tlakem zkracování reprodukčních cyklů*. https://www.google.cz/?gfe_rd=cr&ei=QfjVVPGWCSKJOUf-gbgB#q=zdenek+mikolas&start=40 (cit. 24. 2. 2015).
- [10] OKUHLICA, F.: *Zmeny systému vlastnickej kontroly v závislosti na raste podniku*. In: *FAKTORY PROSPERITY PODNIKŮ V LOKÁLNÍM A GLOBÁLNÍM PROSTŘEDÍ (Factors of Business Prosperity in the Local and Global Environment)*. Sborník z mezinárodní vědecké konference (Proceedings of the International Scientific Conference), s. 241. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská katedra podnikové ekonomiky, 2012. <http://www.vyzkuminsolvence.cz/data/files/vedecke-konference/konference-konkurenceschopnost-2012/sbornik-2012-final.pdf> (cit. 11. 3. 2015)
- [11] OKUHLICA, F.: *Vlastnická správa společností (Corporate Governance)*. Bratislava: Iura edition, 2013. ISBN: 978-80-8078-603-8

KONTAKT

prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
 Vysoká škola podnikání, a. s.
 Katedra podnikání a managementu
 Michálkovická 1810/181
 710 00 Ostrava – Slezská Ostrava
 Česká republika
 zdenek.mikolas@vsp.cz

VZTAH CORPORATE GOVERNANCE A VÝKONNOSTI V ČESKÝCH DRUŽSTVECH

RELATIONSHIP OF CORPORATE GOVERNANCE AND PERFORMANCE IN THE CZECH COOPERATIVES

Petr Mikuš

ABSTRACT

The aim of this article is comparison of financial indicators in the various groups of cooperatives in the breakdown by sectors and by setting of the the voting rights of member meetings. Modifying these rights is one of the components of corporate governance and for this article are considered two values - Rochdale (one member has one vote) and non-Rochdale. Among cooperatives with a different set of corporate governance, there are differences in values of performance indicators and indicators of financial stability and there is a probability of statistical dependence between corporate governance and performance. Agricultural cooperatives, that respect Rochdale principle of equality of members, showed higher values of ROS. On the contrary, the proper financial management policy was discovered among the cooperatives, which fail to comply with the Rochdale principle.

KEY WORDS

Cooperative, corporate governance, performance, production cooperative, agriculture cooperative, members meeting

JEL Classification

M21, M20

ÚVOD

Výkonnost podniku je skloňována v souvislosti s mnoha dalšími doplňujícími ukazateli. Snad nejznámější jsou kvalita, hodnota pro zákazníka a v poslední řadě se objevuje spojení s řízením a správou společností. Spojení corporate governance a výkonnosti je poměrně novou disciplínou a první zmínky o měření, respektive dopadu corporate governance na výkonnost podniků obecně se objevují ve studiích například Klapperová a Loveová² a nebo Bebczuk³. K českému prostředí nejbližší je Gruszczynského⁴ studie polských společností obchodovaných na burze. Tento článek je v České republice výjimečný tím, že se zaměřuje na kombinaci corporate governance, výkonnosti a specifické právní formy podnikání družstva.

Družstva v České republice měla až do roku 2014 nestandardní postavení z hlediska možnosti úpravy hlasovacích práv na členských schůzích. Tato práva zahrnovala dle §240

¹ Ing. Petr Mikuš, Katedra podnikového hospodářství, Ekonomicko-správní fakulta MU, Lipová 41a, 602 00 Brno, autorský podíl 100%

² KLAPPER, Leora a Inessa LOVE. Corporate governance, investor protection, and performance in emerging markets. *Journal of Corporate Finance*. Amsterdam: Elsevier B.V., 2004, č. 10. Dostupné z: <https://arifupower.files.wordpress.com/2012/04/1-s2-0-s0929119903000464-main.pdf>

³ BEBCZUK, Ricardo. INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK. *Corporate governance and ownership: measurement and impact on corporate performance and dividend policies in Argentina: working paper*. 2005.

⁴ GRUSZCZYNSKI, Marek. Corporate Governance and Financial Performance of Companies in Poland. *International Advances in Economic Research*. 2006, vol. 12, issue 2, s. 251-259. DOI: 10.1007/s11294-006-9007-5. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s11294-006-9007-5>

zákona č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník možnost dispozitivní úpravy hlasovacích práv tak, aby nekorespondovala s Rochdaleským principem – jeden člen jeden hlas, konkrétně: „*Při hlasování má každý člen jeden hlas, pokud stanovy neurčují jinak.*“⁵V roce 2014 vstoupil v účinnost zákon č. 90/2012 Zákon o obchodních korporacích. Tento zákon již dispozitivní úpravu hlasovacích práv neumožňuje. Naopak prvky, které byly myslitelné jen pro družstevní oblast, jsou nyní aplikovatelné pro akciové společnosti.

Pokud pojem výkonnost zaměříme na oblast podnikové ekonomiky a průmyslu, pak ve všeobecnosti ukazuje schopnost subjektu dosahovat určitých výsledků srovnatelných s jinými subjekty. Existuje pak také předpoklad, nebo požadavek, aby takového výsledku bylo dosahováno po delší časové období nebo jej alespoň dosáhnout opakovaně v pravidelné periodicitě. Výkonnost je specifikována obvykle vybranými ukazateli, někdy anglicky shrnovanými jako key performance indicators. Mezi ty tradiční lze řadit absolutní nebo poměrové s tím, že jsou ve vztahu definovaném rozkladem DU-Pont a vycházejí z podnikových účetních dat. Jejich výhodou je jednoduchost a rychlost výpočtu. Mezi modernější pak ukazatele zaměřené a výpočet nákladů na kapitál a případné burzovní operace s podnikovými podíly.

Cílem článku je na základě segmentace výzkumného vzorku poukázat na dílčí závislosti úpravy hlasovacích práv na členských schůzích na výkonnost podniku za využití vybraných poměrových ukazatelů.

Metody a výzkumný vzorek

V tomto článku byly za základní ukazatele zvoleny rentabilita celkových aktiv ROA, rentabilita tržeb a jako poslední ukazatel míry zadluženosti. Tradiční ukazatele byly vybrány nejen kvůli jejich jednoduchosti výpočtu a dostupnosti účetních dat ale také, především u rentability celkových aktiv, jako relativně nejvyužívanější ukazatele podnikové výkonnosti, jak uvádí například Richard a Devinney⁶. Moderní ukazatele bohužel využívají pro české účetní standardy neznámé položky, jako například NOPAT. Český akciový trh také nezahrnuje významné množství společností a pro zkoumaná družstva, která jsou obecně neobchodovaná na burze, jsou ukazatele neexistující.

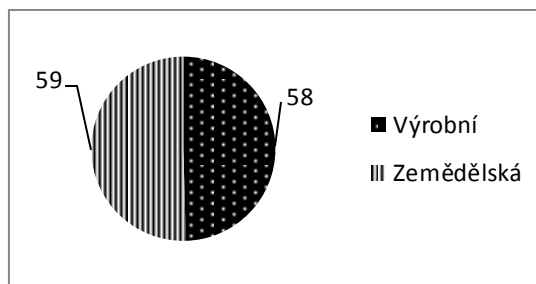
Vstupní data disertační práce byla získána prostřednictvím papírového dotazníkového šetření v rámci specifického výzkumu Katedry podnikového hospodářství Ekonomicko-správní fakulty MU postupně v letech 2008, 2009, 2010 a 2012. Celkem výzkumný vzorek obsahuje 210 družstev. Účetní data pak byla získána buďto přímo dotazníkem (a následně byla ověřena v databázi Albertina) nebo pouze prostřednictvím databáze Albertina u dotazníků, kde nebyla zapracována část s ekonomickými údaji.

Vzhledem k cíli článku je vzorek dále členěn podle oboru činnosti na zemědělská a výrobní družstva a dále podle úpravy rozhodovacích pravomocí na členských schůzích na družstva s právy upravenými dle Rochdaleského principu 1 člen má vždy 1 hlas nebo družstva, která mají tuto úpravu odlišnou.

Celkový vzorek je pak tedy rozčleněn na dvě základní skupiny podle hlasovacích práv. Členění dle oboru je pak uvedeno v následujících grafech.

⁵ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

⁶ RICHARD, P. J., T. M. DEVINNEY, G. S. YIP a G. JOHNSON. Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. Journal of Management. 2009, vol. 35, issue 3, s. 718-804. DOI: 10.4337/9781847202840.00008.

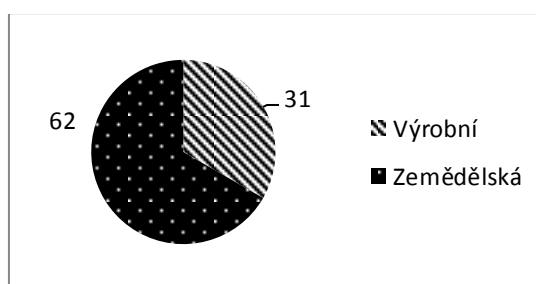


Graf 1 Oborová struktura družstev s úpravou 1 člen má 1 hlas

Zdroj: vlastní výzkum autora

Zastoupení družstev v rámci vzorku „1 člen má 1 hlas“ je vyrovnané. Družstva, která jsou zemědělská a mají tuto úpravu, jsou v následujících tabulkách značena zkratkou 1c1h zem. Družstva výrobní (produkční) jsou značena zkratkou 1c1h vyr.

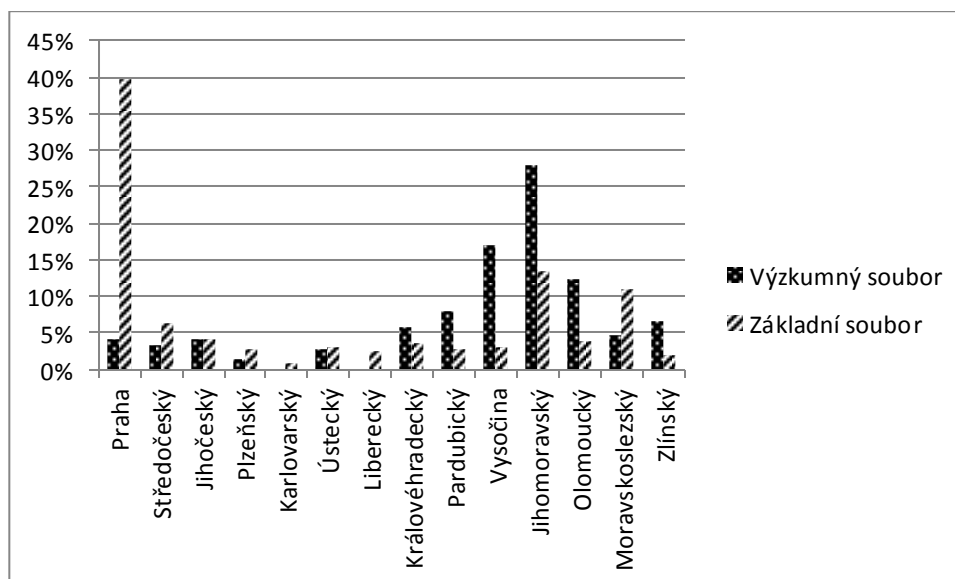
Druhá skupina v rámci vzorku je rozčleněna nerovnoměrně a převažují zde družstva zemědělská, značená v tabulkách ukazatelů jako 1cn1h zem. Výrobní (produkční) pak mají zkratku 1cn1h vyr.



Graf 2 Oborová struktura družstev s úpravou 1 člen nemá 1 hlas

Zdroj: vlastní výzkum autora

Při porovnávání těchto vzorků je nutné zmínit ještě omezení celkového vzorku výzkumu. Omezením bylo, že dotazníky byly sbírány posluchači Ekonomicko-správní fakulty a výzkum je tedy zkreslen spádovostí především do Jihomoravského, Zlínského a kraje Vysočina. I přesto lze konstatovat, že početně je vzorek, až na region Hlavního města Prahy, konzistentní, což je zobrazeno v oblastní struktuře vzorku.



Graf 3 Prostorové rozmístění družstev základního a výzkumného souboru

Zdroj: vlastní výzkum autora

Nejvíce družstev má své sídlo umístěno v Praze, nicméně z hlediska působnosti se jedná především u zemědělských družstev především o ústředí a administrativní sídlo a nikoliv sídlo provozoven.

Výsledky

Ve výzkumu bylo sledováno více ukazatelů, v tomto článku jsou shrnuty ty nejvýznamnější. Tyto ukazatele byly sledovány v jednotlivých skupinách a letech 2006-2010. Z důvodu nekompletnosti dat pro další roky byly vybrány jen ty, které byly z převážné míry kompletní a bylo tak dosaženo vyšší vypovídací míry. Prvním ze zkoumaných ukazatelů byla rentabilita celkových aktiv v družstvech ROA. Jedná se vždy o průměry skupiny, kdy byly vyloučeny tzv. outlayers – tedy hodnoty výrazně se odlišující od mediánu. To bylo provedeno prostřednictvím odřezání prvních a posledních 5% hodnot, čímž se sice ztratily detaily nicméně celková průměrná hodnota má stále zachovanou vypovídací schopnost a reprezentuje tak celkový dílčí vzorek. Tímto způsobem pak byly očištěny i další ukazatele.

Tabulka 1 Rentabilita celkových aktiv v družstvech v letech 2006-2010

	ROA2006	ROA2007	ROA2008	ROA2009	ROA2010
1cn1h zem	0,016411364	0,030584524	0,04154947	-0,018813046	0,015228535
1c1hzem	0,021675452	0,041792222	0,025254824	-0,0099621	0,015748876
1cn1hvyr	0,013420107	0,065481248	0,020051837	-0,025771155	-0,017704036
1c1hvyr	0,031888816	0,026818678	-0,005030478	0,006279289	-0,017865558

Zdroj: vlastní výzkum autora

Při porovnání rentability celkových aktiv je sledováno především kritérium maximalizace tohoto ukazatele. Hodnoty, které byly maximální v daném roce, jsou v tabulce vyznačeny tučně. Z tabulky je patrné, že u ukazatele ROA jsou data značně heterogenní. Pokud by se přeci jen mělo nalézt něco společného, pak je to primárně působení hospodářského útlumu napříč odvětvími, kdy v roce 2009 klesla rentabilita aktiv u všech skupin. Výrobní družstva dosáhla vícekrát za sebou pomyslného prvního místa v maximalizaci rentability, to je však již způsobeno i oborovými rozdíly.

Tabulka 1 Rentabilita tržeb v družstvech v letech 2006-2010

	ROS2006	ROS2007	ROS2008	ROS2009	ROS2010
1cn1h zem	0,047491046	0,014573477	0,054332631	-0,039382891	0,0350631
1c1hzem	0,10597313	0,143384484	0,180034576	0,128316518	0,034686731
1cn1hvyr	0,012456595	0,04898632	0,017982346	-0,0035869	0,000851172
1c1hvyr	-0,000820518	-0,008361796	-0,023879942	-0,012335041	-0,017710367

Zdroj: vlastní výzkum autora

Druhým a významným ukazatelem je rentabilita tržeb ROS. Tento ukazatel není, na rozdíl od ROA významně závislý na velikosti podniku a je tedy někdy vhodnější využívat právě jej. Za optimum ukazatele je obecně považována jeho maximalizace. V tomto ukazateli jednoznačně nejvyšší míru rentability tržeb vykazují zemědělská družstva a to družstva s úpravou Rochdaleskou. Družstva s odlišnou úpravou, ale stále se stejným oborovým začleněním jsou na tom také výrazně dobře a překonávají tak výrobní. Nejhůře jsou na tom družstva výrobní, která respektují Rochdaleský princip jednoho hlasu na člena. Rentabilita tržeb byla ve všech sledovaných letech mírně záporná.

Tabulka 1 Míra zadlužení v družstvech v letech 2006-2010

	MZ2006	MZ2007	MZ2008	MZ2009	MZ2010
1cn1h zem	0,65248058	1,067505387	0,58895478	0,557351472	0,646526441
1c1hzem	3,266350112	3,60673723	2,843131877	3,789315987	2,599374571
1cn1hvyr	1,323489102	1,732602673	2,528611342	0,957559353	0,356237931
1c1hvyr	0,857953616	0,519082326	0,488347188	0,444094564	0,613820684

Zdroj: vlastní výzkum autora

Třetím ukazatelem, který jsem vybral pro tento článek je ukazatel zadluženosti – konkrétně míra zadlužení jako poměr cizího a vlastního kapitálu. Míra zadlužení neukazuje, na rozdíl od předchozích dvou ukazatelů výkonnost podniku, ale spíše poukazuje na stabilitu z hlediska postavení podniku vůči dlužníkům a také do jisté míry zobrazuje možnost podniku získávat dodatečný kapitál k jeho externímu financování. Vzhledem k tomu, že se nejedná o ryze výkonový ukazatel, je také jinak nastavena jeho optimální výše. V literatuře se obvykle objevuje tzv. druhé bilanční pravidlo, kdy by se výše vlastního kapitálu měla rovnat nebo být vyšší než výše cizího. Z tohoto důvodu jsou jako nejlepší hodnoty označeny ty, které se nejvíce blíží číslu 1. Z pohledu finančního řízení se pak jako nejracionálnější jeví družstva zemědělská, která se neřídí Rochdaleským principem. Ve třech z pěti sledovaných let byly hodnoty míry zadlužení nejbliže číslu 1.

DISKUZE A ZÁVĚR

Intepretace výsledků není i přes relativně rozsáhlý výzkumný soubor jednoznačná. Již prvním zajímavým výsledkem je struktura výzkumného vzorku, kdy u družstev, kde má každá člen jeden hlas je oborové zastoupení vyrovnané. V případě, že družstva mají jinou úpravu, a to už na základě postavení člena v družstvu (například předseda, finanční ředitel aj.) nebo na základě výše vkladu, pak je, oproti očekávání, výraznější skupina zemědělských družstev.

Z hlediska hospodářské výkonnosti se družstva nerozčlenila podle rentability celkových aktiv a z tohoto ukazatele nelze vyvodit žádné specifické závěry. To může být způsobeno značnou heterogenitou zisku v družstvech a především i jejich kapitálové vybavenosti – velikost (suma aktiv) zde hraje významnou roli.

Druhým ukazatelem, již v podstatě nezávislým na výši celkového kapitálu, a tedy vhodnějším pro porovnání různých velikostních skupin družstev je rentabilita tržeb. U tohoto ukazatele se ukázal jasný „vedoucí“ trend u družstev zemědělských, která respektují Rochdaleský princip. Tato družstva vykazovala ve čtyřech letech po sobě nejvyšší rentabilitu tržeb a to oproti dalším skupinám velmi významně. Pouze v roce 2010 byla z hlediska pořadí průměrné výkonnosti těsně vystřídána zemědělskými družstvy, která nerespektovala rozdělení „jeden člen má vždy jeden hlas“.

Posledním ukazatelem zkoumaným v tomto článku je míra zadluženosti. Jedná se o ukazatel, který znázorňuje výši cizích zdrojů oproti vlastnímu kapitálu a tím také ukazuje, jestli je podnik ve stabilní situaci financování a jaký bude mít přístup k dalším případným úvěrům na kapitálovém trhu. U tohoto ukazatele není sledována maximalizace jako u předchozích dvou výkonnostních ale optimalizace směrem k doporučené teoretické hodnotě 1 (tedy poměr vlastního a cizího kapitálu je vyrovnaný). Pokud budeme abstrahovat od členění dle oboru působnosti družstev, tak ve čtyřech z pěti let vykazovala racionálnější finanční řízení družstva, která se neřídí Rochdaleským principem. To může znamenat, že družstva založená na konsensu a rovném hlasování nemusí být schopna dynamicky reagovat na nastalou situaci a správně řídit své zadlužení.

Tyto výsledky naznačují, že existují rozdíly, které se zdají být logické – tedy rozdíly ve výkonnosti mezi odvětvími zemědělství a průmyslu, ale také mezi skupinami družstev, členěnými dle úpravy rozhodování na členských schůzích – tedy úprava prvku corporate

governance – konkrétně úprava počtu hlasů jednotlivých členů má dopad na výkonnost a finanční stabilitu družstev. Toto tvrzení však nelze obecně generalizovat, omezení výzkumu je hned několik. Prvním je spádovost dotazovaných družstev a je tedy nutné zajistit vyšší množství subjektů pro sestavení výzkumného vzorku. Tento článek nezahrnuje pokročilé statistické nástroje, které by bylo možné pro analýzu závislosti využít. Jedná se zejména o ANOVU - analýzu rozptylů k testování vazby mezi nominální (nastavení jeden člen jeden hlas - ano/ne) a intervalovou proměnou (poměrové ukazatele). Dalším směrem výzkumu pak bude v českých družstvech nalezení i dalších faktorů, které ovlivňují výkonnost družstev v České republice a zejména zohlednění i jiných než ekonomických aspektů družstevního podnikání.

LITERATURA

- [1] RICHARD, P. J., T. M. DEVINNEY, G. S. YIP a G. JOHNSON. Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*. 2009, vol. 35, issue 3, s. 718-804. DOI: 10.4337/9781847202840.00008.
- [2] KLAPPER, Leora a Inessa LOVE. Corporate governance, investor protection, and performance in emerging markets. *Journal of Corporate Finance*. Amsterdam: Elsevier B.V., 2004, č. 10. Dostupné z: <https://arifupower.files.wordpress.com/2012/04/1-s2-0-s0929119903000464-main.pdf>
- [3] BEBCZUK, Ricardo. INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK. *Corporate governance and ownership : measurement and impact on corporate performance and dividend policies in Argentina: working paper*. 2005.
- [4] GRUSZCZYNSKI, Marek. Corporate Governance and Financial Performance of Companies in Poland. *International Advances in Economic Research*. 2006, vol. 12, issue 2, s. 251-259. DOI: 10.1007/s11294-006-9007-5. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s11294-006-9007-5>
- [5] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

KONTAKT

Ing. Petr Mikuš
Katedra podnikového hospodářství
Ekonomicko-správní fakulta MU
Lipová 41a
602 00 Brno
Česká republika
e-mail: 62765@mail.muni.cz

ARTIKULÁCIA VÍZIE V ODVETVÍ POTRAVINÁRSTVA ARTICULATION OF VISIONS IN THE FOOD INDUSTRY

Ivana Mišúnová Hudáková

ABSTRAKT

V súčasnom období sú podnikateľské subjekty vystavené mnohým zmenám. Častokrát sú poznačené neistotou. Spôsobuje to turbulentnosť, zložitost' a nestálosť podnikateľského prostredia. Podniky netušia, čo môže nastať vo vonkajšom prostredí a ako to ovplyvní ich podnikateľskú činnosť. Ich budúcnosť je takmer vždy nejasná a neistá, môžu, ale nemusia nastať určité javy. Dôsledky, ktoré nastávajú ovplyvňujú konkurenčnú schopnosť podnikov v meniacom sa podnikateľskom prostredí.

Z tohto pohľadu konkurencieschopnosť podnikov ovplyvňuje aj dobre formulovaná vízia, ktorú považujeme za dôležitý strategický aspekt a významný prostriedok v strategickom manažmente.

Cieľom príspevku je poukázať na artikuláciu vízie v nami vybranom odvetví. Je produktom kreatívnych a odvážnych manažérov vnútropodnikového prostredia takmer v každom podnikateľskom subjekte a vplýva na konkurenčnú schopnosť podnikov.

ABSTRACT

In the current time business subjects are exposed to many changes. Often, they are signed by uncertainty. This is caused by turbulence, complexity and volatility of the business environment. Enterprises have no idea what may happen in the external environment and how it will affect their business. Their future is almost always unclear and uncertain; some phenomena may or may not occur. Consequences that occur affect the competitiveness of enterprises in a changing business environment.

From this perspective, the competitiveness of enterprises also affects a well-formulated vision, which we consider an important strategic aspect and a significant mean of strategic management.

The aim of the paper is to point out the articulation of a vision in the selected sector. It is a product of creative and courageous manager of the internal environment in almost every business entity and it affects the competitiveness of enterprises.

KEÚČOVÉ SLOVÁ

maloobchod, vízia, kľúčové hodnoty, predvídava budúcnosť, odvážny cieľ, riadiace kormidlo

KEY WORDS

retail, vision, core values, foreseeing future, bold objective, steering wheel

JEL Classification

Q13, Q15, Q19

* Ing. Ivana Mišúnová Hudáková, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava V., e-mail: ivana.hudakova@euba.sk. Príspevok je výstupom projektu VEGA 1/0128/15 „Faktory zvyšovania výkonnosti poľnohospodárskych podnikov vo väzbe na rozvoj vidieka a zabezpečenie primeranej potravinovej sebestačnosti“ v rozsahu 100 %, autorský podiel 100 %.

ÚVOD

Teoretické poznatky potvrdzujú, že „konkurenčná schopnosť podniku sa na trhu môže dosiahnuť aj jasne formulovanou a dobre čitateľnou víziou. Takáto vízia je mnohokrát pre podnik výzvou.“¹

Ideálny vizionár v podniku však nekončí svoju prácu, keď je vízia stanovená. Skôr naopak. Hľadá možnosti jej zlepšovania ako aj jej realizácie.

„Strategická vízia predstavuje najviac žiadaný alebo ideálny stav, ktorý by sme chceli v našom podniku dosiahnuť v určitej budúcnosti. Najviac prijateľný sa javí predpoklad na päť až desať rokov.“²

Pod „strategickou víziou taktiež rozumieme zdieľaný obraz namaľovaný slovami, ktorý portrétuje ideálnu budúcnosť určitého podniku.“³

„Príkladom môže byť aj inšpiratívna vízia, ktorá je založená na kľúčových hodnotách udržateľnosti, pomáha zamestnancom nájsť zmysel v ich práci, pretože vidia ich osobné aspirácie obsiahnuté v strategickú víziu podniku.“⁴

„Strategická vízia by mala ponúknuť atraktívnejšiu a náročnejšiu budúcnosť v porovnaní s existujúcimi podmienkami. Vízia by sa mala zakladať na nasledujúcich premisách:“⁵

- je založená na silných stránkach podniku,
- ponúkne atraktívnejšiu/náročnejšiu budúcnosť,
- bude formulovaná a vyjadrená lídrom cez celý podnik,
- bude posilnená celým manažmentom, všetkými vlastníkami, celým podnikom,
- bude plne integrovaná do kultúry podniku.

„Celkovým cieľom strategického manažmentu je rozvíjať pokračujúci záväzok k misii a vízii organizácie (ako interne, tak v relevantnom prostredí), pestovať kultúru, ktorá sa identifikuje a podporuje misiu a víziu, a udržiavať jasné zameranie na strategický plán organizácie v priebehu všetkých rozhodovacích procesov a činností.“⁶

„Strategická vízia sústreďuje poznatky získané zo skúmania niekoľkých scenárov, konkurenčných štruktúr odvetvia, a rôznych podnikových (a konkurenčných) kľúčových schopností. Pomáha sústrediť manažérsku pozornosť a ukázať, aké kľúčové schopnosti musí podnik ďalej rozvíjať a akým spôsobom, aby uspel vo svojich vybraných segmentoch.“⁷

MATERIÁL A METÓDY

V príspevku vychádzame z prieskumu zrealizovaného v období september 2010 až január 2011. Skúmanú vzorku tvorilo 242 podnikov podľa vlastného výberu pôsobiacich

¹ SLÁVIK, Š. 2013. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint dva s.r.o., 2013. ISBN 978-80-89393-96-1. s. 34.

² FINLAY, J. S. 1994. The Strategic Visioning Process. *Public Administration Quarterly*, ISSN 1467-9299, roč. 18, č. 1, s. 64-74.

³ STEAD, J. G. – STEAD, W. E. 2015. *Sustainable strategic management*. New York: Routledge, 2015. 304 s. ISBN 978-0-7656-3544-0. s. 18-19.

⁴ COLLINS, J. C. – PORRAS, J. I. 1996. Building your company's vision. *Harvard business review*, ISSN , roč. 74, č. 5, s. 65.

⁵ PRASAD, K. 2009. *Strategic Management: Text And Cases*. New Delhi: PHI Learning, 2009. 287 s. ISBN 978-81-203-3809-8. s. 216.

⁶ POISTER, T. H. – STREIB, G. D. 1999. Strategic management in the public sector: Concepts, models, and processes. *Public Productivity & Management Review*, ISSN 1044-8039, roč. 22, č. 3 (Mar., 1999), s. 308-325.

⁷ SCHOEMAKER, P. J. H. 1992. How to Link Strategic Vision to Core Capabilities. *Sloan Management Review*, 1992. ISSN 1532-9194, roč. 34, č. 1 (Fall 1992), s. 67-81.

v Slovenskej republike. Pri tomto prieskume však podniky neboli obmedzené kritériami. Išlo o podniky pôsobiace na území Slovenskej republiky bez ohľadu na ich veľkosť, právnu formu a odvetvie, v ktorom pôsobili. Skúmanú vzorku podnikov sme získali taktiež dotazníkovým prieskumom, ktorý sa uskutočnil v období od septembra 2010 až do januára 2011.

Vo vybranom podnikateľskom subjekte bol spracovaný jeden dotazník pri osobnej, aj viacnásobnej návšteve podniku. Na základe riadených rozhovorov s manažermi jednotlivých podnikov sme sledovali vybrané aspekty v strategickom riadení vo vybraných podnikateľských subjektoch pôsobiacich na Slovensku, ktoré boli následne spracované a vyhodnotené v programe Excel.

VÝSLEDKY A DISKUSIA

Z praktického hľadiska v rámci formulácie, tvorby a realizácie vízie túto skutočnosť ilustrujeme na menšej vzorke podnikov vybraných zo skúmanej vzorky 242 podnikov. Zamerali sme sa na 28 podnikov pôsobiacich v sektore maloobchodu, ktoré ponúkajú predovšetkým potravinársky a spotrebný tovar.

Základom filozofie týchto podnikov bolo počúvať, aké majú prania ich zákazníci. V užšej vzorke skúmaných vybraných podnikov pôsobiacich v maloobchode bola vízia založená na vysokej kvalite tovaru, nízkych cenách výrobkov a v neustálom zlepšovaní a rozširovaní poskytovaných služieb. Skladba a usporiadanie sortimentu v maloobchodoch vychádzala z očakávaní zákazníkov a odrážala nový životný štýl, ktorý kladol dôraz na zdravie a podporu životného prostredia. Vízia v týchto 28 podnikoch by sa dala charakterizovať ako štruktúrovaná vízia, pretože nepozostáva z úderného hesla. Prezentovaná bola širším záberom, no napriek tomu obsahovala racionálnu, aj emocionálnu časť. Bola dlhšia a mnohí by si ju mohli zmýliť i s poslaním spoločnosti.

Na opísanie artikulácie vízie v podnikoch sme hľadali spoločné znaky, ktoré sa stali vodítkom pre definovanie jej zložiek - kľúčovej ideológie a predvídavej budúcnosti.

Kľúčová ideológia spočívala v následnom definovaní spoločných kľúčových hodnôt a spoločného hlavného účelu práve v maloobchode.

1. Kľúčové hodnoty skúmanej vzorky 28 podnikov vystihovali charakter každodenného pracovného správania sa, ktoré by sme vo všeobecnosti v týchto podnikoch mohli stotožniť do jednej myšlienky: „nikto sa nestará o zákazníkov lepšie ako my.“

V nadväznosti na túto myšlienku chápe a rozvíja sektor maloobchodu podrobnejšie tento výrok, ktorý je rozvinutý do detailov a môžeme ho vysvetliť prostredníctvom jednotlivých častí:

- rozumieme zákazníkom lepšie ako ktokoľvek iný,
- sme a budeme energickí a kreatívni, pretože zákazníka radíme vždy na prvé miesto,
- využívame naše sily a prednosti k poskytovaniu hodnôt našim zákazníkom,
- staráme sa o našich zamestnancov, aby sa oni starali o našich zákazníkov.

Kľúčové hodnoty skúmaných podnikov vychádzali a vznikali i z myšlienky: „správajme sa k ľuďom tak, ako chceme, aby sa ľudia správali k nám.“

Ako príklad tieto podniky uvádzajú:

- všetci konáme ako jeden tím,

- dôverujeme si a rešpektujeme jeden druhého,
- snažíme sa všetko robiť dôkladne,
- podporujeme jeden druhého, viac sa odmeňujeme než kritizujeme,
- viac sa pýtame, delíme sa o skúsenosti, aby mohli byť využité ďalej,
- tešíme sa z práce, oslavujeme úspechy a učíme sa zo skúseností.

2. Pri skúmaní hlavného účelu sa podniky zhodli na tom, že na hlavný účel nadväzuje mnoho stratégií, ktoré boli prijaté: „chcú osloviť všetky skupiny zákazníkov, aby uspokojili aj tých, pre ktorých je rozhodujúca nízka cena, ako aj tých, ktorí pri nákupe preferujú vysokú kvalitu tovaru, zdravý životný štýl a ochranu životného prostredia.“

Predvídava budúcnosť spočívala vo vytýčení odvážneho cieľa, v živom a sugestívnom opise budúcnosti v maloobchode.

Odvážny cieľ pre skúmané podniky sa vytváral na základe cieľov prevažne ekologických a sociálnych.

Skúmaná vzorka 28 podnikov uviedla tieto strategické ciele, ktoré ilustrujeme i na týchto ilustračných príkladoch:

- do roku 2020 až 2025 by chceli podniky pôsobiace v maloobchode znižovať priemernú spotrebu predovšetkým energie v obchodoch celkovo o 50 %, väčšina z nich by chcela investovať do veterných turbín, solárnej a geotermálnej energie,
- chceli by zvyšovať percento triedeného (separovaného) odpadu zo 60 % na 80 – 90 %, niektoré z nich by sa chceli dostať až na hranicu 100 %,
- chceli by znižovať produkciu CO₂,
- chceli by vytvárať aj vlastné charitatívne spoločnosti,
- chceli by obmedziť dodávateľov z lokálnej špičky na regionálnu špičku, z regionálnej na národnú, z národnej až na stredoeurópsku a v budúcnosti sa presadiť na medzinárodných trhoch,
- mnohé z nich by sa chceli podieľať na výstavbe oddychových parkov plných zelene, ktoré v budúcnosti by boli súčasťou predajní,
- niektoré z nich by chceli spolufinancovať výstavbu wellness centier, ktoré by prispievali k podpore zdravého životného štýlu.

Živý a sugestívny opis budúcnosti pre podniky v sektore maloobchodu – vo všeobecnosti spočíva v trvalom investovaní do ľudí a snaha usilovať sa o ich trvalý rast. Podniky by chceli v budúcnosti využívať všetky zaujímavé príležitosti, chcú ich vyhľadávať práve tam, kde sa naskytnú. Podniky budú rozširovať svoje pôsobenie a poskytovať čoraz širšie spektrum služieb napríklad v podobe rozrastania sietí čerpacích staníc v blízkosti obchodu s výhodnými cenami a mnohého ďalšieho. Tým sa budú podniky postupne vyrovnávať službám, ktoré sa poskytujú najmä v zahraničí. Skúmaná vzorka 28 podnikov pôsobiacich v odvetví maloobchodu sa zhodla i v tom, že chcú byť na čele v predaji zdravých výrobkov (bioproduktov) a stať sa ekologickým obchodníkom (maloobchodníkom, v budúcnosti i veľkoobchodníkom) v pravom zmysle slova.

Vízia v týchto ilustrovaných slovenských podnikoch sa odvíja od vízie, ktorá bola najskôr implementovaná v ich centráloch. Niektoré slovenské obchodné jednotky idú

v stopách centrál rovnako ako aj ostatné podniky s rovnakým zameraním na celom svete. Ich celá vízia a koncepcia jej formulácie, tvorby a realizácie sa vyvíjala prirodzenou cestou – veci išli tak, ako si zákazníci želali. V tejto ceste podniky pokračujú i v súčasnosti, len v modernejších intenciách v zložitom a turbulentnom podnikateľskom prostredí. Podniky by chceli docieľiť, aby sa k nim zákazníci vracali znova a znova. Aby to podniky dosiahli, musia sa postupne prispôbovať požiadavkám zákazníkov tak, aby sa zákazníci v podniku dobre cítili, aby našli vždy výrobky, ktoré chcú alebo potrebujú, aby nákup nebol pre nich len nepríjemnou nutnosťou. Je dôležité zákazníkom poskytnúť určitú pridanú hodnotu. Tiež si uvedomujú, že iba vtedy, keď poskytnú zákazníkovi niečo navyše, je zákazník ochotný prísť znova do obchodu.

Svojimi každodennými činnosťami podniky poskytujúce potravinársky a spotrebný tovar sa snažia o dosiahnutie dokonalosti naplňania podnikovej vízie. V súčasnosti podniky majú vypracované množstvo nových stratégií a rôznych programov zameraných hlavne na ekologizáciu, na zdravý životný štýl a na súlad obchodu v zložitom a turbulentnom podnikateľskom prostredí.

Zaujímavosťou je, že podniky merajú i výkonnosť svojich aktivít v záujme, čo najlepšieho naplňania svojej vízie. Ide o merania v oblasti financií, ľudských zdrojov, operácií v oblasti spotrebiteľov a okolia (komunity) pomocou napríklad tzv. Steering Wheel, čo by sa dalo preložiť ako „riadiace kormidlo“ ako ilustruje obrázok 1.

Obrázok 1 Riadiace kormidlo (Steering Wheel)⁸



Je to zároveň spôsob implementovania stratégií v rôznych oblastiach prostredníctvom Balanced Scorecard. Tento interný nástroj riadenia je určený na naplnenie vízie a hlavného účelu týchto sledovaných podnikov. Je to rámec pre všetky aktivity, zameriavajúc sa na stratégiu najvyššej úrovne na naplňanie personálnych cieľov a je istotou, že priority podnikov sú efektívne vyvážené. Pridanie segmentu komunita do riadiaceho kormidla je významným krokom v položení komunity, zodpovednosti a podpory do centra podnikateľského plánu

⁸ SAVKIN, A. 2015. Learning from Tesco Strategy Map and Scorecard. [publ. 11.01.2015]. [cit. 30.01.2015]. Dostupné na internete: <<http://www.tesco.com/csr/c/c.html>>.

v jednotlivých podnikoch. Malo by to zároveň i garantovať, že zvažovanie vplyvu podnikov na široké okolie je súčasťou rozhodovacieho procesu. Toto riadiace kormidlo práve pre tieto podniky pôsobiace v oblasti maloobchodu vzniklo v zahraničí. Časť komunita bola do neho neskôr zakomponovaná.

Riadiace kormidlo v podstate riadi v podnikoch výkonnosť najvyšších manažérov až po úroveň vedúceho pracovníka. Jednotlivé segmenty riadiaceho kormidla sa premieňajú na užšie, konkrétne na individuálne ciele. Manažéri a vedúci pracovníci, ktorí majú takto stanovené ciele, sú vtedy aj individuálne hodnotení a odmeňovaní. Každý z uvedených segmentov má nastavený vlastný „kľúčový indikátor výkonu“, ktorý určuje požadované hodnoty. Na základe kľúčových indikátorov podniky uskutočňujú odmeňovanie manažérov, odmeňovanie s bonusmi, ktoré závisia od ich dosiahnutia.

V strede riadiaceho kormidla sa väčšinou nachádza motto spoločnosti ako napríklad: „Every little helps.“ – „Každá maličkosť pomáha.“ Pozícia tohto motto sa dá v podnikoch chápať v tom zmysle, aby bolo stredobodom pozornosti a záujmu. Je „obalené“ práve dvoma hlavnými hodnotami v týchto podnikoch, ako bolo vyššie spomenuté „nikto sa nestará o zákazníkov lepšie ako my“ a „správajme sa k ľuďom tak, ako chceme, aby sa ľudia správali k nám.“

Riadiace kormidlo má 5 oblastí a každá z nich obsahuje niekoľko segmentov:

Oblasti	Segmenty
1. oblasť – zákazník	<ul style="list-style-type: none"> - personál je v podnikoch skvelý - nečakáme v rade - ceny sú dobré - dostaneme to, čo chceme - uličky sú v podnikoch priechodné - získanie si doživotnej vernosti zákazníka
2. oblasť – komunita	<ul style="list-style-type: none"> - byť zodpovední, férovi, čestní - byť dobrým susedom
3. oblasť – prevádzka (fungovanie)	<ul style="list-style-type: none"> - podniky sa snažia robiť veci dobre na prvýkrát - podniky dovážajú tovar neustále každý deň - podniky si robia svoju prácu ľahšou - podniky vedia, aká zásadná a podstatná je ich práca - podniky vždy šetria peniaze
4. oblasť – ľudia (zamestnanci)	<ul style="list-style-type: none"> - zaobchádzanie s rešpektom - manažér, ktorý mi pomáha - zaujímavá práca - príležitosť napredovať a robiť pokroky
5. oblasť – financie	<ul style="list-style-type: none"> - podniky riadia svoje investície - podniky sa snažia maximalizovať zisk - podniky zvyšujú predaj

Vízia vybraných 28 podnikov pôsobiacich v odvetví maloobchodu je napĺňaná veľmi precízne a zodpovedne. Zhoda vízie a jej realizácie je takmer úplná. Niektoré skúmané podniky uviedli, že vízia nemá takmer žiadne nedostatky a potrebu ju korigovať v záujme jej lepšieho napĺňania. Lepšie by už to pravdepodobne sa asi nedalo napĺňať. Radoví zamestnanci sú v tejto vzorke podnikov stotožnení s víziou a jej napĺňaním rovnako, ako aj manažéri. Už pri prijímaní do zamestnania sú zamestnanci zaškolovalí v duchu hodnôt podniku, ktoré musia prenášať do svojich činností. Poniektoré podniky pôsobiace práve

v tomto odvetví už využívajú a niektoré začínajú využívať i systém WIBI, čo z anglického spojenia znamená „Would I buy it?“ Cieľom tohto systému je dostať do podvedomia, aby si každý zamestnanec pri plnení svojich pracovných povinností položil otázku: „Kúpil by som si to?“. To sa netýka v týchto obchodoch len predavačov a predavačiek, ale aj napríklad údržbárov a opravárov. Ilustračným príkladom môže byť aj skutočnosť, keď údržbár prechádza predajňou a na zemi nájde spadnutý tovar. Je samozrejmosťou, že tento tovar údržbár zdvihne s myšlienkou, že keby on bol v pozícii zákazníka, tak si takýto tovar určite nekúpi. Nerobí to dobrú reklamu a povesť týmto podnikom. Starostlivosť o zákazníka je prioritou na všetkých pozíciách bez rozdielu. Niektoré podniky tiež začali zavádzať systém due diligence. Dôraz je kladený na akúsi náležitú a dôkladnú starostlivosť. V skúmanej vzorke podnikov sme zistili, že hlavný dôraz je kladený na zákazníka, ktorý je vždy na prvom mieste.

ZÁVER

Z uskutočneného prieskumu by sme mohli charakterizovať tiež priemerný podnik od formulácie cez tvorbu až po realizáciu vízie. Je potrebné, aby podniky aj tomuto vybranému strategickému aspektu venovali maximálnu pozornosť.

Prieskumom z 242 podnikov z roku 2010 prostredníctvom výpočtu priemerných hodnôt sme dospeli k charakteristike priemerného podniku, kde:

- vízia alebo jej predstavy o budúcnosti boli formulované implicitne,
- vízia nemala formálne stvárnenie, no o vízii sa vedelo a hovorilo,
- pri jej tvorbe sa podieľal najvyšší riadiaci pracovník,
- vízia vznikala na základe sporadickej skupinovej kreatívnej práce,
- práca na jej tvorbe a aktualizácií bola pravidelná,
- jej interval bol kratší ako jeden rok,
- komunikácia vízie sa uskutočňovala prostredníctvom osobných vystúpení najmä stredných manažérov,
- nevylučovala sa ani možnosť vystúpení vrcholových manažérov,
- vízia v týchto podnikoch opisovala budúcnosť na dobu troch až piatich rokov, následne sa prehodnocovala a dotvárala,
- pri samotnej realizácii vízie a napĺňaní minulých predstáv o budúcnosti v prítomnosti priemerný podnik uvádzal zhodu na 75 %, čo pozitívne pôsobilo na budúcnosť podniku i pri zohľadnení podmienok, ktoré prinášali množstvo zmien vzhľadom na zložité a premenlivé podnikateľské prostredie.

Vznik konkurenčných výhod v podnikoch vyplýval z dobre čitateľných vízií podnikov, ktoré sú pre podniky výzvou nielen v prítomnosti, ale aj v budúcnosti pre mnohé ďalšie podniky. Výsledky zaznamenané z prieskumov poukázali na skutočnosť, že aj skúmanie vízie viedlo podniky v zložitom podnikateľskom prostredí k zmenám a odhaľovaniu nových konkurenčných výhod. Záverom konštatujeme, že dôležitosť úspešnej vízie vyplývala z podpory vo všetkých oblastiach manažmentu.

LITERATÚRA

- [1] COLLINS, J. C. – PORRAS, J. I. 1996. Building your company's vision. *Harvard business review*, ISSN, roč. 74, č. 5, s. 65.
- [2] FINLAY, J. S. 1994. The Strategic Visioning Process. *Public Administration Quarterly*, ISSN 1467-9299, roč. 18, č. 1, s. 64-74.
- [3] POISTER, T. H. – STREIB, G. D. 1999. Strategic management in the public sector: Concepts, models, and processes. *Public Productivity & Management Review*, ISSN 1044-8039, roč. 22, č. 3 (Mar., 1999), s. 308-325.
- [4] PRASAD, K. 2009. *Strategic Management: Text And Cases*. New Delhi: PHI Learning, 2009. 287 s. ISBN 978-81-203-3809-8. s. 216.
- [5] SAVKIN, A. 2015. Learning from Tesco Strategy Map and Scorecard. [publ. 11.01.2015]. [cit. 30.01.2015]. Dostupné na internete: <<http://www.tesco.com/csr/c/c.html>>.
- [6] SCHOEMAKER, P. J. H. 1992. How to Link Strategic Vision to Core Capabilities. *Sloan Management Review*, 1992. ISSN 1532-9194, roč. 34, č. 1 (Fall 1992), s. 67-81.
- [7] SLÁVIK, Š. 2013. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint dva s.r.o., 2013. ISBN 978-80-89393-96-1. s. 34.
- [8] STEAD, J. G. – STEAD, W. E. 2015. *Sustainable strategic management*. New York: Routledge, 2015. 304 s. ISBN 978-0-7656-3544-0. s. 18-19.

VEŘEJNÁ PODPORA JAKO VÝZNAMNÝ FAKTOR KONKURENCESCHOPNOSTI MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ V EVROPSKÉ UNII

PUBLIC SUPPORT AS AN IMPORTANT FACTOR FOR COMPETITIVENESS OF SMES IN THE EUROPEAN UNION

Monika Mynarzová, Hana Štverková

ABSTRACT

Small and medium-sized enterprises (SMEs) are regarded as the backbone of national economy. European Commission gives SMEs particular attention, especially in terms of business support. European Union countries are trying to strengthen the competitiveness and innovativeness of SMEs through the operational programs and specific support. The aim of this paper is to define the mechanism of public support SMEs through the prism of modernized state aid rules in the EU. Proper application of the new rules, gains in major importance, as these it is necessary to apply not only to aid financed from national sources, but they are also an important condition for the withdrawal of funds from the Structural and Investment Funds in the period 2014-2020. Partial aim of this paper is to evaluate the activities related to the promotion of SMEs in Czech Republic in the period 2007-2013.

KEY WORDS

Small and medium-sized enterprises, public support, structural and investment funds, European Union, competitiveness.

JEL Classification

M16, E51

ÚVOD

Důležitým předpokladem ekonomického růstu je dynamický rozvoj podnikání, zejména pak malého a středního podnikání (MSP). Podnikání je významným faktorem konkurenceschopnosti, neboť nové podnikatelské projekty zvyšují konkurenční tlak, kterým jsou nuceny ostatní firmy k reakci formou zvýšené efektivnosti nebo zavedením inovací, čímž dochází k posilování konkurenční síly celé ekonomiky¹. Podpora podnikání se v Evropské unii soustřeďuje zejména na podporu malých a středních podniků, které mají mimořádný význam pro rozvoj hospodářství členských zemí EU, regionů, jednotlivých měst a obcí.

Malé a střední podniky bývají považovány za páteř národních ekonomik, proto je jim věnována pozornost Evropské komise, zejména z hlediska podpory podnikání. Podporu podnikání lze chápat jako souhrn různých ekonomických a právních nástrojů sloužících k rozvoji podnikatelského prostředí, stávajících podniků a ke vzniku nových podniků, a to jak přímo, tak nepřímo.

* Ing. Monika Mynarzová, Ph.D., Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava, Katedra evropské integrace, spoluautorský podíl 50%

** Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA, Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava, Katedra podnikohospodářská, spoluautorský podíl 50%

¹ JÜNGER, J., PISKORZOVÁ, M. Význam podnikání ve společnosti. In: Przesiebienczość w warunkach Unii Europejskiej. Podnikanie w warunkach Unii Europejskiej. Katowice: Górnosłaska Wyższa Szkoła Handlowa, Śląska univerzita w Opawie, Urząd Miejski w Chelmku, 2009, s. 213-224. ISBN 978-83-60953-24-2.

V posledním desetiletí se do vývoje malých a středních podniků v Evropské unii promítá trend rostoucího počtu exitů podnikatelských subjektů z ekonomického života na základě vlivu globálního tlaku. Země Evropské unie se snaží posílit konkurenceschopnost a inovativnost malých a středních podniků prostřednictvím operačních programů a specifických podpor. Rozvoj malých a středních podniků je všeobecně považován za hlavní faktor ekonomického rozvoje, a to bez ohledu na hospodářskou vyspělost země. Stát se za pomoci operačních programů snaží vytvářet účelnou podporu tvorby a rozvoje malých a středních podniků nejen v regionech se soustředěnou podporou státu².

Z hlediska výhledu budoucnosti konkurenceschopnosti České republiky je důležité srovnávat a analyzovat postavení malých a středních podniků na trhu nejen z hlediska měřitelných ukazatelů, ale také z hlediska využívání podpor z Evropské unie.

Cílem příspěvku je vymezení mechanismu veřejné podpory malých a středních podniků prizmatem modernizovaných pravidel veřejné podpory v EU. Rádná aplikace nových pravidel nabývá v současné době zásadního významu, neboť tyto je nezbytné aplikovat nejen na podpory financované z národních zdrojů, ale jsou rovněž významnou podmínkou pro čerpání prostředků ze strukturálních a investičních fondů EU v programovém období 2014-2020. Dílčím cílem příspěvku je rovněž zhodnocení aktivit spojených s podporou malého a středního podnikání v České republice v programovém období 2007-2013.

System veřejné podpory v Evropské unii

Aby vlády jednotlivých členských zemí v co nejmenším rozsahu narušovaly vnitřní trh, a tedy i hospodářskou soutěž, se Evropská unie snaží již od počátku ve svých zakládacích smlouvách a dalších předpisech chránit konkurenční podmínky a omezovat veřejnou podporu podnikatelským subjektům³. Evropská právní úprava pokládá veřejné podpory za obecně nežádoucí a neslučitelné s principy vnitřního trhu, a tudíž jsou veřejné podpory, až na výjimky, právem EU zakázány.

Pravidla pro kontrolu veřejné podpory jsou obsažena v člancích 107 až 109 Smlouvy o fungování Evropské unie (dále SFEU). Pojem veřejné podpory je upraven čl. 107 odst. 1 SFEU, jenž stanoví: „*Podpory poskytované v jakékoli formě státem nebo ze státních prostředků, které narušují nebo mohou narušit hospodářskou soutěž tím, že zvýhodňují určité podniky nebo určitá odvětví výroby, jsou, pokud ovlivňují obchod mezi členskými státy, neslučitelné s vnitřním trhem, nestanoví-li Smlouvy jinak*“. Z uvedeného článku lze odvodit základní znaky veřejné podpory: je poskytována státem nebo z veřejných prostředků; zvýhodňuje určité podniky nebo určitá odvětví podnikání a je selektivní; determinuje obchod mezi členskými státy a narušuje nebo může potenciálně narušovat hospodářskou soutěž. Pojem státní podpory se vztahuje na jakoukoli přímo či nepřímo poskytnutou podporu financovanou ze státních prostředků, poskytnutou státem jako takovým nebo zprostředkujícím subjektem jednajícím na základě svěřených pravomocí. Základním předpokladem pro naplnění tohoto definičního znaku je ovlivnění veřejných rozpočtů, přitom není rozhodující, zda jsou veřejné rozpočty ovlivněny přímo či nepřímo.

² ŠTVERKOVÁ, H. Konkurenceschopnost a trendy na trhu. In: Ekonomická revue. 1. vyd. XI. ročník, číslo 3. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2008. ISSN 1212-3951.

³ KUBÁTOVÁ, K. a kol. Fiskální a měnová politika a jejich vliv na mezinárodní podnikání a konkurenceschopnost v zemích EU. Plzeň: Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-493-0. a ŽEBROKOVÁ, V., PELLEŠOVÁ, P., 2014. The Competitiveness of Small and Medium-sized Enterprises in Retail. In: Sborník příspěvků XII. Mezinárodní vědecké konference HOSPODÁŘSKÁ POLITIKA V ČLENSKÝCH ZEMÍCH EVROPSKÉ UNIE. Karviná: SU OPF Karviná, s. 1075-1084. ISBN 978-80-7510-045-0.

Veřejná podpora tedy není primárním právem EU zakázána, je však považována za neslučitelnou s vnitřním trhem. Dle čl. 107 odst. 2⁴ a 3⁵ primární právo nepovažuje veškeré veřejné podpory za neslučitelné a uvádí rozsáhlou oblast podpor, které jsou z působnosti čl. 107 odst. 1 absolutně či podmíněně vyňaty. Podpory, které automaticky jsou či mohou být považovány za slučitelné s vnitřním trhem podle uvedených výjimek, musejí být předem notifikovány Evropské komisi, pokud se na ně nedá vztáhnout některý z přímo aplikovatelných předpisů EU, které u určitých druhů podpor od povinnosti notifikace členské státy osvobozují. Výjimky zakotvené v právu EU lze klasifikovat následovně: *obecné výjimky* (čl. 107 odst. 2 SFEU); *individuální výjimky* (čl. 107 odst. 3 SFEU); *blokové výjimky* (GBER č. 651/2014, kterým se prohlašují určité kategorie podpory za slučitelné s vnitřním trhem) a *výjimky ad hoc stanovené Radou* (čl. 108 odst. 2 pododst. 3 SFEU).

Podpora podniků v kontextu modernizace systému veřejných podpor v Evropské unii

Poslední plán modernizace veřejné podpory, který shrnuje východiska pro reformu právní úpravy veřejné podpory na úrovni Evropské unie, byl představen ve Sdělení Evropské komise z 8. května 2012 s názvem *Modernizace státní podpory v Evropské unii*. Potřeba reformovat právní úpravu veřejné podpory nebyla dána pouze vnějšími socioekonomickými faktory, nýbrž i řadou dalších faktorů souvisejících se systémovými procesy fungování Unie. Ke konci roku 2013 vypršela účinnost klíčových nástrojů veřejné podpory, začal být připravován víceletý finanční rámec Evropské unie spolu s pravidly čerpání strukturálních a investičních fondů na období let 2014-2020 a docházelo k posilování systému ekonomického a rozpočtového dohledu EU nad členskými státy, a to zejména státy eurozóny.

Komise v plánu modernizace veřejné podpory vytyčila tři specifické cíle⁶: „*Podpora růstu na posíleném, dynamickém a konkurenčním vnitřním trhu, Prosazování pravidel zaměřené na případy s největším dopadem na vnitřní trh a Modernizovaná úprava a rychlejší rozhodování*“. Modernizace pravidel veřejné podpory by měla posílit rozpočtovou disciplínu a zkvalitnit hospodaření s veřejnými financemi. V rámci modernizace Komise navrhla vymezení společných zásad pro posuzování slučitelnosti veřejné podpory a také rozsáhlou revizi pokynů k veřejné podpoře. Kritéria pro posuzování slučitelnosti jsou nyní stanovena jednotně ve všech předpisech o veřejné podpoře, tedy ve sděleních, pokynech či rámci pro výzkum, vývoj a inovace, přičemž jejich obsah je vymezen v závislosti na konkrétní kategorii podpory.

Mezi nejčastěji používané modernizované předpisy patří Nařízení Komise č. 651/2014, kterým se v souladu s čl. 107 a 108 SFEU prohlašují určité kategorie podpory za slučitelné s vnitřním trhem, tzv. *blokové výjimky*, a Nařízení Komise č. 1407/2013 o použití článků 107 a 108 SFEU na *podporu de minimis*. Dne 21. května 2014 přijala Evropská komise jeden z klíčových legislativních nástrojů pro poskytování veřejné podpory, a to nařízení Komise EU č. 651/2014 ze dne 17. června 2014, kterým se v souladu s články 107 a 108

⁴ 2. odst. čl. 107 SFEU uvádí případy veřejné podpory, které jsou automaticky vyňaty z obecného zákazu. Jedná se o: pomoc „sociálního“ charakteru; pomoc určenou na likvidaci škod způsobených mimořádnými událostmi a pomoc určenou oblastem SRN dotčených rozdělením Německa.

⁵ 3. odst. článku 107 SFEU uvádí druhy veřejné podpory, které mohou být považovány za slučitelné s vnitřním trhem EU. Jedná se o podpory, které mají: napomoci hospodářskému rozvoji oblastí s mimořádně nízkou životní úrovní nebo vysokou nezaměstnaností; napomoci uskutečnění některého významného projektu společného evropského zájmu anebo napravit vážnou poruchu v hospodářství některého členského státu; usnadnit rozvoj určitých hospodářských aktivit nebo oblastí, pokud nemění podmínky obchodu v takové míře, jež by byla v rozporu se společným zájmem; napomoci kultuře a zachování kulturního dědictví a jiné druhy podpor, které mohou být vymezeny rozhodnutím Rady na návrh EK.

⁶ EVROPSKÁ KOMISE. Politika soudržnosti EU 2014-2020. Cílení investic na hlavní růstové priority. [online]. Brusel: EK, 2014. [cit. 2015-10-04]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/fiche_sme_cs.pdf

Smlouvy prohlašují určité kategorie podpory za slučitelné s vnitřním trhem (GBER)⁷. Blokované výjimky by měly být do budoucna nejvyužívanějším právním titulem pro ošetřování veřejné podpory a Komise počítá s jejich aplikací až na 90% všech opatření veřejné podpory v rámci celé EU. Nové nařízení se vztahuje na podporu určenou do veškerých hospodářských odvětví, vyjma těch explicitně vyloučených. Základní výhodou využití této výjimky je možnost vyhnout se notifikačnímu řízení s Evropskou komisí a oproti ostatním výjimkám relativně jednoduchá administrace. Je však nutné striktně dodržovat podmínky blokovaných výjimek, jelikož při nesprávné aplikaci a zjištění nedostatků Komisí hrozí pozastavení poskytování podpory a odnětí možnosti využívat blokovanou výjimku i na budoucí opatření veřejné podpory poskytované dotyčným poskytovatelem.

Do modernizovaného systému blokovaných výjimek Komise zahrnula celou řadu nových oblastí, které musely být v minulosti řešeny prostřednictvím notifikací. Jendou z nich je podpora MSP. Hlavním principem výpočtu výše „blokově vyňaté“ veřejné podpory je limitace maximální intenzitou podpory, která je vyjádřena jako procento z vymezených způsobilých nákladů. Pro každou kategorii podpory se stanoví odlišné procento, stejně jako odlišný absolutní strop výše individuální podpory na jeden projekt/aktivitu. Důležitým formálním krokem je splnění informační povinnosti vůči Evropské komisi.

Modernizace pravidel veřejné podpory přinesla také modernizaci jednoho z nejvyužívanějších právních předpisů v oblasti veřejné podpory, a to předpisů upravujících poskytování podpor malého rozsahu tzv. *podpor de minimis*⁸. Tato podpora není považována za „veřejnou podporu“, jelikož vzhledem k její částce má Evropská komise za to, že nenaplňuje dva znaky definice veřejné podpory, tj. neovlivňuje obchod a nenarušuje hospodářskou soutěž mezi členskými státy. Nová definice podpory malého rozsahu je vymezena čl. 3 odst. 2 Nařízení Komise EU č. 1407/2013 následovně: „*Celková výše podpory de minimis, kterou členský stát poskytne jednomu podniku, nesmí za libovolná tři po sobě jdoucí jednoletá účetní období překročit 200 000 tis. EUR*“ (viz tabulka 1). Uvedené stropy platí nezávisle na formě podpory *de minimis* a jejím sledovaném cíli a nezávisle na tom, zda je podpora poskytnutá členským státem zcela nebo částečně financována ze zdrojů Unie. Doba tří jednoletých účetních období se stanoví dle účetního období používaného podnikem v příslušném členském státě EU.

Tabulka 1 Maximální limity podpory *de minimis* platné do 30. 6. 2014 a od 1. 7. 2014 (v EUR; pro jeden podnik/3 fiskální roky)

Oblast	Max. limit podpory <i>de minimis</i> do 30. 6. 2014	Max. limit podpory <i>de minimis</i> od 1. 7. 2014
Zemědělská prvovýroba	7 500	15 000
Rybolov	30 000	30 000
Ostatní	200 000 (100 000 pro oblast dopravy)	200 000 (100 000 pro oblast dopravy)

Zdroj: Právní rádce, 2014; vlastní zpracování

Nařízení nově vymezuje pojem „*jeden podnik*“. Uvedené limity dle jednotlivých nařízeních je nutno vnímat z pohledu všech podniků propojených se žadatelem o podporu de

⁷ Toto nové nařízení nahradilo od 1. července 2014 nařízení EK č. 800/2008 ze dne 6. srpna 2008, kterým se v souladu s články 87 a 88 Smlouvy o ES prohlašují určité kategorie podpory za slučitelné se společným trhem.

⁸ V souvislosti s modernizací podpory malého rozsahu, byly vydány tyto právní předpisy: Nařízení EK č. 1407/2013 ze dne 18. prosince 2013 o použití článků 107 a 108 Smlouvy o fungování Evropské unie na podporu *de minimis*; Nařízení EK č. 1408/2013 ze dne 18. prosince 2013 o použití článků 107 a 108 Smlouvy o fungování Evropské unie na podporu *de minimis* v odvětví zemědělství a Nařízení EK č. 717/2014 ze dne 27. června 2014 o použití článků 107 a 108 SFER na podporu *de minimis* v odvětví rybolovu a akvakultury.

minimis. Žadatel je povinen při žádosti o podporu de minimis předložit poskytovateli této podpory informace o podnicích, které jsou s ním propojené. Oproti předcházející právní úpravě, kdy se podpora malého rozsahu vázala na příjemce podpory a libovolná tři po sobě jdoucí účetní období, se nyní nově aplikuje na jeden členský stát. Propojenost podniků se tudíž sleduje pouze u podniků majících sídlo na území stejného členského státu. Při poskytování podpory je nutno dostát rovněž povinnostem vyplývajícím z vnitrostátní právní úpravy, tj. v ČR ze zákona 215/2014 Sb., o úpravě některých vztahů v oblasti veřejné podpory a o změně zákona o podpoře výzkumu a vývoje, které platí beze změn⁹.

V období 2014-2020 došlo ve srovnání s předchozím programovým obdobím ke snížení maximální míry veřejné podpory, která se týká všech velikostí podniků v ČR. Dle nových pravidel budou moci malé podniky získat maximálně 45% podporu, na místo dřívější 60%. Středním podnikům podpora klesla z 50% na 35%. Velké podniky, které v období 2007-2013 mohly získat až 40%, budou moci získat podporu pouze do výše 25%.

Malé a střední podnikání, jeho pojetí a přínos v ČR

V Evropské unii malé a střední podnikání představuje důležitý segment ekonomiky, hnací sílu jejího rozvoje. Malé a střední podniky spoluvytvářejí zdravé podnikatelské prostředí a zvyšují dynamiku trhu. Mají silný inovační potenciál a jsou významným stabilizačním prvkem ekonomik¹⁰. Tato kategorie podniků se považuje za nejpružnější, nejefektivnější a nejprogresivnější součást ekonomiky. Působí jako oživující faktor, mající nejen ekonomický, ale i sociální a politický aspekt¹¹.

Malé a střední podniky působí ve všech sektorech a odvětvích národního hospodářství, zejména pak: v oblasti průmyslu, který tvoří stěžejní část národního hospodářství České republiky. Tyto podniky tvoří pro Českou republiku jisté možnosti a příležitosti. Malá země, jako je Česká republika, musí své konkurenční výhody stavět na bázi lokální autonomie podnikatelských sítí, nikoli na centralizaci makroekonomického diktátu státu a jeho podniků – gigantů. Síť malých, flexibilních a technologicky agilních podniků, regionálně pojatých a lokálně rozvíjených, neodvozují své úspěchy pouze z (cizího) finančního kapitálu, ale od znalostí, schopností, inovací, adaptability, pružnosti a podnikavosti lidských bytostí. Konkurenční výhody ČR mohou vytvářet pouze tyto individuální a lokální schopnosti.¹²

Malý a střední podnik je definován v právních předpisech České republiky na základě harmonizace legislativní úpravy v Evropské unii za účelem jeho podpory. V České republice je tato definice uvedena v Zákoně č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, v novelizovaném znění. Definice malého a středního podnikatele je v Evropské unii vymezena Nařízením Evropské komise č. 800/2008.

Za drobného, malého a středního podnikatele je považován podnikatel, který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jehož roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo

⁹ Mezi povinnosti poskytovatele podpory malého rozsahu patří: zřídit přístup do centrálního registru; před poskytnutím podpory ověřit v centrálním registru možnost poskytnout podporu de minimis; sdělit příjemci písemně zamýšlenou částku podpory; uvést odkaz na nařízení, na základě kterého byla podpora poskytnuta a zaznamenat data o poskytnuté podpoře do centrálního registru.

¹⁰ GORZENÍ-MITKA, I., OKŘEGLICKÁ, M. Improving Decision Making in Complexity Environment, *Procedia Economics and Finance*, 2014, Vol. 16, p. 402-409, ISSN 2212-5671. a ŠTVERKOVÁ, H. Konkurenceschopnost a trendy na trhu. In: *Ekonomická revue*. 1. vyd. XI. ročník, číslo 3. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2008. ISSN 1212-3951.

¹¹ MANDYSOVÁ, I. Podpora podnikání v České republice a v Evropské unii. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-220-4. a [6] JASINSKA BILICZAK, A. The role of concept papers of the region in the process of supporting the small and medium entrepreneurship. In: *Acta Oeconomica Universitatis Selye*. No 2(1) Komarno: J. Selye University in Komárno, 2013, pp.107-119. ISSN 1338-6581.

¹² ŠTVERKOVÁ, H. Konkurenceschopnost a trendy na trhu. In: *Ekonomická revue*. 1. vyd. XI. ročník, číslo 3. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2008. ISSN 1212-3951.

jeho celková roční bilanční suma nepřesahuje 43 milionů EUR. V rámci kategorie malých a středních podniků je mikropodnik definován jako podnik, který zaměstnává méně než 10 osob a jehož roční obrat nebo celková roční bilanční suma nepřesahuje 2 miliony EUR. Malý podnik je definován jako podnik, který zaměstnává méně než 50 osob a jehož roční obrat nebo celková roční bilanční suma nepřesahuje 10 milionů EUR. Samozřejmě ve všech těchto podnicích platí ještě další kritérium, kterým je tzv. nezávislost.

Malé a střední podniky jsou významné z hlediska působení na mnoho makroekonomických ukazatelů jak jednotlivých regionů, tak i celé ČR. Mnohem citlivěji reagují na potřeby trhu a změny ekonomických podmínek¹³. Malé a střední podniky jsou klíčové pro ekonomickou situaci, jak naší země, tak celé Evropské unie. Jejich činnost se odráží především v mnoha makroekonomických ukazatelích České republiky.

Podnikatelskou činnost MSP k 31. 12. 2013 v ČR vykonávalo dle ČSÚ celkem 1 124 910 právnických a fyzických osob z toho právnických osob bylo 255 631. Podíl malých a středních podniků na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2013 byl 99,83 %.

Celkový počet zaměstnanců malých a středních podniků v roce 2013 činil 1 782 tis. Zaměstnanců, což je 60 % z celkové zaměstnanosti v ČR. Podíl přidané hodnoty malých a středních podniků na celku ČR tvořil 54,8 %.

V roce 2013 došlo k meziročnímu zvýšení vývozu malých a středních podniků o 75 485 mil. Kč, tj. o 4,7 %. Podíl malých a středních podniků na celkovém dovozu v roce 2013 byl 58,4 % a podíl malých a středních podniků na celkovém vývozu byl 53,6 %.

Systém podpor MSP v Evropské unii

Evropská unie poskytuje malým a středním podnikům granty a půjčky buď přímo nebo prostřednictvím programů řízených na vnitrostátní či regionální úrovni, především ze *strukturálních a investičních fondů*. Tyto fondy, které jsou významným nástrojem Regionální politiky EU, jsou hlavním zdrojem financování různých programů podpor MSP.

Investice z politiky soudržnosti podpořily v programovém období 2007-2013 více než 73 500 nově založených podniků a vytvořily v malých a středních podnicích více než 263 000 pracovních míst. Pro podporu firem, především MSP, za účelem jejich inovací, vyšší míry využívání IKT, dovedností přístupu či modernizace pracovních postupů, bylo využito téměř 70 mld. EUR (EUROPA, 2014).

Tzv. „čistou“ podporou podnikání se zabýval v období 2007-2013 samostatný *Rámcový program pro konkurenceschopnost a inovace* (Competitiveness and Innovation Framework Programme, CIP). Tento evropský program byl zaměřený na podporu inovací včetně ekoinovací, podnikání, informační a komunikační technologie a energetiky. 60% rozpočtu bylo určeno MSP. CIP byl komplementární k 7. rámcovému programu pro vědu a výzkum a současně kohezní politice EU implementované pomocí strukturálních fondů v členských státech prováděné jednotlivými národními Operačními programy.

V novém programovém období mohou podnikatelé získat finanční prostředky také z komunitárních programů. Jedná se například o *Víceletý program pro konkurenceschopnost podniků a malých a středních podniků 2014-2020 (COSME)*. Tento nadnárodní nástroj je implementován a financován Evropskou komisí přímo z rozpočtu EU a je realizován členskými státy Unie. Na posílení MSP je z rozpočtu EU do programu COSME věnováno 2,3 miliard EUR. Program je určen zejména pro MSP za účelem zvýšení jejich konkurenceschopnosti a zaměstnanosti v členských státech EU. Jedná se o přímého nástupce programu CIP, bez jeho specifické části podporující inovační podnikání. Programová podpora

¹³ HAVIERNÍKOVÁ, K. Clusters and their Efficiency in Regions of the Slovak Republic. In: Proceedings of 13th International Scientific Conference on International Relations 2012: Contemporary Issues of World Economics and Politics. Bratislava: Ekonóm, 2012, p. 65-74. ISBN 978-80-225-3560-1.

výzkumu a technologického rozvoje je v novém období zahrnuta do *Rámcového programu pro výzkum a inovace 2014-2020 (HORIZON 2020)*.

Zhodnocení vybraných aktivit spojených s podporou MSP v České republice v období 2007-2013

V dotačních programech Operačního programu Podnikání a inovace bylo k 31. 12. 2013 výhradně pro malé a střední podniky od počátku realizace vyčerpáno celkem 36 236,4 mil. Kč. Protože prostředky státního rozpočtu jsou doplněny prostředky ze strukturálních fondů v poměru 85/15, podílí se státní rozpočet na uvedeném čerpání částkou 5 435,5 mil. Kč a strukturální fondy EU částkou 30 800,9 mil. Kč.

V rámci programu TIP Ministerstvo průmyslu a obchodu podpořilo 235 projektů malých a středních podniků v celkové výši 870 mil. Kč. Ministerstvo práce a sociálních věcí vynaložilo v rámci aktivní politiky zaměstnanosti 4,251 mld. Kč. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy v roce 2013 v rámci programu EUREKA poskytlo malým a středním podnikům 88,424 mil. Kč a v rámci programu KONTAKT II poskytlo z účelové podpory 3,662 mil. Kč na řešení mezinárodních projektů. Ministerstvo pro místní rozvoj v roce 2013 přidělilo prostřednictvím Národního programu podpory cestovního ruchu dotace 31 projektům malých a středních podniků v celkové výši 50,1 mil. Kč. Ministerstvo zemědělství realizovalo Program rozvoje venkova České republiky, v rámci kterého v roce 2013 proplatilo 324 projektům malých a středních podniků dotaci v celkové výši cca 1,344 mld. Kč. Ministerstvo zahraničních věcí v roce 2013 realizovalo 50 projektů na podporu ekonomické diplomacie v hodnotě 3,751 mil. Kč. Tento program je primárně zaměřen na pomoc malým a středním podnikům při jejich vstupu na zahraniční trhy¹⁴.

Podpora MSP v ČR v období 2014-2020 prismaticky vybraných nástrojů podpory

Strategickým dokumentem, který vytyčuje celkové směřování podpory MSP v České republice ve střednědobém horizontu, je Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014-2020, která reflektuje zásadní evropské i národní dokumenty. Globálním cílem koncepce podpory MSP na aktuální programové období je kontinuální posilování konkurenceschopnosti a ekonomické výkonnosti malých a středních podnikatelů založené na kvalitním podnikatelském prostředí, na využití a rozvoji jejich inovačního potenciálu, znalostech a vzdělávání, internacionalizaci vyplývající z vnitřního trhu EU a perspektivních trhů ve třetích zemích a celkové snížení energetické náročnosti podnikání.

Na období 2014-2015 jsou v koncepci stanoveny následující hlavní cíle¹⁵:

- posílení postavení malých a středních podnikatelů v české ekonomice a růst konkurenceschopnosti malých a středních podnikatelů v evropském a světovém kontextu;
- rozvoj a zkvalitňování podnikatelského prostředí a zvyšování kvality poradenských služeb pro MSP, včetně zvýšení atraktivity technického a přírodovědného vzdělávání, posílení a rozvoje technické inteligence;
- posílení inovační schopnosti a efektivního nakládání s duševním vlastnictvím malých a středních podnikatelů a rozvoj podnikatelské a inovační infrastruktury;
- snížení energetické a materiálové náročnosti při podnikání malých a středních firem.

¹⁴ MPO ČR. Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013. [online]. Praha: MPO, 2014. [cit. 2015-10-04]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/assets/cz/podpora-podnikani/msp/2015/1/Zprava_o_vyvoji_MSP_2013.pdf

¹⁵ MPO ČR. Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014-2020. [online]. Praha: MPO ČR, 2012. [cit. 2015-10-03]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument119071.html>

K dosažení výše uvedených cílů jsou vymezeny čtyři strategické priority, a to: kultivace podnikatelského prostředí, rozvoj poradenských služeb a vzdělávání pro podnikání; rozvoj podnikání založeného na podpoře výzkumu, vývoje a inovací, včetně inovační a podnikatelské infrastruktury; podpora internacionalizace MSP; udržitelné hospodaření s energií a rozvoj inovací v energetice.

Na malé a střední podniky a jejich podporu je v České republice na období 2014-2020 zaměřen především *Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost* (OP PIK). Tento navazuje na úspěšný dotační program OP Podnikání a inovace z období 2007-2013. Cílem OP PIK je dosažení konkurenceschopné a udržitelné ekonomiky založené na znalostech a inovacích. Tento operační program obsahuje čtyři věcně zaměřené prioritní osy (Rozvoj výzkumu a vývoje pro inovace; Rozvoj podnikání a konkurenceschopnosti malých a středních podniků; Účinné nakládání energií, rozvoj energetické infrastruktury a obnovitelných zdrojů energie, podpora zavádění nových technologií v oblasti nakládání energií a druhotných surovin; Rozvoj vysokorychlostních přístupových sítí k internetu a informačních a komunikačních technologií) a jednu prioritní osou pro technickou pomoc. MPO ČR, které je řídicím orgánem, připravuje první výzvy pro rok 2015 pro programy podpory navržené v rámci OP PIK. Všechny programy podpory budou spolufinancovány z prostředků Evropského fondu pro regionální rozvoj a bude podporovat aktivity formou jak dotací, tak i formou finančních nástrojů (především zvýhodněné úvěry a záruky) nebo popř. kombinací těchto podpor. Celková alokace OP PIK je 4 905 mil. EUR.

Malí a střední podnikatelé, kteří realizují projekty na území ČR, mohou získat záruku za úvěr v rámci národního programu *Záruka 2015 až 2023*. Smyslem poskytnutí záruky je umožnit malým podnikatelům, v případě sociálních podnikatelů též středním podnikatelům, získat úvěr k financování podnikatelských aktivit. Malí podnikatelé mohou získat záruky až do výše 30 mil. Kč, v případě úvěru do výše 10 mil. Kč, mohou využít zjednodušený postup získání záruky (ČMZRB, 2015).

Na základě Koncepce podpory MSP pro období let 2014-2020 MPO ČR připravilo také nový národní program *REVIT*, jenž je zaměřen na podporu drobných podnikatelů s historií kratší než 2 roky a malé a střední podnikatelé v regionech se sníženou ekonomickou výkonností nebo podnikatelů postižených živelnými událostmi. Snahou ministerstva je podpořit malé a střední podniky působící v regionech s nižší či klesající ekonomickou aktivitou a vysokou nezaměstnaností nebo postižených živelnými pohromami.

ZÁVER

Cílem reformy pravidel veřejné podpory v Evropské unii je nejen povzbuzení ekonomického růstu a konkurenceschopnosti vnitřního trhu v souladu se strategií Evropa 2020, ale i racionalizace právní úpravy a urychlení rozhodovacích procesů v otázkách veřejné podpory. V současné době se Evropská unie nachází na začátku aplikace nových pravidel v oblasti veřejné podpory, ale i na začátku programového období 2014 – 2020. Řádná aplikace nových pravidel nabývá v současné době zásadního významu, neboť tyto je nezbytné aplikovat nejen na podpory financované z národních zdrojů, ale jsou rovněž významnou podmínkou pro čerpání prostředků ze strukturálních a investičních fondů v období 2014-2020.

Podpora podnikání se v Evropské unii soustřeďuje na podporu malých a středních podniků, které jsou považovány za páteř národních ekonomik. Záměrem veřejné podpory malých a středních podniků je podpora procesů vedoucích ke zvýšení konkurenceschopnosti podniků, což vede ke zvýšení konkurenceschopnosti na globální, unijní, národní, regionální či obecní úrovni v rámci udržitelného rozvoje. Evropská unie poskytuje malým a středním podnikům dotace a půjčky buď přímo nebo prostřednictvím programů řízených na vnitrostátní či regionální úrovni, především ze strukturálních fondů. Tyto fondy jsou hlavním zdrojem

financování různých programů podpor malých a středních podniků. V novém programovém období mohou podnikatelé získat finanční prostředky také z komunitárních programů. Jedná se například o Víceletý program pro konkurenceschopnost podniků a malých a středních podniků 2014-2020 (COSME).

Země Evropské unie včetně České republiky se snaží posílit konkurenceschopnost a inovativnost malých a středních podniků prostřednictvím operačních programů a specifických podpor. Na malé a střední podniky a jejich podporu je v České republice na období 2014-2020 zaměřen především OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, který navazuje na úspěšný dotační program OP Podnikání a inovace z období 2007-2013. Finanční podpora malých a středních podniků není jediným a nejučinnějším nástrojem podpory podnikání. Rozvoj podnikání je bezprostředně ovlivňován také kvalitou podnikatelského prostředí, která je dána legislativními a daňovými podmínkami, přehledností a stabilitou právního systému, dostupností služeb pro podnikatele, jednoduchostí administrativních procedur a celou řadou dalších faktorů nefinančního charakteru. Klíčovými podmínkami konkurenceschopnosti celých zemí jsou daňové sazby a s nimi související náležitosti, cena a náklady práce a další parametry ekonomického prostředí jednotlivých zemí. V tomto směru je možné považovat vyhlídky České republiky jako pozitivní, ale obtížně predikovatelné¹⁶.

LITERATÚRA

- [1] EUROPEAN COMMISSION. EU State Aid Modernisation. [online]. Brusel: EC, 2012. [cit. 2014-10-06]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0209:FIN:EN:PDF>.
- [2] EVROPSKÁ KOMISE. Politika soudržnosti EU 2014-2020. Cílení investic na hlavní růstové priority. [online]. Brusel: EK, 2014. [cit. 2015-10-04]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/fiche_sme_cs.pdf.
- [3] ČMZR. Program ZÁRUKA 2015-2023. [online]. Praha: ČMZR, 2014 [cit. 2015-10-04]. Dostupné z: <http://www.cmzrb.cz/tiskove-centrum/archiv-novinek/program-zaruka-2015-az-2023-schvalen>.
- [4] GORZEŃ-MITKA, I., OKRĘGLICKA, M. Improving Decision Making in Complexity Environment, *Procedia Economics and Finance*, 2014, Vol. 16, p. 402-409, ISSN 2212-5671.
- [5] HAVIERNÍKOVÁ, K. Clusters and their Efficiency in Regions of the Slovak Republic. In: *Proceedings of 13th International Scientific Conference on International Relations 2012: Contemporary Issues of World Economics and Politics*. Bratislava: Ekonóm, 2012, p. 65-74. ISBN 978-80-225-3560-1.
- [6] JASINSKA BILICZAK, A. The role of concept papers of the region in the process of supporting the small and medium entrepreneurship. In: *Acta Oeconomica Universitatis Selye*. No 2(1) Komarno: J. Selye University in Komárno, 2013, pp.107-119. ISSN 1338-6581.
- [7] JÜNGER, J., PISKORZOVÁ, M. Význam podnikání ve společnosti. In: *Przedsiębiorczosc w warunkach Unii Europejskiej. Podnikání v podmínkách Evropské unie*. Katowice: Górnoślaska Wyzsza Szkoła Handlowa, Slezská univerzita v Opavě, Urząd Miejski w Chelmku, 2009, s. 213-224. ISBN 978-83-60953-24-2.
- [8] KISLINGEROVÁ, E. Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-537-4.
- [9] KUBÁTOVÁ, K. a kol. Fiskální a měnová politika a jejich vliv na mezinárodní podnikání a konkurenceschopnost v zemích EU. Plzeň: Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-493-0.

¹⁶ KISLINGEROVÁ, E. Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-537-4. 4-12 s.

- [10] MANDYSOVÁ, I. Podpora podnikání v České republice a v Evropské unii. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-220-4.
- [11] MPO ČR. Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014-2020. [online]. Praha: MPO ČR, 2012. [cit. 2015-10-03]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument119071.html>.
- [12] MPO ČR. Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013. [online]. Praha: MPO, 2014. [cit. 2015-10-04]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/assets/cz/podpora-podnikani/msp/2015/1/Zprava_o_vyvoji_MSP_2013.pdf
- [13] MYNARZOVÁ, M. Veřejná podpora podniků prizmatem nových pravidel veřejné podpory Evropské unie. In: Sborník z mezinárodní vědecké konference Trendy v podnikání 2014. Plzeň: Ekonomická fakulta Západočeské univerzity v Plzni, 2014. ISBN 978-80-261-0444-5.
- [14] MYNARZOVÁ, M. a R. KAŇA. Selected Aspects of Public Support for Enterprises. In: Peer-Reviewed Conference Proceedings of International Conference Hradec Economic Days 2015. Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové, Fakulta informatiky a managementu, 2015, s. 48-54. ISBN 978-80-7435-550-9.
- [15] SVOBODA, P. Úvod do evropského práva. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-334-9.
- [16] ŠTVERKOVÁ, H. Konkurenceschopnost a trendy na trhu. In: Ekonomická revue. 1. vyd. XI. ročník, číslo 3. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2008. ISSN 1212-3951.
- [17] PRÁVNÍ RÁDCE. Veřejné podpory podle nových pravidel. [online]. Praha: Euroskop, 2014. [cit. 2014-10-06]. Dostupné z: <http://pravniciradce.ihned.cz/c1-57650400-verejne-podpory-podle-novych-pravidel>.
- [18] ÚŘAD PRO OCHRANU HOSPODÁŘSKÉ SOUTĚŽE. Modernizace veřejné podpory. [online]. Brno: ÚOHS, 2014. [cit. 2014-10-06]. Dostupné z: <http://www.uohs.cz/cs/informacni-centrum/informacni-listy.htm>.
- [19] ÚŘAD PRO OCHRANU HOSPODÁŘSKÉ SOUTĚŽE. Stručný průvodce problematikou veřejné podpory. [online]. Brno: ÚOHS, 2014. [cit. 2014-10-06]. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/verejna-podpora/aktuality-z-verejne-podpory/1878-jak-se-orientovat-v-novych-pravidlech-verejne-podpory-nove-informativni-materialy-zverejneny-na-strankach-uradu.html>.
- [20] ÚŘAD VLÁDY ČR. Lisabonská smlouva. Praha: Odbor informování o evropských záležitostech Úřadu vlády, 2008. ISBN 978-80-87041-38-3.
- [21] ŽEBROKOVÁ, V., PELLEŠOVÁ, P., 2014. The Competitiveness of Small and Medium-sized Enterprises in Retail. In: Sborník příspěvků XII. Mezinárodní vědecké konference HOSPODÁŘSKÁ POLITIKA V ČLENSKÝCH ZEMÍCH EVROPSKÉ UNIE. Karviná: SU OPF Karviná, s. 1075-1084. ISBN 978-80-7510-045-0.

KONTAKT

Ing. Monika Mynarzová, Ph.D.
 Vysoká škola báňská – Technická univerzita
 Ekonomická fakulta
 Katedra evropské integrace
 Sokolská třída 33
 701 21 Ostrava 1
 Česká republika
 e-mail: monika.mynarzova@vsb.cz

Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA
 Vysoká škola báňská – Technická univerzita
 Ekonomická fakulta
 Katedra podnikohospodářská
 Sokolská třída 33
 701 21 Ostrava 1
 Česká republika
 e-mail: hana.stverkova@vsb.cz

SOCIÁLNÍ ASPEKTY SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI A JEJICH HODNOCENÍ V DOPRAVNÍCH PODNICÍCH

SOCIAL ASPECTS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ITS EVALUATION IN TRANSPORT COMPANIES

Renáta Myšková, Iveta Oborilová

ABSTRACT

Corporate Social Responsibility (CSR) is a form of company management and relationships building with partners which contributes to improving the reputation and credibility of the company. In enterprise, the CSR implementation delivers benefits not only in economic but also in social and environmental areas. Moreover, effect of socially responsible multinational corporations around the world creates prerequisites for solving global environmental and social problems. Transport is an important national economic sector which contributes to energy consumption, products and materials and affects employment and quality of life. Socially responsible behaviour should be one of the priorities of transport companies. This paper aims to develop a procedure that allows evaluating the level of CSR or its part based on established criteria. For this purpose, fuzzy logic is used.

KEY WORDS

Corporate Social Responsibility, economic pillar, social pillar, environmental pillar, transportation, fuzzy logic

JEL Classification

M14, O35

ÚVOD

Společenská odpovědnost firmy (CSR) představuje integraci pozitivních postojů, praktik nebo programů do strategie podniku, a to na úrovni jeho nejvyššího vedení. Dochází ke změně priorit – jediným cílem není dosažení zisku, ale uplatňuje se „vícekriteriální hledisko zahrnující tři P – people, planet, profit (tzv. triple-bottom-line)“ [3].

Společenská odpovědnost tak podporuje „posun k širšímu pohledu na výkonnost, který obsahuje také určitý mechanismus zabraňující zhoršování životních podmínek lidské civilizace“ [14].

Koncept CSR představuje takový způsob vedení podniku a budování vztahů s partnery, který přispívá ke zlepšení reputace a zvýšení jeho důvěryhodnosti [11].

Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility, CSR) je považována za významný aspekt strategického chování firem a v širším pojetí je úzce provázána s problematikou udržitelného rozvoje, a to se všemi jeho pilíři. V rámci CSR se

¹ doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D., Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Ústav podnikové ekonomiky a managementu, spoluautorský podíl: 60 %

² Ing. Iveta Oborilová, Univerzita Pardubice, Dopravní fakulta Jana Pernera, Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky, spoluautorský podíl: 40 %

Příspěvek vychází z podpory SGSFES 2015001- Ekonomický a sociální rozvoj v soukromém a veřejném sektoru

shodně vyžaduje, aby se podnik choval odpovědně nejen v ekonomické oblasti, ale také v oblasti sociální a environmentální.

Na CSR tedy můžeme nahlížet ve dvou rovinách – jaké jsou požadavky na podnik vyplývající z působení jeho okolí a jaké požadavky je třeba plnit z hlediska vnitřních podnikových procesů. Společensky zodpovědné chování firem se identifikuje především ve vztahu s jejich vnějšími aktivitami, i když tím není popírána důležitost vnitřních aktivit [5].

Z vnějšího pohledu hrají významnou roli zejména stát a veřejnost.

Z hlediska státu se požadavky na zvyšování společenské odpovědnosti odrážejí v právních normách a podporu odpovědného chování firem na úrovni státu lze nalézt v různých strategických dokumentech. Ve vztahu k odvětví dopravy se jedná např. o Dopravní politiku ČR pro období 2014 – 2020 s výhledem do roku 2050 [6], která je vrcholovým strategickým dokumentem a za její implementaci zodpovídá Ministerstvo dopravy.

Také veřejnost hraje při uplatňování CSR významnou roli, protože posuzuje stále více podniky nejen podle kvality produktu nebo poskytované služby, ale také podle míry odpovědnosti podniku vůči celé společnosti.

Cílem tohoto článku je popsat význam a koncepci CSR a s akcentem na její sociální aspekty navrhnout způsob, jak činnosti obsažené v CSR sledovat a hodnotit pro potřeby podnikového managementu. Za tímto účelem byla využita fuzzy logika a v rámci případové studie byly hodnoceny sociální aspekty CSR ve vybraných dopravních podnicích.

Společenská odpovědnost firem a doprava

Význam CSR vzrůstá díky existenci nadnárodních podniků, které mají koncept CSR zahrnut ve své strategii a uplatňují jej i ve svých pobočkách. Prvky CSR lze však vysledovat daleko dříve, např. v družstevních principech vytvořených již počátkem 20. st. [12]. Přes výše uvedené je nutno zdůraznit, že koncepce CSR vykazuje jako jeden ze svých specifických rysů dobrovolnost, tzn., že odpovědné aktivity management podniku zajišťuje nad rámec zákonných povinností. Dalším rysem CSR je dialog se stakeholdery, jehož účelem je sladit zájmy stakeholderů s řešením sociálních a environmentálních problémů.

Zavedení CSR přináší řadu výhod, mezi které patří z manažerského hlediska lepší přístup ke kapitálu, zlepšení image podniku nebo růst kvality podnikových činností. Pozitivním důsledkem ve finanční oblasti může být růst zisku, snížení nákladů, růst produktivity a další. Významným přínosem CSR je také lepší příležitost získat kvalitní zaměstnance a zvýšení schopnosti udržet si je.

V oblasti dopravy je CSR chápána i jako možnost odlišit se svými službami od konkurence (což lze doložit např. v oblasti osobní železniční dopravy využíváním služeb zejména soukromých společností na vrub společnosti České dráhy, a.s.). Doprava jako jedno z odvětví, které negativně přispívá ke klimatickým podmínkám, je navíc k CSR vedena i požadavky ze strany Evropské unie.

Doprava a skladování je z pohledu celkové produkce i přidané hodnoty silným odvětvím v ČR. Sektor doprava významně ovlivňuje národní hospodářství především proto, že umožňuje zvyšování konkurenceschopnosti České republiky v podmínkách jednotného trhu EU. S růstem počtu obchodních vazeb s okolními členskými státy dochází k nárůstu poptávky po dopravě. To zvyšuje potřebu zajištění efektivní, spolehlivé a cenově dostupné mobility osob i věcí s co nejmenšími dopady nejen na životní prostředí, ale i na sociální

aspekty spojené se snahou o udržitelný rozvoj. Přestože doprava postupně zkvalitňuje své služby, vykazuje nerovnoměrný růst přepravy v jednotlivých druzích dopravy a dochází také k prohlubování disparit v dělbě přepravní práce. Objevují se i kapacitní nedostatky (např. v případě silniční dopravy je celková délka dálnic a rychlostních silnic pouze 964 km z plánovaných téměř 2 200 km, stále se nepodařilo vybudovat většinu délky páteří infrastruktury silniční dopravy), napojení všech regionů ČR na kvalitní silniční a dálniční síť není dokončeno, technický stav stávající dopravní infrastruktury není v souladu s požadovaným stavem v důsledku dlouhodobého nedostatku financí na jeho údržbu a obnovu, systém financování dopravní infrastruktury stále není optimální atd. I přes tyto problémy působí v odvětví dopravy velké množství podnikatelských subjektů. V porovnání s ostatními zeměmi EU (28) je podíl celkové zaměstnanosti v odvětví doprava a skladování v ČR výrazně nadprůměrný – ČR dosahovala v roce 2013 osmé nejvyšší zaměstnanosti [2], přičemž z celkových 67 665 podniků v odvětví H podle CZ-NACE (Doprava a skladování) bylo 83,7 % soukromých podnikatelů [7].

Z výše uvedeného vyplývá, že sektor dopravy hraje významnou roli nejen z makroekonomického hlediska, ale i v sociální a environmentální oblasti, a proto je uplatňování CSR v dopravních podnicích velmi důležité.

Uplatňování CSR

Budování důvěry stakeholderů v rámci uplatňování konceptu CSR lze chápat jako nepřetržitý proces. Podmínkou úspěšnosti je schopnost identifikovat co nejpodrobněji své stakeholders a správně určit ty nejvýznamnější. K tomu je nutné určit, kteří stakeholders podnik ovlivňují a v jaké míře, ale také jaký je dopad podnikových aktivit na tyto subjekty.

Každodenní činnost podniku ovlivňují zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci, akcionáři či investoři – proto jsou tyto stakeholderi často označováni jako primární. Sekundárními stakeholdersy jsou např. vláda, místní komunity, zástupci státní správy a samosprávy a další, kteří nejsou s podnikem v každodenním kontaktu.

Podle očekávání stakeholders je potřebné stanovit, na které CSR aktivity se bude management podniku zaměřovat. Podaří-li se najít rovnováhu mezi aktivitami upřednostňovanými podnikem a zájmy stakeholderů, dochází k optimálnímu stavu (který se označuje jako win – win).

Posuzování CSR

CSR lze posuzovat z více hledisek, v tomto článku je využito členění CSR podle jednotlivých pilířů. Ekonomický pilíř CSR je spojen s tím, jak transparentní se jeví podnik stakeholderům. Zaměřuje se na dodržování etických kodexů a uplatňování principů dobrého řízení při dosahování ekonomických výsledků, na vytváření dobrých vztahů se stakeholders v ekonomické oblasti, a to nejen na regionální, ale i národní či globální úrovni.

Sociální pilíř CSR zahrnuje interní a externí část a zaměřuje se především na přístup k zaměstnancům podniku a na podporu komunit v blízkosti podniku.

V rámci interní části sociálního pilíře se řeší sociální politika podniku, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců nebo např. zajištění spokojenosti pracovníků, zatímco externí část pilíře představuje oblast vnější spolupráce.

Ekologický pilíř obsahuje problematiku snižování negativního dopadu podnikových činností na životní prostředí, takže se jedná např. o omezování emisí a znečišťujících látek, o snižování environmentálních rizik nebo o ochranu zdraví zaměstnanců atd.

V rámci tohoto příspěvku je CSR posuzována ve vybraných dopravních podnicích z hlediska sociálního pilíře, ovšem navržený postup lze aplikovat i pro vyhodnocování ekonomického nebo environmentálního pilíře. Odvětví dopravy bylo vybráno jako významný sektor národního hospodářství.

Aplikace fuzzy logiky při posuzování CSR

Využití fuzzy množin umožňuje systematicky přistupovat k vágním a nepřesným pojmům.

Slovo fuzzy znamená neostrý, neurčitý nebo vágní. Vágní pojmy charakterizují určitou třídu objektů, jejíž hranice jsou velmi těžce definovatelné. Popis vágní skutečnosti formou matematického zápisu vyžaduje určité zjednodušení, což tento popis zkresluje [9]. Zadeh [15] toto popsal tzv. principem inkompability: „*roste-li složitost systému, klesá naše schopnost formulovat přesné a významné soudy o jeho chování, až je dosaženo hranice, za níž jsou přesnost a relevantnost prakticky vzájemně se vylučující charakteristiky*“, a proto definoval pojem fuzzy množiny, který umožňuje vágní pojmy matematicky popisovat.

Podle klasické teorie množin je množina definována jako soubor prvků určitých vlastností a prvek do množiny buď patří (úplné členství v množině) nebo nepatří (žádné členství v množině). Fuzzy množina připouští i členství částečné, což znamená, že prvek do množiny patří s určitou pravděpodobností. Stupeň příslušnosti prvků fuzzy množiny vyjadřuje míru přesvědčení hodnotitele, že daný prvek patří do dané fuzzy množiny. Stupně příslušnosti tvoří řetězec prvků intervalu $\langle 0, 1 \rangle$, kdy 0 vyjadřuje úplné nečlenství prvku v množině, 1 úplné členství [8]. Funkce příslušnosti přiřadí každému prvku universa (množiny vymezené závisle na kontextu) stupeň příslušnosti [10]. „*Fuzzy logika tedy měří jistotu nebo nejistotu příslušnosti prvku v množině*“ [1].

Neurčité informace jsou ve fuzzy logice zpracovány pomocí fuzzy algoritmů. Nástrojem je tzv. fuzzy expertní systém, jehož smyslem je „*postupně vyhodnocovat všechna pravidla a agregovat jejich výsledky do jedné fuzzy množiny*“ [4].

Proměnné „*představují kritéria charakterizující podstatu rozhodovací úlohy a nabývají hodnot/stavů, které jsou definovány slovně (tj. fuzzy množinami na odpovídajícím universu)*“ [4, s. 62]. Označíme-li soubor zvolených proměnných X_1 až X_n jako nezávislé proměnné a Y jako závislou proměnnou, pak pro tuto závislou proměnnou platí funkční závislost: $Y = f(X_1, X_2, \dots, X_n)$.

Jazykové operátory (slovníky proměnných) se využívají pro upřesnění subjektivně definovaných proměnných, jsou to slovní hodnoty používané pro kvantifikaci příslušné proměnné. Kvantifikátory mohou vyjadřovat subjektivní postoj typu „*vyšší, dostatečný, nevhodný*“ apod. nebo například přibližné hodnoty „*asi 20, něco málo přes 20, méně než 20*“ atd. Všechny použité kvantifikátory musí být zahrnuty do slovníku pro příslušnou proměnnou a slovníky musí být vytvořeny pro všechny n nezávislé proměnné X a pro závislou proměnnou Y .

Fuzzy vyjádření – hodnoty charakterizující proměnné uvedené ve slovnících se převádějí do fuzzy množin tak, že pro každý kvantifikátor ve všech slovnících jsou zvoleny hodnoty (uspořádané čtveřice čísel a-d) popisující stupeň příslušnosti prvků k fuzzy množině:

- a, d – krajní hodnoty množiny, jejich stupeň příslušnosti je 0,
- b, c – krajní hodnoty množiny se stupněm příslušnosti 1.

Potenciální možné situace jsou poté vyjádřeny pomocí nezávislých a závislých proměnných (pokud nastane A_{11} a... a A_{1n} potom B_1 nebo; A_{21} a... a A_{2n} potom B_2 nebo; atd.; pokud A_{m1} a... a A_{mn} potom B_m).

Hodnocení sociálních aspektů CSR v dopravních podnicích pomocí fuzzy logiky

Tato studie se zaměřuje na uplatňování CSR ve vybraných malých podnicích (do 50 zaměstnanců) poskytujících přepravní služby. Zkoumané společnosti provozují svou činnost ve Středočeském, Královéhradeckém a Pardubickém kraji prostřednictvím vlastních vozidel i formou spolupráce s dalšími dopravci.

Pro vymezení kritérií, která budou hodnocena, byla využita národní technická norma ČSN 010391:2013 Systém managementu společenské odpovědnosti organizací – Požadavky [13], která byla vytvořena v souladu s mezinárodními dokumenty OSN, OECD a EU s cílem stanovení základních požadavků v oblasti odpovědného přístupu k podnikání a společnosti.

Jak již bylo uvedeno, vzhledem k rozsahu příspěvku je posuzován pouze jeden z pilířů CSR, a to pilíř sociální.

V rámci sociálního pilíře jsou sledovány vztahy k zaměstnancům, veřejnosti a místním komunitám. K jednotlivým oblastem jsou přiřazeny iniciativy, které pozitivně rozvíjejí vztahy mezi podnikem a vymezenou skupinou (viz tabulka 1). Výběr iniciativ byl proveden v návaznosti na výše uvedenou normu a následně zredukován na základě řízeného rozhovoru s manažery ze sledovaných dopravních podniků. K iniciativám byly poté určeny indikátory pro jejich vyhodnocování.

Tabulka 1 Sociální pilíř CSR v dopravních podnicích

Oblast	Iniciativa	Indikátor
Vztah k zaměstnancům	Vytvoření souboru firemních hodnot (např. formou kodexu) a zajištění informovanosti zaměstnanců.	Míra informování zaměstnanců o firemních hodnotách
	Zajištění školení podle zákonných a profesních požadavků a školení nad rámec norem.	Struktura a počet školení pro zaměstnance
	Pohovory s pracovníky s cílem seznámit je s podnikovými cíli a zjistit soulad podnikových cílů s cíli osobními	Míra sladění pracovních cílů s osobním životem
	Vytvoření motivačního systému v oblasti inovací, úspor a zlepšování pracovních podmínek	Motivační a stimulační prvky v podnikovém motivačním programu a jejich využívání
Vztah s veřejností	Zajištění informovanosti veřejnosti o činnostech, které (i přechodně) podporují či omezují kvalitu života v podnikovém okolí	Způsob informování veřejnosti včetně četnosti informací
	Využívání možností zapojit se do veřejných projektů (na všech úrovních).	Účast na veřejných projektech a míra participace na veřejných projektech
Vztah s místními komunitami	Navázání a rozvoj spolupráce s místními organizacemi	Míra spolupráce (na vzájemných projektech, apod.)
	Podpora odborné výuky z hlediska praxe	Počet studentů/žáků přijatých na praxi; počet absolventů přijatých do pracovního procesu
	Umožnění exkurzí v podniku	Počet exkurzí do podniku, počet a kvalita prezentovaných informací

Zdroj: vlastní zpracování

Míra informování zaměstnanců o firemních hodnotách kladně ovlivňuje sounáležitost zaměstnanců s firemní kulturou podniku a zvyšuje jejich produktivitu práce. Z pohledu CSR lze považovat tento ukazatel za velmi důležitý, z toho důvodu bylo stanoveno hodnocení následovně:

- $A_{mn} = 50$ [bodů], zaměstnavatel pravidelně informuje zaměstnance a vede je k tomu, aby firemní hodnoty aktivně podporovali a vytvářeli,
- $A_{mn} = 40$ [bodů], zaměstnavatel pravidelně informuje zaměstnance a sleduje, zda se s nimi ztotožňují,
- $A_{mn} = 20$ [bodů], zaměstnavatel částečně informuje zaměstnance o firemních hodnotách a nesleduje, zda se s nimi zaměstnanci ztotožňují,

- $A_{mn} = 5$ [bodů], zaměstnanci nejsou informováni o firemních hodnotách,
- $A_{mn} = 0$ [bodů], zaměstnavatel nemá jasně vymezené firemní hodnoty, A_{mn} – hodnota nezávisle proměnné X_M v n -tém pozorování.

Struktura a počet školení pro zaměstnance zvyšuje know-how společnosti, pozitivně ovlivňuje úroveň lidského kapitálu a umožňuje podniku přeměnu ve znalostní společnost. Podle přístupu managementu k zajišťování školení bylo hodnocení stanoveno následovně:

- $A_{mn} = 45$ [bodů], zaměstnavatel často a pravidelně zajišťuje i profesní školení a podporuje zvyšování kvalifikace (včetně umožnění dalšího studia),
- $A_{mn} = 35$ [bodů], zaměstnavatel často a pravidelně zajišťuje i profesní školení,
- $A_{mn} = 25$ [bodů], zaměstnavatel pravidelně umožňuje i profesní školení,
- $A_{mn} = 10$ [bodů], zaměstnavatel realizuje zákonem stanovená školení a občas (nepravidelně) další profesní školení,
- $A_{mn} = 0$ [bodů], zaměstnavatel zajišťuje pouze legislativně vyžadovaná školení (např. v oblasti bezpečnosti práce), A_{mn} – hodnota nezávisle proměnné X_M v n -tém pozorování.

Míra sladění pracovních cílů s osobním životem vypovídá do jisté míry o loajalitě zaměstnanců ke společnosti založené na ztotožnění se s cíli podniku a o spokojenosti pracovníků. Význam tohoto indikátoru spočívá v tom, že nesoulad pracovních a osobních cílů představuje pro podnik riziko spojené s poklesem zájmu a angažovanosti zaměstnanců a může vést až k odchodu pracovníků. Z tohoto důvodu byly body přiřazeny takto:

- $A_{mn} = 45$ [bodů], zaměstnavatel podporuje osobní cíle zaměstnanců v maximálně možném rozsahu,
- $A_{mn} = 35$ [bodů], zaměstnavatel podporuje osobní cíle zaměstnanců i v rámci individuálních řešení, ale ke sladění dochází po delších časových intervalech,
- $A_{mn} = 25$ [bodů], zaměstnavatel částečně umožňuje sladění osobních a profesních cílů (např. formou úpravy pracovní doby),
- $A_{mn} = 10$ [bodů], zaměstnavatel upřednostňuje podnikové cíle a minimálně přihlíží k osobním cílům zaměstnance,
- $A_{mn} = 0$ [bodů], zaměstnavatel se nezajímá o osobní cíle zaměstnanců, A_{mn} – hodnota nezávisle proměnné X_M v n -tém pozorování.

Motivační a stimulační prvky v podnikovém motivačním programu a jejich využívání podporují aktivní zapojení zaměstnanců při efektivní implementaci CSR do podnikových činností. Body byly přiřazeny:

- $A_{mn} = 50$ [bodů], motivační systém je pravidelně inovován,
- $A_{mn} = 40$ [bodů], motivační systém je vytvořen, ale je inovován v dlouhých časových intervalech,
- $A_{mn} = 20$ [bodů], motivační systém je zpracován, ale nedostatečně zohledňuje aktivitu zaměstnanců,
- $A_{mn} = 5$ [bodů], zaměstnavatel motivuje zaměstnance pouze v omezené míře (spíše stimuluje pouze výši mzdy),
- $A_{mn} = 0$ [bodů], zaměstnavatel nemá zpracován motivační systém, A_{mn} – hodnota nezávisle proměnné XM v n-tém pozorování.

Způsob informování veřejnosti včetně četnosti informací vypovídá o přístupu managementu k vnějším stakeholderům a o efektivním zapojení PR oddělení. Z pohledu CSR se jedná o důležitou oblast ohodnocenou následovně:

- $A_{mn} = 60$ [bodů], management podniku poskytuje informace veřejnosti pravidelně a efektivně,
- $A_{mn} = 40$ [bodů], informace jsou poskytovány nepravidelně, některé jsou poskytovány se zpožděním, komunikační forma zvolena efektivně,
- $A_{mn} = 10$ [bodů], informace jsou poskytovány nepravidelně, k jejich šíření je zvolena neefektivní komunikační forma,
- $A_{mn} = 0$ [bodů], management podniku neinformuje veřejnost, A_{mn} – hodnota nezávisle proměnné XM v n-tém pozorování.

Účast na veřejných projektech a míra participace na veřejných projektech pro malé dopravní podniky představuje problematickou oblast, neboť možnost výhry ve výběrovém řízení je značně omezena vzhledem k požadavku nízké ceny. Z tohoto důvodu je podnik účastníci se veřejných projektů hodnocen 20 body, nezapojující se podnik 0 body.

Míra spolupráce s místními organizacemi představuje možnost, jakou podnik může ovlivnit vnímání své image. Pokud daný podnik spolupracuje s místními komunitami (např. nabízí zpracování bakalářské či diplomové práce studentům univerzity), budou tyto aktivity ohodnoceny 20 body, v opačném případě 0 body.

Počet exkurzí do podniku, počet a kvalita prezentovaných informací souvisí s postojem managementu k poskytování informací. Vzhledem k velikostem sledovaných dopravních podniků je podnik pořádající exkurze ohodnocen 10 body, pokud neumožňuje exkurzi 0 body.

Výše uvedené ukazatele jsou dále porovnávány v pěti dopravních podnicích. Vyhodnocení lze použít k posouzení, nakolik sledované společnosti spojují zájmy stakeholderů s řešením sociálních problémů.

Základní stavová matice byla sestavena na základě informací získaných v řízeném rozhovoru od kompetentních pracovníků a z interních materiálů dopravních společností. Transformovaná matice je uvedena v tabulce 2.

Tabulka 2 Transformační matice

Oblast	Indikátor	Dopravní podnik [body]				
		A	B	C	D	E
Vztah k zaměstnancům	Míra informování zaměstnanců o firemních hodnotách	20	0	40	5	20
	Struktura a počet školení pro zaměstnance	25	10	35	10	25
	Míra sladění pracovních cílů s osobním životem	10	35	25	10	25
	Motivační a stimulační prvky v podnikovém motivačním programu a jejich využívání	20	5	40	5	5
Vztah s veřejností	Způsob informování veřejnosti včetně četnosti informací	40	0	60	10	10
	Účast na veřejných projektech a míra participace na veřejných projektech	0	0	0	0	20
Vztah s místními komunitami	Míra spolupráce (na vzájemných projektech apod.)	20	20	0	0	20
	Počet exkurzí do podniku, počet a kvalita prezentovaných informací	0	10	0	0	0
Celkem [body]		135	80	200	40	125
Celkem [%]		45,00	26,67	66,67	13,33	41,67

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledné hodnoty lze zpětně převést na jazykovou proměnnou (uvedeno v tabulce 3).

Tabulka 3 Retransformační matice

Interval hodnocení		Jazyková proměnná
[body]	[%]	
(240, 300>	(80, 100>	Podnik úspěšně implementuje CSR v sociální oblasti
(180, 240>	(60, 80>	Podnik implementuje CSR v sociální oblasti s menšími nedostatky
(120, 180>	(40, 60>	Podnik implementuje CSR v sociální oblasti s většími nedostatky
(60, 120>	(20, 40>	Podnik implementuje CSR v sociální oblasti pouze částečně
<0, 60>	<0, 20>	Podnik neimplementuje CSR v sociální oblasti

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků vyplývá, že sledované podniky ještě mají v implementaci CSR značné rezervy. Nejvíce úspěšným se v tomto průzkumu jeví podnik C, který jako jediný začlenil CSR v sociální oblasti do své činnosti s menšími nedostatky. Další sledované podniky (A a E) implementovaly CSR s většími nedostatky, podnik B pak pouze částečně a podnik D se praktickému využití CSR v sociální oblasti nevěnoval.

ZÁVĚR

Uplatňování společenské odpovědnosti v podniku a zejména hodnocení těchto aktivit nejsou zcela jednoduché. Management podniků ještě často upřednostňuje ekonomické výsledky před sociálními a environmentálními problémy a před dialogem se všemi stakeholdery. S tímto tvrzením koresponduje i provedený průzkum, i když jej nelze vzhledem k malému počtu zkoumaných podniků považovat ze statistického hlediska za dostatečně vypovídající.

Ze studie, jejímž cílem bylo ukázat možnost použití fuzzy logiky při hodnocení aplikace CSR ve vybraných podnicích, vyplynulo, že zkoumaná oblast, tj. sociální část CSR, ve sledovaných podnicích není příliš aplikována. Určení aktivit, které bude management podniku v rámci CSR podporovat a rozvíjet, je obvykle ovlivněno velikostí podniku a jeho finanční stabilitou. Přesto, i v případě malých a středních podniků, je možné účinně využívat CSR pro zlepšení image podniku i pro podporu podnikového prostředí a rozvoj zaměstnanců. Důležité je vymezit aktivity, které budou podporovány, určit jejich indikátory a stanovit způsob hodnocení. Jednou z možností je využití fuzzy logiky tak, jak bylo popsáno v příspěvku. Vypovídací schopnost je ovlivněna tím, jak jsou vymezeny jednotlivé aktivity, jim přiřazené ukazatele a následně kvantifikátory pro jazykové proměnné.

LITERATURA

- [1] DOSTÁL, P., RAIS, K., SOJKA, Z. *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. 1. yd. Praha: Grada Publishing, 2005. 166 s. ISBN 80-247-1338-1
- [2] EUROSTAT. Databáze Eurostatu: Zaměstnanost celkem. 2015 [on-line] [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=tec00112>
- [3] JEURISSEN, R. Cannibals With Forks: The Triple Bottom of 21st Century Business. *Journal of Business Ethics*, Jan 2000, Vol. 23, No. 2, p. 229-231
- [4] JURA, P. *Základy fuzzy logiky pro řízení a modelování*. 1. vyd. Brno: Nakladatelství VUTIUM, 2006. 132. s. ISBN 80-214-2261-0
- [5] MAJTÁN, Š. Marketingové vztahy so zákazníkmi ako prejav spoločensky zodpovedného správania sa firiem. In *Ekonomika a management*. 2007, č. 1. ISSN 1802-8934. [on-line] [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <http://www.vse.cz/eam/6>
- [6] MINISTERSTVO DOPRAVY ČR. *Dopravní politika ČR pro období 2014 – 2020 s výhledem do roku 2050*. 2013, 89 s. [on-line] [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <http://www.mdcz.cz/NR/rdonlyres/6771FC27-DCCC-4B72-BD0E-3EF7E6118704/0/Dopravnipolitika20142020schvalena.pdf>
- [7] MINISTERSTVO DOPRAVY ČR. *Ročenka dopravy 2013*. 2013, 162 s. [on-line] [cit. 2015-03-30]. Dostupné z: https://www.sydos.cz/cs/rocenka_pdf/Rocenka_dopravy_2013.pdf
- [8] NGUYEN, H. T., WALKER, E. A. *A First Course in Fuzzy Logic*. 3. Ed. Boca Raton: Chapman & Hall/ CRC Taylor & Francis Group, 2006. 425 s. ISBN 978-1-58488-526-9.
- [9] NOVÁK, V. *Fuzzy množiny a jejich aplikace*. 2. upravené vydání, Praha: SNTL – Nakladatelství technické literatury, 1990. 296 s. ISBN 80-03-00325-3.

- [10] RYDVAL, S. Základy fuzzy logiky. [on-line]. 12.7.2005 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <http://www.rydval.cz/phprs/view.php?cislocclanku=2005061701>.
- [11] STEINEROVÁ, M., VÁCLAVÍKOVÁ, A., MERVART, R. *Společenská odpovědnost firem. Průvodce nejen pro malé a střední podniky*. Praha: Business Leaders Forum, 2008 [online]. [cit. 4/09]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581>
- [12] ŠÚBERTOVÁ, E. Spoločensky zodpovedné podnikanie družstiev vo svete a v Slovenskej republike. 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. 180-189.
- [13] Technické normy ČSN. ČSN 01 0391 (010391) - Systém managementu společenské odpovědnosti organizací – Požadavky. [on-line]. [cit. 2015-04-09]. Dostupné z: http://www.technicke-normy-csn.cz/010391-csn-01-0391_4_94027
- [14] VARCHOLOVÁ, T., DUBOVICKÁ, L. Prístupy k hodnoteniu vplyvu programov spoločenskej zodpovednosti podnikov na finančnú výkonnosť. In *Ekonomické rozhľady*, 3/2011. Bratislava: Ekonomická univerzita Bratislava. ISSN 0323-262X
- [15] ZADEH, L. A. Outline of a New Approach to the Analysis of Complex Systems and Decision Processes. *IEEE Transactions on Systems, Management and Cybernetics*, 1973, Vol. 3, No. 1, p. 28-44

KONTAKT

doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
 Univerzita Pardubice
 Fakulta ekonomicko-správní
 Ústav podnikové ekonomiky a managementu
 Studentská 95
 532 10 Pardubice
 Česká republika
 e-mail: renata.myskova@upce.cz

Ing. Iveta Oborilová
 Univerzita Pardubice
 Dopravní fakulta Jana Pernera
 Katedra dopravního managementu,
 marketingu a logistiky
 Studentská 95
 532 10 Pardubice
 Česká republika
 e-mail: iveta.oborilova@student.upce.cz

ANALÝZA MOTÍVOV PARTICIPÁCIE JEDNOTLIVÝCH SUBJEKTOV NA ŠEDEJ EKONOMIKE

PARTICIPATION'S ANALYSIS OF MOTIVES ON INDIVIDUAL ENTITIES IN THE GRAY ECONOMY

Anna Neumannová

ABSTRACT

Motives of participation in the gray economy were defined in accordance with the results of extensive scientific studies and include: savings income participation in the gray economy, lack of guilt, low risk of detection and the simplicity of participation.

Based on the assessed results of the questionnaire, which focused to verify those motives, we can define the main problematic areas: negative perceptions of the tax system of the Slovak Republic and the approval of efforts to avoid tax payment, discontent with the government's fiscal policy and the social security system, the execution of works, which are not taxable by income tax – illegal work and illegal employment, as well as the simplicity of participation.

KEY WORDS

gray economy, participation in the gray economy, motives of participation, illegal work, tax and social security system, tax evasion.

JEL Classification

M21

ÚVOD

Šedá ekonomika predstavuje súčasť neoficiálnej, resp. tieňovej ekonomiky. Tvoria ju predovšetkým nelegálna práca, daňové úniky, obchádzanie legislatívnych a administratívnych opatrení, neodvádzanie príspevkov na sociálne a zdravotné zabezpečenie, ako aj neplatenie daní.

1 Motívy participácie na šedej ekonomike

Podľa štúdie Visa Europe 2013 hlavnými motívmi, ktoré vedú ľudí k participácii na šedej ekonomike, sú tieto:

a) *Úspory z príjmov participácie na šedej ekonomike* - je nesporným faktom, že prácou mimo oficiálnej ekonomiky (nelegálnou prácou a nelegálnym zamestnávaním), zamestnanci i zamestnávatelia obchádzajú daňový a odvodový systém.

b) *Nedostatok pocitu viny* - šedá ekonomika je často považovaná za normálnu súčasť spoločnosti. Tento postoj je častý najmä v krajinách, kde je kvalita štátnych inštitúcií či verejných služieb vnímaná ako nízka, alebo kde je otrášená dôvera vo vládu.

c) *Nízke riziko odhalenia* - účasť na šedej ekonomike je nelegálna, avšak čím nižšia je šanca, že jedinca „prichytia“ čím nižšie sú sankcie, tým viac sú ľudia ochotnejší toto riziko podstúpiť v prospech benefitov, ktoré plynú z participácie na šedej ekonomike.

¹ doc. Ing. Anna Neumannová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, e-mail: anna.neumannova@euba.sk

d) *Jednoduchosť participácie* - šedá ekonomika je jednoznačne ekonomikou založenou na hotovosti a hotovostných platbách. Z dôvodu náročnosti ich sledovania a vystopovania je preto pomerne jednoduché sa na šedej ekonomike podieľať.

Na základe vyhodnotených výsledkov dotazníka, ktorý bol zameraný na sledovanie vybraných aspektov šedej ekonomiky a overenie uvedených motívov, môžeme vymedziť hlavné problémové oblasti, ktoré súvisia so šedou ekonomikou a potenciálne podnecujú jej rozvoj. Patria k nim:

1. 1 Negatívne vnímanie daňového systému Slovenskej republiky a schvaľovanie snáh o vyhnutie sa plateniu daní

Za prvú kritickú oblasť možno označiť nespokojnosť ľudí s nastavením daňového systému Slovenskej republiky. Konkrétne ide o výšku daňového zaťaženia fyzických osôb daňou z príjmov, ktorú považuje za skôr vysokú, alebo veľmi vysokú až 89,75% respondentov. Časté zmeny daňového systému Slovenskej republiky vníma skôr až veľmi negatívne 76,89% respondentov.

Sadzba dane z príjmov právnických osôb (od 1. januára 2014 na úrovni 22%) je najvyššou v rámci krajín V4, v porovnaní s krajinami, s ktorými Slovensko susedí, je vyššia sadzba uplatňovaná len v Rakúsku (25%). Poľsko a Česká republika majú daňové sadzby vo výške 19%, Maďarsko 20,6%. Ešte v roku 2004 bola korporátna daň z príjmov znížená z 25 na 19%, pričom jedným z dôvodov bolo prilákanie investorov a naštartovanie ekonomiky a rastu zamestnanosti.

V prípade dane z pridanej hodnoty, má Slovensko šiestu najnižšiu základnú sadzbu v rámci EÚ a najnižšiu z krajín V4 (20%). Najvyššia sadzba DPH v rámci EÚ je uplatňovaná v Maďarsku – 27%.

Z uskutočneného dotazníkového prieskumu tiež vyplynulo, že Slovensko patrí ku krajinám, v ktorých viac než tri štvrtiny respondentov prejavilo nespokojnosť ako s fiškálnou, tak aj sociálnou politikou vlády. Slovensko navyše dosiahlo svoje najhoršie umiestnenie v histórii v rebríčku konkurencieschopnosti a v rebríčku hodnotiacom mieru korupcie dosiahlo piate najhoršie umiestnenie v rámci krajín EÚ. V otázke snahy jednotlivcov a firiem vyhnúť sa plateniu daní takmer 37% opýtaných uviedlo, že tieto snahy skôr alebo absolútne schvaľuje.

V súvislosti so snahami o vyhnutie sa plateniu daní je dôležité uviesť názor respondentov na odvetvia, v ktorých sa podľa ich názoru tieto snahy prejavujú v najväčšej miere a konfrontovať ho s realitou. V uskutočnenom dotazníkovom prieskume boli tromi najčastejšími odpoveďami stavebníctvo, obchod a služby (všetky možnosti mali viac ako 20%). Vo všeobecnosti možno tvrdiť, že z charakteru šedej ekonomiky a jej nezachytenia v oficiálnych štatistikách vyplýva skutočnosť, že najrozšírenejšia je v odvetviach, v ktorých prevládajú platby v hotovosti, čo je typické aj pre uvedené odvetvia.

1. 2 Nespokojnosť s fiškálnou politikou vlády a systémom sociálneho zabezpečenia

Výška daní z príjmu, ako aj príspevky sociálneho zabezpečenia vo veľkej miere ovplyvňujú pracovné rozhodnutia ľudí, a tým aj ponuku práce. Zvlášť to platí pre určité skupiny, ako napr. obyvateľstvo s nižším príjmom, vydaté ženy či slobodné matky. Daňové a odvodové zaťaženie tiež ovplyvňuje cenu práce pre zamestnávateľov, a tým aj dopyt po práci.

Daňové príjmy predstavujú majoritnú časť štátneho rozpočtu, ktorý následne slúži na uspokojovanie potrieb obyvateľov – práve na sociálne zabezpečenie a všeobecné verejné

služby vyčlenila vláda zo štátneho rozpočtu na rok 2014 spolu až 48,45%. Očakávaná jednotlivcov a firiem, ktorých plánované zdanenie v roku 2014 prinesie do štátneho rozpočtu 61% jeho celkových príjmov, aby boli zabezpečené ich základné potreby, či už sociálneho charakteru alebo týkajúce sa kvalitného podnikateľského prostredia, sú preto opodstatnené.

Nespokojnosť s fiškálnou politikou vlády a systémom sociálneho zabezpečenia sú úzko prepojené. Na základe odpovedí v dotazníku sme vypočítali korelačný koeficient týchto dvoch premenných vo výške 0,9901, čo predstavuje veľmi silnú lineárnu závislosť. Spolu 82,94% respondentov uviedlo, že je skôr nespokojných, alebo absolútne nespokojných s hospodárením štátu s prostriedkami z daní fyzických a právnických osôb. Systém sociálneho zabezpečenia je tiež predmetom nespokojnosti respondentov. Až 76,3% je so sociálnym systémom Slovenskej republiky skôr nespokojných, alebo až absolútne nespokojných.

V nasledujúcej tabuľke uvádzame priemernú výšku vyplácaných mesačných sociálnych dávok a mieru nezamestnanosti za obdobie rokov 2009 – 2013.

Tab. 1. Priemerné mesačné sociálne dávky a miera nezamestnanosti

Rok	Priemerné mesačné sociálne dávky (EUR)	Miera nezamestnanosti
2009	248	9,6%
2010	257	12,1%
2011	289	14,4%
2012	312	13,5%
2013	321	14,0%

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov ŠÚSR

Prostredníctvom korelačnej analýzy sme poukázali na súvislosť medzi týmito dvoma premennými. Vypočítaný korelačný koeficient má hodnotu 0,8189, čo predstavuje silnú lineárnu závislosť na základe ktorej môžeme konštatovať, že nárast vyplácaných dávok v nezamestnanosti bude mať za následok zvýšenie miery nezamestnanosti, keďže ľudom sa viac oplatí poberať sociálne dávky ako pracovať. Toto tvrdenie však nie je univerzálne platné a nemožno ho potvrdiť len koeficientom korelácie, hoci ten indikuje vzájomnú súvislosť skúmaných veličín.

Podobne by sme mohli usudzovať aj z korelačnej analýzy premenných výdavky štátneho rozpočtu na sociálne zabezpečenie a miera nezamestnanosti – koeficient korelácie nadobúda hodnotu 0,9351, čo takisto znamená silnú závislosť. Podobne ani v tomto prípade nie je objektívne vyvoditeľ všeobecný záver, že s rastom výšky sociálnych dávok sa zvyšuje miera nezamestnanosti, keďže ľudia uprednostnia poberanie dávok v nezamestnanosti pred prácou. Zo zistenej korelácie je však zreteľné, že medzi týmito veličinami existuje určitá závislosť.

1. 3 Vykonávanie prác, ktoré nie sú zdanené daňou z príjmov – nelegálna práca a nelegálne zamestnávanie

Na základe vyhodnotenia výsledkov dotazníka sme zistili, že ľudom nerobí problém priznať sa k participácii na šedej ekonomike formou nezdanenej práce – takmer 64% priznalo, že takúto činnosť vykonalo aspoň raz.

V roku 2014 uskutočnili inšpektoráty práce spolu s ústredím práce a úradmi práce spolu 20638 kontrol, ktoré boli zamerané na kontrolu dodržiavania zákazu nelegálnej práce a nelegálneho zamestnávania. V rámci týchto kontrol bolo preverených 17 746 subjektov (právnických a fyzických podnikateľských osôb) a 50 488 fyzických osôb, ktoré vykonávajú prácu na pracoviskách kontrolovaných subjektov.

Kontrolou sa zistilo, že 1 097 zamestnávateľov porušilo zákaz nelegálneho zamestnávania tým, že nelegálne zamestnávalo 2 138 fyzických osôb. Odhalené počty zamestnávateľov, ktorí nelegálne zamestnávali fyzické osoby predstavoval 6,18 % všetkých kontrolovaných subjektov. Pre porovnanie v roku 2013 odhalili inšpektoráty práce 1 323 osôb, čo predstavovalo 3,91 % z celkového počtu kontrolovaných subjektov. Najčastejšie pritom šlo o firmy z odvetvia stavebníctva, veľkoobchodu a maloobchodu a ubytovacích a stravovacích služieb.²

V októbri 2013 bol Ministerstvom práce, sociálnych vecí a rodiny zriadený špeciálny tím „sociálna kobra“, za účelom odhaľovania nelegálnych pracovníkov.

Jedným z krokov, ktoré majú znížiť motiváciu pracovať „na čierno“, bolo aj schválenie novely zákona o sociálnom poistení, ktorá podstatne znižuje odvody platené zamestnávateľom pri zamestnaní dlhodobo nezamestnanej osoby počas prvých dvanástich mesiacov.

V nasledujúcej tabuľke uvádzame priemernú mesačnú mzdu a odhadovanú veľkosť šedej ekonomiky ako percento z HDP.

Tab. 2 Priemerná mesačná mzda a odhadovaná veľkosť šedej ekonomiky

	Priemerná mesačná mzda (EUR)	Odhadovaná veľkosť šedej ekonomiky (% z HDP)
2008	723,03	16%
2009	744,5	16,8%
2010	769	16,4%
2011	786	16%
2012	805	15,5%
2013	824	15%

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov ŠÚSR

Prostredníctvom korelačnej analýzy sme posúdili obojstrannú závislosť týchto premenných. Korelačný koeficient nadobúda hodnotu -0,7554, čo indikuje pomerne silný nepriamy vzťah. Zjednodušene by sa dalo usudzovať, že zníženie priemernej minimálnej mzdy je sprevádzané nárastom veľkosti šedej ekonomiky. Tento výsledok môže indikovať, že pri poklese priemernej mzdy ľudia uprednostňujú prácu vo sfére šedej ekonomiky. Môže to však súvisieť aj so skutočnosťou, že na Slovensku nie je výnimočné, ak zamestnanec dostáva časť výplaty „na ruku“, a túto časť príjmu nezdaňuje.

1.4 Jednoduchosť participácie

Ak vychádzame zo skutočnosti, že šedá ekonomika je založená na hotovostných platbách a v oblasti práce „na čierno“ prináša zamestnancom i zamestnávateľom určité úspory, participácia na nej je pomerne jednoduchá. Naznačujú to aj výsledky nami uskutočneného dotazníkového prieskumu, podľa ktorého 64% opýtaných aspoň raz vykonalo pracovnú činnosť, z ktorej nebola odvedená daň z príjmov. Príjem až 49% respondentov tvoril najmenej 10%-ný podiel príjmov zo šedej ekonomiky.

Súčasne sme prieskumom zistili, že až 42% respondentov vynakladá mesačne v priemere viac ako 10% v rámci platieb za tovary a služby, ktoré predstavujú zložky šedej ekonomiky (nákup tovarov a služieb bez vydania dokladu o zaplatení).

² <http://karierainfo.zoznam.sk/cl/1000161/1376869/Cierna-praca-prekvita-hlavne-v-stavebnictve> 25.03.2014

Jedným z hlavných dôvodov jednoduchosti participácie na šedej ekonomike sú práve bezhotovostné platby. Dokonca možno pozorovať silnú závislosť medzi počtom platobných kariet na osobu a uskutočnených bezhotovostných transakcií a veľkosťou šedej ekonomiky. Nasledujúca tabuľka zobrazuje priemerný počet platobných kariet vydaných na osobu, počet elektronických transakcií per capita (okrem e-money kariet) a veľkosť šedej ekonomiky na Slovensku v rokoch 2008 – 2012.

Tab. 3: Priemerný počet platobných kariet, transakcií per capita a odhadovaná veľkosť šedej ekonomiky

	Priemerný počet platobných kariet per capita	Priemerný počet transakcií per capita (okrem e-money kariet)	Odhadovaná veľkosť šedej ekonomiky (% z HDP)
2008	0,96	16,15	16
2009	0,94	21,11	16,8
2010	0,95	23,85	16,4
2011	0,98	28,27	16
2012	1	31,55	15,5

Zdroj: European Central Bank: Statistical Data Warehouse. [online]. [27.03.2014]. Dostupné na internete: <<http://sdw.ecb.europa.eu/reports.do?node=1000001443>>.

Korelačný koeficient pre priemerný počet platobných kariet a veľkosť šedej ekonomiky v danom období má hodnotu -0,9405, čo indikuje silnú nepriamu lineárnu závislosť, pre priemerný počet elektronických transakcií a veľkosť šedej ekonomiky nadobúda korelačný koeficient hodnotu -0,5342, čo podobne predstavuje nepriamu lineárnu závislosť. Zjednodušene môžeme konštatovať, že zvýšenie počtu elektronických platieb úzko súvisí so znížením veľkosti šedej ekonomiky. S týmto faktom súvisí aj predikcia spoločnosti VISA v štúdií *Shadow Economy in Europe, 2013*, podľa ktorej by zvýšenie počtu elektronických platieb o 10% v aspoň štyroch po sebe nasledujúcich rokoch by mohlo mať za následok zníženie šedej ekonomiky až o 5%.

V zmysle uvedených výsledkov dotazníkového prieskumu a vykonanej korelačnej analýzy a jej záverov môžeme v nasledujúcom texte sformulovať pre jednotlivé oblasti odporúčania zamerané na znižovanie miery šedej ekonomiky.

2 Odporúčania na zníženie miery šedej ekonomiky

a) Nespokojnosť s daňovým systémom, schvaľovanie snáh o vyhnutie sa plateniu daní a slabá daňová morálka

V dotazníkovom prieskume sa respondenti najjednoznačnejšie zhodli v otázke výšky daňového zaťaženia príjmov fyzických a právnických osôb, ktoré považujú za minimálne skôr vysoké, navyše je potrebné uviesť, že viac než tretina opýtaných skôr alebo absolútne schvaľuje snahy o vyhnutie sa plateniu daní. To indikuje jasnú nespokojnosť s daňovým systémom Slovenskej republiky, hoci daňové zaťaženie SR nepatrí k najvyšším v rámci Európskej únie.

Jednou z možností, ktorá je zároveň odporúčaním Európskej komisie, je presun daňového zaťaženia z oblastí, ktoré najviac brzdia rast, do oblastí spotrebných, environmentálnych daní či daní z majetku.

Proti šedej ekonomike sa dá bojovať aj zavádzaním na prvý pohľad jednoduchých opatrení, ktoré nenásilným spôsobom ovplyvňujú správanie daňových subjektov a ich postoj k šedej ekonomike a daňovým podvodom. Jednou z takých možností je zmena miesta pre podpis v tlačive daňového priznania z konca na začiatok – podľa uskutočnených experimentov môže byť výsledkom takéhoto kroku, že ľudia v daňovom priznaní menej klamú.

Ďalším faktom je, že podľa experimentov majú daňovníci slabšie sklony sťažovať sa na štát, ak platia vyššie preddavky a na konci zdaňovacieho obdobia sa im vráti preplatok. Vo Veľkej Británii sa zase zaužíval tzv. „nudging“, čo znamená, že daňové úrady zvyšujú daňovú morálku oznamovaním vytypovaným daňovníkom pravdepodobnosť uskutočnenia auditu.

b) Nespokojnosť s fiškálnou politikou vlády a systémom sociálneho zabezpečenia

Jednoznačne negatívne odpovede prevládali aj v otázke spokojnosti respondentov s hospodárením štátu s prostriedkami získanými z daní, ako aj so systémom sociálneho zabezpečenia Slovenskej republiky, na ktorý plynie zo štátneho rozpočtu najviac prostriedkov. Nespokojnosť ľudí s rozdeľovaním daňových príjmov a kvalitou štátom poskytovaných služieb môže následne viesť k ich demotivácii dane odvádzať, ako aj k ich strate dôvery vo vládu.

„Daňová úľava pre rodiny na Slovensku je v súčasnosti nadpriemerná, avšak z pohľadu trhu práce pôsobí demotivačne na návrat do zamestnania rodiča starajúceho sa o dieťa. Daňový klin, ktorý vyjadruje rozdiel medzi celkovými nákladmi práce zamestnávateľa a čistou mzdou vyplatenou zamestnancovi "na ruku", dosiahol na Slovensku 37,8 %.“³

Nespokojnosť ľudí so sociálnym systémom pramení z jeho viacerých nedostatkov. Jedným z nich sú nejasné ciele v spojení s absenciou jednotnej koncepcie. „Štátny sociálny systém, ktorý sa snaží riešiť stále nové úlohy a problémy, znižuje množstvo peňažných prostriedkov v privátnej sfére a bráni tak plnému hospodárskemu rastu.“ Nedostatkom sociálneho systému je aj existencia tzv. demograntov.

Demogranty predstavujú univerzálne platby, ktoré nie sú sociálnou pomocou či poistením a aby ju adresát získal nemusí platiť poistenie, či byť v hmotnej núdzi. Typickým demograntom sú prídavky na deti, ktoré sú vyplácané bez ohľadu na príjem rodiny, a teda abstrahujúc od faktu, či tento príspevok nie je pre rodinu zanedbateľný (od 1. januára 2014 je výška mesačného prídavku na dieťa 23,52 EUR).

Problémom je aj pomerne štedrý sociálny systém, ktorý znižuje motiváciu nezamestnaných hľadať si prácu, najmä v prípade negatívneho rozdielu medzi podporou v nezamestnanosti a čistým príjmom pri návrate do práce. Nevyužíva sa ani testovanie majetku, čo má za následok rozdeľovanie peňazí osobám, ktoré ich reálne nepotrebujú.

Sociálny systém by sa mal zamerať na pomoc občanom v núdzi, ktorí ju naozaj potrebujú. Zároveň by sa však mal obmedziť vplyv štátu v sociálnej sfére s cieľom znížiť finančné zaťaženie občanov, eliminovať bariéry zamestnávania a znížiť negatívne ekonomické dopady prerozdelenia v hospodárstve.

c) Nelegálna práca

Nelegálna práca prináša zamestnancom i zamestnávateľom úspory v podobe nezaplatených daní a odvodov, vyhnutie sa formalitám či jednoduché začatie a ukončenie pracovného pomeru. Práca „na čierne“ sa vyskytuje najmä v odvetviach, pre ktoré je

³ <http://www.finance.sk/spravy/finance/104850-danove-zatazenie-na-slovensku-je-vysoke/> 10.04.2014

charakteristická manuálna, sezónna či nárazová práca, konkrétne ide najmä o stavebníctvo, obchod a služby, poľnohospodárstvo a lesné hospodárstvo.

Straty štátneho rozpočtu, ktoré spôsobuje čierna práca, sú pokryté pokutami za odhalenú nelegálnu prácu len vo veľmi malej miere. Za účelom odhalovania nelegálnej práce vznikli 1. októbra 2013 na inšpektorátoch práce špecializované útvary, tzv. Kobra. Regulácie, kontroly či pokuty za účelom boja proti šedej ekonomike sú všeobecne vnímané negatívne, pretože sú viac trestom ako motiváciou k zmene správania. Je preto potrebné zvyšovať pozitívnu motiváciu. Príkladom takého opatrenia bolo zvýhodnenie práce v podobe zníženia výšky odvodov platených zamestnávateľom počas prvého roka pri zamestnaní dlhodobo nezamestnaného.

Niektoré z naúčinnějších opatrení sú pritom vo svojej podstate nepriame. Reforma „mini-jobs“ v Nemecku umožnila zamestnanie na pár hodín v týždni pri zvýhodnených daňových povinnostiach.

d) Jednoduchosť participácie

Je nesporným faktom, že šedá ekonomika sa najviac rozširuje v odvetviach, pre ktoré sú bežné hotovostné platby, čo vyplýva z jej podstaty a snáh o vyhnutie sa zachyteniu v oficiálnych štatistikách. Práve hotovostné platby vo veľkej miere uľahčujú zapojenie sa do aktivít šedej ekonomiky.

Dotazníkový prieskum ukázal, že respondenti nemali problém priznať, že časť ich príjmov plyní zo šedej ekonomiky, ako fakt, že následne časť svojich príjmov využívajú na nákup tovarov a služieb bez daňového dokladu. Z množstva respondentov, ako aj rozsahu priznaných prostriedkov plynúcich do a zo sféry šedej ekonomiky možno predpokladať, že bariéry vstupu naozaj nie sú vysoké.

Jednou z možností, ako odstraňovať možnosti participácie na šedej ekonomike, je preto zvýhodňovanie elektronických platieb či povinnosť platiť elektronicky sumy presahujúce určitú hodnotu. Základným východiskom pre uplatňovanie opatrení v oblasti elektronických platieb je skutočnosť, že subjekt, ktorý platí za tovar či službu v hotovosti sa stáva spoluzodpovedným v prípade, ak sa druhá strana dopustí daňového podvodu. Takáto výstraha je však len jednou stranou mince, pozitívna motivácia je totiž často účinnejšia a pôsobí dlhodobejšie ako hrozby či pokuty.

ZÁVER

Podľa štúdie *Shadow Economy in Europe, 2013* spoločnosti Visa je odhadovaná veľkosť šedej ekonomiky za rok 2013 na Slovensku 11 mld. EUR, čo predstavuje 15%-ný podiel na HDP. Európsky priemer je pritom 18,5%. Pre porovnanie, najnižšiu mieru šedej ekonomiky spomedzi európskych krajín dosahuje Švajčiarsko (7,1%), v rámci Európskej únie Rakúsko (7,5%). Suverénnym „lídrom“ v podiele šedej ekonomiky na HDP je Bulharsko (31,2%), nasledované Chorvátskom a Rumunskom (28,4%).⁴

V roku 2009 podľa záverov OECD polovica pracujúcich sveta (takmer 1,8 miliárd) pracovala v šedej ekonomike. OECD predpokladá, že do roku 2020 bude neoficiálny sektor zamestnávať dve tretiny pracovníkov. Šedá ekonomika rastie rýchlejšie ako ktorákoľvek iná časť ekonomiky. Podľa odhadov sa jej veľkosť blíži k 10 biliónom USD – pre porovnanie, v roku 2012 bol HDP Spojených štátov vyše 15 biliónov USD, takže keby bola šedá

⁴*The Shadow Economy in Europe, 2013*. s. 23. [online]. [19.10.2013]. Dostupné na internete: <http://www.visaeurope.com/en/about_us/idoc.aspx?docid=6c1cf1fd-0b40-4d36-a594-997f05284281&version=-1>.

ekonomika suverénnym štátom, bola by ekonomickou supervel'mocou a druhou najväčšou ekonomikou sveta.⁵

Podľa štúdie *Shadow Economy in Europe, 2013* je šedá ekonomika živená niekoľkými vzájomne prepojenými faktormi: prevahou hotovosti, nedostatkom transparentnosti pri transakciách a obmedzeným výkonom práva.

Predložený príspevok je súčasťou riešenia projektu VEGA č. 1/0844/15.

LITERATÚRA

- [1] FASSMANN, M. – BRIGGS&CO. 2007. Stínová ekonomika a práce na černo. Praha Soudy: 2007. s.17. ISBN: 8086846210
- [2] BEDNÁRIK, R. - DANIHEL, M. - SIHELSKÝ, J. 2003. Nelegálna práca v podmienkach slovenskej spoločnosti. [online]. 2003. Bratislava: Friedrich Ebert Stiftung, zastúpenie v Slovenskej republike, 2003. 51 strán. [citované 30.10.2013]. Dostupné na internete:
- [3] http://fesprag.ecn.cz/img_upload/72ff215dde4b7f046a6aa04d2af13196/nelegalna-pracav-podmienkach-slovenskej-spolocnosti.pdf
- [4] SCHNEIDER F., 2002. Hiding in the Shadows; The growth of the Underground Economy, 2002 International Monetary Fund; ISBN: 1-58906-096-2
- [5] HAJNOVIČOVÁ, V. – OLEXA, M. 1998. Skrytá ekonomika. In Slovenská štatistika a demografia. Roč. 8, č. 3 (1998), s. 4-18. ISSN 1210-1095. Bratislava: 1998.
- [6] ENSTE, H.D. 2003. The informal economy In the eu accession Countries. [online]. 2003. Sofia: Center for the Study of Democracy, 2003. 122 strán. [citované 30.10.2013]. Dostupné na internete:
- [7] <http://bit.ly/1sWS01>
- [8] SCHNEIDER, F. 2012. The Shadow Economy and Work in the Shadow: What Do We (Not) Know? [online]. 2012. Bonn: Johannes Kepler University of Linz and IZA, 2012. 73 strán. [citované 30.10.2013]. Dostupné na internete: <http://ftp.iza.org/dp6423.pdf>
- [9] BEDNÁRIK, R. - DANIHEL, M. - SIHELSKÝ, J. 2003. Nelegálna práca v podmienkach slovenskej spoločnosti. [online]. 2003. Bratislava: Friedrich Ebert Stiftung, zastúpenie v Slovenskej republike, 2003. 51 strán. [citované 30.10.2013]. Dostupné na internete:
- [10] http://fesprag.ecn.cz/img_upload/72ff215dde4b7f046a6aa04d2af13196/nelegalna-pracav-podmienkach-slovenskej-spolocnosti.pdf
- [11] SCHNEIDER, F. 2013. The Shadow Economy in Europe, 2013. [online]. 2013. Bonn: Johannes Kepler University of Linz and IZA, VISA, AT Kearney, 2013. 24 strán. [citované 2.11..2013]. Dostupné na internete: http://www.visaeurope.com/en/newsroom/all_reports/european.aspx
- [12] SCHNEIDER, F. 2013. The Shadow Economy in Europe, 2013. [online]. 2013. Bonn: Johannes Kepler University of Linz and IZA, VISA, AT Kearney, 2013. 24 strán. [citované 2.11..2013]. Dostupné na internete: http://www.visaeurope.com/en/newsroom/all_reports/european.aspx
- [13] JOHNSON S. a kol. 1999. Why do firms hide? Bribes and Unofficial Activity after Communism 1999. [online]. 1999. Cambridge: 1999. 39 strán. [citované 2.11..2013]. Dostupné

⁵ RABINOWITZ, M. 2011. *Rise of the Shadow Economy: Second Largest Economy in the world*. In Forbes [online]. 2011. [20.10.2013]. Dostupné na internete: <http://www.forbes.com/sites/benzingainights/2011/11/07/rise-of-the-shadow-economy-second-largest-economy-in-the-world/>.

- na internete:
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.200.3901&rep=rep1&type=pdf>
- [14] 11) *The Shadow Economy in Europe, 2013*. s. 23. [online]. [19.10.2013]. Dostupné na internete: http://www.visaeurope.com/en/about_us/idoc.ashx?docid=6c1cflfd-0b40-4d36-a594-997f05284281&version=-1.
- [15] RABINOWITZ, M. 2011. *Rise of the Shadow Economy: Second Largest Economy in the world*. In Forbes [online]. 2011. [20.10.2013]. Dostupné na internete: <http://www.forbes.com/sites/benzingainsights/2011/11/07/rise-of-the-shadow-economy-second-largest-economy-in-the-world/>.
- [16] 13) http://books.google.sk/books?id=b0NRByJp0GMC&printsec=frontcover&dq=underground+economy&hl=sk&sa=X&ei=TDxoUc_wB-i0AXrxYHgBw&redir_esc=y#v=onepage&q=underground%20economy&f=false
- [17] 14) <http://alianciapas.sk/tag/podnikatelske-prostredie/> 17.03.2014
- [18] 15) http://www.euractiv.sk/csr-spolocenska-zodpovednost/zoznam_liniek/boj-proti-korupcii-000306 17.03.2014

KONTAKT

doc. Ing. Anna Neumannová, CSc.
Katedra podnikovohospodárska
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska 1b
852 35 Bratislava

METÓDY OHODNOCOVANIA BANKOVÝCH INŠTITÚCIÍ A ŠPECIFIKÁ PODNIKOV POSKYTUJÚCICH FINANČNÉ SLUŽBY

THE VALUATION METHODS OF BANKING INSTITUTIONS AND SPECIFICS OF BUSINESSES PROVIDING FINANCIAL SERVICES

Anna Neumannová, Martin Hudák

ABSTRACT

Banks represent a specific type of financial service companies, valuation of which is different and in many cases more difficult compared to valuation of firms from other industries. Basic principles of valuation are applicable to the same extent for bank institutions as for other financial service companies, while taking into account characteristic features of financial industry. The choice of appropriate valuation method should include a combination of multiple methods in order to assure sufficient objectivity and optimal result.

KEY WORDS

financial service firms, valuation, bank institutions, relative valuation, valuation models, enterprise value, equity value

JEL classification

G21, G24, G32, G34

ÚVOD

Existuje mnoho dôvodov, ktoré podnecujú vrcholových riadiacich pracovníkov, aby sa čoraz viac zameriavali na zisťovanie hodnoty svojho vlastného podniku, konkurenčného podniku alebo podniku, ktorý plánujú kúpiť, resp. predať.

V praxi, ako aj v akademickej sfére, sa tzv. Enterprise Value (EV)² vyjadruje viacerými spôsobmi, v závislosti od oblasti priemyslu a obchodu, v ktorej daný ohodnocovaný podnik vykonáva svoju činnosť. Existuje nespočetné množstvo odbornej literatúry venovanej problematike merania hodnoty firmy a jej trhovej kapitalizácie, no iba málokteré z nich sa zameriavajú na konkrétne atribúty ohodnocovania, aplikovateľné pre podniky so špecifickým obchodným zameraním a oblasťou akou sú finančné služby.

Z tohto dôvodu je hlavným cieľom tohto príspevku priblížiť základné metódy ohodnocovania bankových inštitúcií, ktoré sa bežne využívajú v praxi doma i v zahraničí. Parciálnym cieľom je objasniť niektoré špecifiká a zvláštnosti, s ktorými sa pri určovaní hodnoty podnikov poskytujúcich finančné služby najčastejšie stretávame.

¹ doc. Ing. Anna Neumannová, CSc., Katedra podnikovohospodárska, Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomickej univerzity v Bratislave, Dolnozemská 1/b 852 35 Bratislava,

** Ing. Martin Hudák, externý doktorand Katedry podnikovohospodárskej, Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomickej univerzity v Bratislave, Dolnozemská 1/b 852 35 Bratislava

² Z angl. Enterprise Value – hodnota podniku

Metódy ohodnocovania podnikov

Kohli zaraduje medzi základné metódy ohodnocovania podnikov nasledujúce metódy (Kohli, 2010, s. 34):

- **TEV – Total Enterprise Value** alebo **všeobecná trhová hodnota** – metóda, ktorá sa snaží odpovedať otázku: “Aká je súčasná hodnota verejne obchodovanej firmy k dnešnému dňu?” Vzorec pre výpočet TEV:
 $TEV = \text{trhová kapitalizácia firmy} + \text{dlh} + \text{preferované akcie} - \text{hotovosť} + \text{minoritný podiel} + \text{nezaistené penzijné záväzky}$
- **Metóda porovnateľných podnikov** – prostredníctvom tejto metódy odpovedáme na otázku: “Aká je hodnota podniku v porovnaní s inými podobnými podnikmi pôsobiacimi v rovnakom odvetví a trhu?”
Metóda je založená na báze výpočtu a následnom aplikovaní multiplikátorov/násobkov podobných podnikov ako napr. TEV/EBITDA, TEV/EBIT, TEV/Sales, Vlastný kapitál (Equity Value)/Čistý Zisk, P/E, na nami ohodnocovanú firmu a jej operatívne výsledky.
- **Metóda porovnateľných transakcií** – pri tejto metóde sa ohodnocovateľ usiluje odpovedať na otázku: “Za akú cenu by sa konkrétna spoločnosť predala v danom okamihu, v porovnaní s inými spoločnosťami z rovnakého odvetvia, ktoré už boli v minulosti predmetom kúpy a predaja?”
Podobne ako pri predchádzajúcej metóde sa vychádza z multiplikátorov, avšak porovnávajú sa multiplikátory firiem v čase, kedy boli tieto firmy predávané. Ako príklad je možné uviesť firmu A, ktorá bola predaná v júni 2014. V tomto prípade sa za EV pre výpočet napr. EV/EBITDA, dosadí cena za ktorú bola firma predaná. EBITDA predstavuje zisk pred zdanením odpismi a úrokmi za rok predchádzajúci roku, v ktorom bola daná firma predaná. V našom prípade je to EBITDA za rok 2013. Hodnotu nami ohodnocovanej firmy dostaneme, ak vypočítané hodnoty jednotlivých multiplikátorov za porovnateľné transakcie spriemerujeme a výsledným priemerným násobkom vynásobíme ukazovateľ EBITDA nami ohodnocovanej firmy, čím dostaneme jej potenciálnu hodnotu.
- **Metóda diskontovaného cash flow (“DCF”)** – metóda, ktorá hľadá odpoveď na otázku: „Aká je hodnota firmy na báze projektovaných peňažných tokov - cash flow?“
DCF model stanovuje hodnotu podniku alebo jeho časti na základe výpočtu súčasnej hodnoty³ budúcich cash flow. Základný vzorec pre výpočet hodnoty podniku za použitia Gordonovho rastového modelu výpočtu koncovej-termínálnej hodnoty (terminal value) je uvedený nižšie.

Obrázok 1: Výpočet hodnoty podniku DCF metódou

$$\text{Hodnota (V)} = \frac{FCF_1}{(1+r)^1} + \frac{FCF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{FCF_n}{(1+r)^n} + \left(\frac{FCF_n \times (1+g)}{(r-g)} \right) \times \left(\frac{1}{(1+r)^n} \right)$$

The diagram shows the DCF formula with two dashed boxes around the terms. The first dashed box encloses the sum of the first n cash flows: $\frac{FCF_1}{(1+r)^1} + \frac{FCF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{FCF_n}{(1+r)^n}$. An arrow points from this box to a solid box labeled 'Projektovaná hodnota'. The second dashed box encloses the terminal value term: $\left(\frac{FCF_n \times (1+g)}{(r-g)} \right) \times \left(\frac{1}{(1+r)^n} \right)$. An arrow points from this box to a solid box labeled 'Terminálna hodnota'.

FCF – free cash flow – voľné peňažné toky

n – počet rokov projektovaných cash flows

r – diskontná sadzba (WACC – weighted average cost of capital - vážené priemerné náklady kapitálu)

³ Z angl. NPV – Net Present Value

Prameň: Rosenbaum, J. – Pearl, J. (2013). *Investment Banking – Valuation, Leveraged Buyouts, and Mergers & Acquisitions*. (vlastné spracovanie)

- **LBO – Leverage Buyout** – metóda upriamujúca pozornosť na zodpovedanie nasledujúcej otázky: „Koľko môže private equity spoločnosť (PE) zaplatiť za kupovanú firmu, pričom stále bude dosahovať požadované vnútorné výnosové percento návratnosti (IRR)?“ V tomto prípade zisťujeme maximálnu cenu splatnú, aby sme dosiahli konkrétne očakávanú - cieľovú návratnosť vyjadrenú prostredníctvom IRR.
- **Iné metódy**
 - **hodnota vyjadrená ako súčet jednotlivých častí podniku,**
 - **likvidačná metóda** – tento tip stanovenia hodnoty podniku sa využíva v prípade firmy, ktorá vyhlásila bankrot, resp. sa nachádza v konkurznom konaní.

Okrem uvedených metód, Mařík udáva metódu založenú na ekonomickej hodnote – EVA, metódu kapitalizovaných čistých výnosov a dopĺňujúce kombinované metódy pozostávajúce zo Schmalenbachovej metódy, metódy váženej strednej hodnoty a metódy nadzisku. (Mařík M. a kolektív, 2007)

V praxi existujú aj iné metódy vychádzajúce z ukazovateľov, ktoré boli vyvinuté a zostavené na vyjadrenie tzv. operatívneho nadzisku. Medzi takéto patrí „Economic profit“ čiže Ekonomický zisk od známej poradenskej spoločnosti McKinsey & Company Inc alebo “Cash value added”, peňažná pridaná hodnota od firmy Boston Consulting Group. (Koller-Goedhart-Wessels, 2010, Boston Consulting Group, 1996)

Teória stanovenia hodnoty pozná viacero metód ohodnocovania firmy, v praxi sa najčastejšie využíva model TEV, metóda DCF, metóda porovnateľných podnikov a transakcií, LBO a likvidačná metóda. Napriek tomu, ani jedna z uvedených metód nie je v plnom rozsahu aplikovateľná pre ohodnocovanie finančných inštitúcií z dôvodu špecifik, ktorými sa vyznačujú a ktoré detailnejšie rozoberáme v nasledujúcej kapitole.

Špecifické vlastnosti podnikov finančných služieb

Meranie vnútornej hodnoty bánk, poisťovní, či iných bankových a nebankových investičných spoločností bolo od začiatku ich existencie značným problémom pre akademickú ako aj profesionálnu sféru po celom svete. Nasledujúce charakteristiky a špecifické vlastnosti sú typické pre oblasť, v ktorej tieto druhy inštitúcií operujú:

- a) plánované (budúce) cash flow je veľmi zložitý alebo takmer nemožné odhadnúť, keďže kapitálové výdavky, pracovný kapitál a výška záväzkov, resp. dlhu nie sú pre daný druh podnikov jednoznačne stanovené,
- b) väčšina podnikov, ktoré poskytujú finančné služby podlieha prísnejmu dohľadu a regulácii zo strany finančných úradov, štátnych organizácií a centrálnych bánk, v závislosti od krajiny, v ktorej tieto podniky pôsobia. Regulácia sa zväčša týka spôsobu, akým sú tieto firmy kapitalizované, do čoho investujú svoje finančné prostriedky a ako rýchlo dokážu zveľadiť svoje investície a rásť. Z tohto dôvodu, akákoľvek zmena v rámci regulovaného systému môže spôsobiť výrazné zmeny, ktoré môžu mať významný dopad na spôsob ohodnocovania a následnú hodnotu ohodnocovaného podniku finančných služieb.

Pre tieto a iné dôvody Damodaran odporúča pre oceňovanie podnikov poskytujúcich finančné služby použiť equity (vlastný kapitál) valuačné modely, pričom namiesto free cash flow to equity (FCFE) odporúča dosadiť diskontované dividendy, t.z. použiť model diskontovaných dividend (DDM).⁴ (Damodaran, 2010)

Ohodnocovanie bankových inštitúcií

Jedným z najdôležitejších atribútov, ktoré riadia a ovplyvňujú vnútorné hodnoty podnikov poskytujúcich finančné služby a tým aj bankových inštitúcií, sú náklady kapitálu⁵, ktoré sú funkciou rizika vyplývajúceho z investícií, ktoré tieto podniky vykonávajú a návratnosti vlastného kapitálu⁶, ktorá je závislá od manažérskych rozhodnutí prijatých v rámci organizácie, ako aj reštrikcií daných regulovaným prostredím, v ktorom tieto typy firiem pôsobia.

Vo všeobecnosti sa pre ohodnocovanie bankových inštitúcií využíva niektorá z nasledujúcich metód.

1. **Model diskontovaných dividend (DDM)** – funguje na podobnej štruktúre ako DCF model, avšak projektované peňažné toky sú nahradené projektovanými dividendami a diskontovanou sadzbou sú náklady vlastného kapitálu vyjadrené pomocou modelu CAPM⁷, arbitrážneho modelu alebo inou štatisticko-ekonometrickou metódou.
2. **Model diskontovaného cash flow to equity** – cash flow to equity vyjadruje výšku hotovosti (peňažných tokov), ktorá zostáva pre akcionárov ohodnocovanej banky po tom, ako boli splatené všetky dlhové povinnosti v podobe úrokov z úverov a pôžičiek a po zohľadnení všetkých reinvestičných požiadaviek.
Reinvestície alebo kapitálové výdavky v bankových inštitúciách je problematické vyjadriť a nemajú podobu investícií do pozemkov, či iného hnutel'ného a nehnuteľného majetku, ktoré nájdeme v bežných výrobných podnikoch, obchodných podnikoch, či podnikoch poskytujúcich nefinančné služby. Pre účely ohodnocovania bánk sa pod pojmom investície a reinvestície rozumie výška regulovaného kapitálu, čiže množstvo kapitálu, ktorým musia banky disponovať, a ktoré je regulované príslušnými autoritami ako sú centrálné banky príslušných krajín, v ktorej daná banka pôsobí.⁸ Výšku voľných peňažných tokov FCFE – free cash flow to equity bankových inštitúcií vypočítame nasledovne:

Obrázok 2: Výpočet FCFE bankových inštitúcií

$$FCFE = \text{Čistý Zisk} - \text{Reinvestície do Regulovaného Kapitálu}$$

Prameň: Damodaran, A.. (2010). *The Little Book of Valuation*, p. 228 (vlastné spracovanie)

Podobne, ako v predchádzajúcom prípade, pre výpočet celkovej hodnoty podniku sa projektované/budúce FCFE a terminálna hodnota diskontujú sadzbou, ktorú predstavujú náklady vlastného kapitálu.

⁴ Z angl. Dividend discount model

⁵ Z angl. Cost of Equity

⁶ Z angl. Return to Equity (ROE)

⁷ Z angl. CAPM – Capital Asset Pricing Model

⁸ Poznámka: pre štáty Európskej Únie (Eurozóny) je to Európska Centrálna Banka (ECB), v USA je to Federal Reserve System (FED)

3. **Model nadmernej návratnosti (Excess Return Model)** - model je založený na princípe výpočtu hodnoty vlastného kapitálu banky prostredníctvom súčtu výšky vlastného kapitálu investovaného v súčasnosti, súčasnej hodnoty očakávaných nadmerných návratností pre akcionárov⁹ a súčasnej hodnoty terminálnej hodnoty vlastného kapitálu. Základný vzorec výpočtu hodnoty vlastného kapitálu banky a v tomto prípade aj celkovej jej hodnoty je nasledujúci:

Obrázok 3: Výpočet hodnoty bankových inštitúcií – model nadmernej návratnosti

<p>Hodnota (V) = <i>Účtovná hodnota vlastného kapitálu investovaného v súčasnosti</i> + <i>Súčasná hodnota očakávaných nadmerných návratností vlastného kapitálu</i> + <i>Súčasná hodnota terminálnej hodnoty vlastného kapitálu</i></p>
--

Prameň: Damodaran, A.. (2010). *The Little Book of Valuation*, p. 228- 231 (vlastné spracovanie)

4. **Relatívne/Pomerové modely (Relative Valuation)** – metóda založená na báze výpočtu pomerových ukazovateľov príslušného odvetvia, ktorá vychádza z klasickej metódy porovnateľných podnikov a transakcií aplikovateľných na bežné odvetvia výroby, obchodu a služieb. Odlíšnosťou je výber multiplikátorov vhodných pre odvetvie finančných služieb a celkové stanovenie hodnoty s použitím prvkov regresnej analýzy. Vzhľadom na to, že táto metóda je jednou z najviac využívaných metód v oblasti ohodnocovania bankových a nebankových finančných inštitúcií, venujeme jej adekvátnu pozornosť v nasledujúcej samostatnej podkapitole.

Relatívne ohodnocovanie

Valuačné multiplikátory TEV/EBITDA, TEV/EBIT, či TEV/Sales, ktoré sú typické pre ohodnocovanie podnikov bežných odvetví výroby a obchodu a sú len ťažko aplikovateľné pre bankové inštitúcie a iné podniky poskytujúce finančné služby. Jedným z dôvodov je fakt, že celková hodnota firmy TEV a operatívny zisk vyjadrený prostredníctvom ukazovateľa EBITDA alebo EBIT, sa v bankových inštitúciách nedá presne vyjadriť a vypočítať. V prípade, že berieme do úvahy uvedený problém, najviac používanými multiplikátormi pre podniky vo finančnom odvetví sú pomerový ukazovateľ P/E – price to earnings a P/BV – price to book value, ktorých vzorce výpočtu sú uvedené nižšie (viď obrázok 4 a obrázok 5).

Obrázok 4: Výpočet ukazovateľa Price Earnings

$P/E = \frac{\text{Trhová cena akcie}}{\text{Čistý zisk na 1 akciu}}$

Prameň: Damodaran, A.. (2010). *The Little Book of Valuation*, p. 228- 231 (vlastné spracovanie)

⁹ Poznámka: nadmerné návratností pre akcionárov sa vo všeobecnosti projektujú po dobu piatich rokov, v závislosti od počtu rokov pôsobenia banky na trhu. V princípe platí, že pri oceňovaní bankových inštitúcií s dlhšou históriou pôsobnosti na trhu (spravidla viac než 25-30 rokov) sa využívajú projekcie po dobu desiatich rokov.

Ukazovateľ P/E je funkciou troch premenných:

- miery očakávaného rastu čistého zisku,
- ukazovateľa Dividend Payout – vyjadreného ako podiel výšky vyplácaných dividend na 1 akciu ku výške čistého zisku na 1 akciu a
- nákladov vlastného kapitálu,

Pre ukazovateľ P/E bankových inštitúcií platí, že jeho výška je priamo úmerná výške očakávanej miery rastu čistého zisku a ukazovateľa Dividend Payout a nepriamo úmerná výške nákladov vlastného kapitálu.

Obrázok 5: Výpočet ukazovateľa Price to Book Value

$$P/BV = \frac{\text{Trhová cena akcie}}{\text{Účtovná hodnota vlastného kapitálu na 1 akciu}}$$

Prameň: Damodaran, A.. (2010). *The Little Book of Valuation*, p. 228- 231 (vlastné spracovanie)

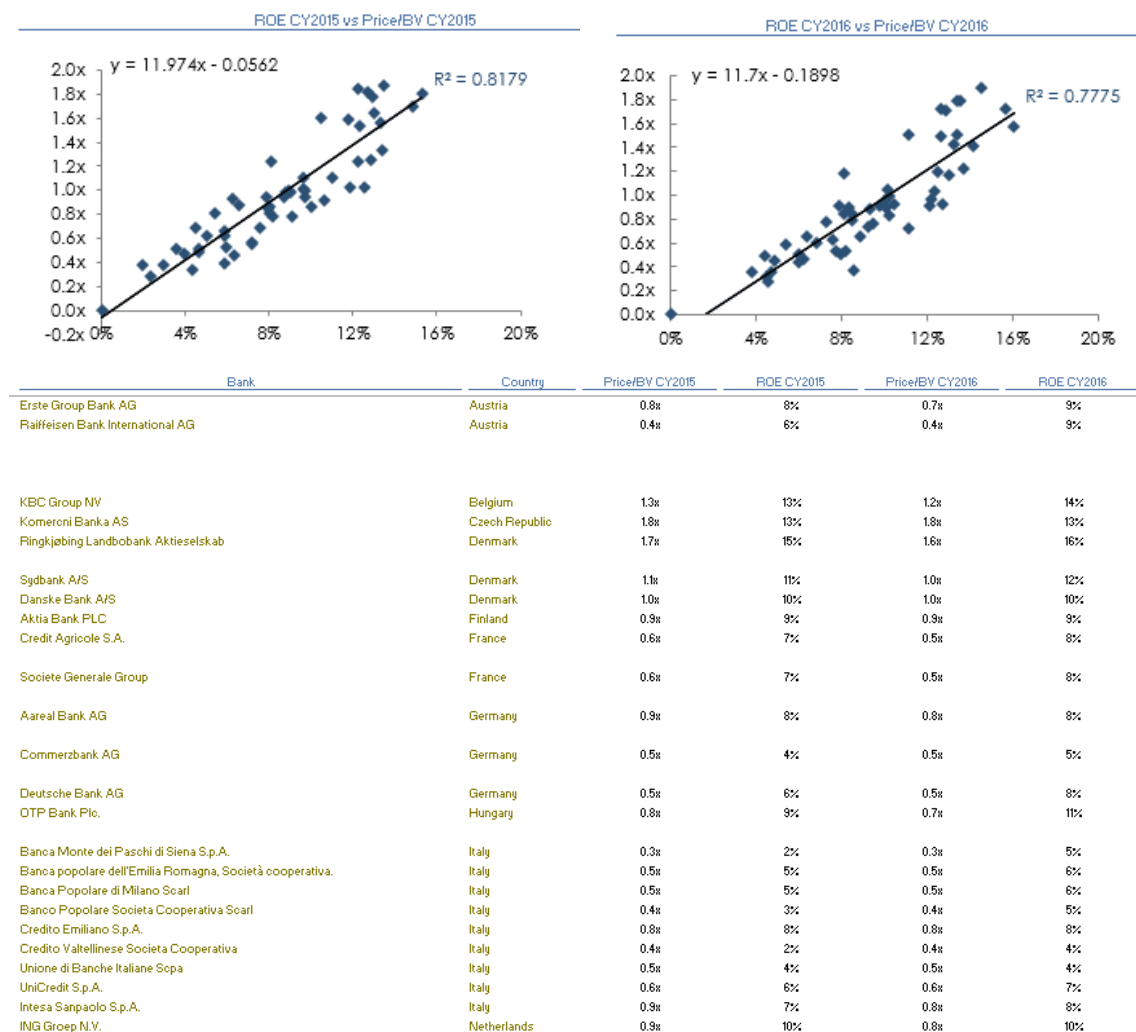
Ukazovateľ P/BV je funkciou štyroch premenných:

- miery očakávaného rastu čistého zisku,
- ukazovateľa Dividend Payout – vyjadreného ako podiel výšky vyplácaných dividend na 1 akciu ku výške čistého zisku na 1 akciu a
- nákladov vlastného kapitálu a
- ukazovateľa ROE,

Ukazovateľ ROE má najväčší vplyv na výšku multiplikátora P/BV, pričom platí, že výška P/BV je priamo úmerná výške miery rastu očakávaného čistého zisku, výške ukazovateľa Dividend Payout a výške ukazovateľa ROE a nepriamo úmerná výške nákladov vlastného kapitálu.

V oboch prípadoch (tak v prípade P/E ako aj P/BV), hodnotu podniku stanovíme prostredníctvom regresnej analýzy, pričom v prvom prípade dávame do pomeru ukazovateľ P/E a očakávanú mieru rastu a príslušnú štandardnú odchýlku. V druhom prípade dávame do pomeru ukazovateľ P/BV a ukazovateľ návratnosti vlastného kapitálu ROE, keďže ROE má najvyšší vplyv na výšku ukazovateľa P/BV. Vypočítané priemerné hodnoty alebo medián príslušných multiplikátorov za odvetvie, v ktorom ohodnocovaná banka pôsobí, aplikujeme na nami ohodnocovanú firmu – bankovú inštitúciu a dostaneme jej očakávanú hodnotu. Vzťah ukazovateľa P/E a ROE za použitia regresnej analýzy je zobrazený v nasledujúcom príklade za použitia skutočných hodnôt z praxe.

Obrázok 6: Vzťah P/BV a ROE pre vybrané bankové inštitúcie¹⁰



Prameň: S&P Capital IQ, Raiffeisen Research (vlastné spracovanie)

ZÁVER

Banky predstavujú špecifický typ podnikov, ktoré poskytujú finančné služby a ohodnocovanie ktorých je rozdielne a veľakrát oveľa zložitejšie v porovnaní s podnikmi iných odvetví. Priblížením jednotlivých základných metód ohodnocovania bankových inštitúcií a vysvetlením ich odlišných charakteristík sme sa snažili pomôcť vedúcim pracovníkom a investičným profesionálom prijať optimálne rozhodnutia o spôsobe výberu merania hodnoty svojho podniku. Základné princípy valuácií sú rovnako aplikovateľné pre bankové inštitúcie ako aj iné podniky, ktoré poskytujú finančné služby, pričom musíme brať do úvahy konkrétne odlišnosti finančného odvetvia podnikania. Výber vhodnej metódy ohodnocovania by mal zahŕňať kombináciu viacerých metód, aby sa zabezpečila dostatočná objektivita a optimálny výsledok. Kúpa banky, jej predaj, fúzia, akvizícia, IPO¹¹ alebo likvidácia, pre tieto všetky aktivity je nevyhnutnosťou stanovenie, čo najpresnejšej a najobjektívnejšej hodnoty.

¹⁰ Poznámka: zoznam bánk s príslušným výpočtom ukazovateľov je ilustratívny a nezobrazuje kompletný súbor použitý horeuvedenom modely regresnej analýzy

¹¹ IPO – z angl. Initial Public Offering – prvá verejná ponuka akcií

Predložený príspevok je súčasťou riešenia projektu VEGA č. 1/0844/15.

LITERATÚRA

- [1] Kohli, A. (2010). *Interviewing for Wall Street, 1st edition*. New York (United States): AshishKohli, Inc.
- [2] Rosenbaum, J. – Pearl, J. (2013). *Investment Banking – Valuation, Leveraged Buyouts, and Mergers & Acquisitions*. Hoboken, NJ (United States): Wiley Publishing, Inc.
- [3] Mařík, M. a kolektiv. (2007). *Metody ocenovani podniku*. Prague (Czech Republic): Ekopress
- [4] McKinsey & Company, Koller, T., Goedhart, M., & Wessels, D. (2010). *Measuring and Managing the Value of Companies, 5th Edition*. New Jersey, NJ (United States): John Wiley & Sons, Inc.
- [5] Boston Consulting Group. (1996). *Shareholder Value Metrics*. p. 1-46, Boston, MA (United States): Boston Consulting Group
- [6] Damodaran, A. (2010). *The Little Book of Valuation, 1st draft*. p. 214-239. New York, NY (United States): Stern School of Business

Ďalšie zdroje

- 1. Databáza S&P Capital IQ
- 2. Raiffeisen Research

KONTAKT

doc. Ing. Anna Neumannová, CSc.
Katedra podnikovohospodárska FPM
Ekonomická univerzita Bratislava
Dolnozemska cesta 1/b
852 32 Bratislava
e-mail: anna.neumannova@euba.sk

Ing. Martin Hudák
externý doktorand Katedry podnikovohospodárskej FPM
Ekonomická univerzita v Bratislave
M&A/Investment Banking Analyst (stážista) – Raiffeisen Centrobank, Viedeň, Rakúsko
Adresa:
Webgasse 6
1060 Viedeň
Rakúsko
e-mail: hudak.martin@gmail.com

ŽIVOTNÍ CYKLUS PODNIKŮ V POTRAVINÁŘSKÉM PRŮMYSLU

LIFE CYCLE OF ENTERPRISES IN THE FOOD INDUSTRY

Martina Novotná, Tomáš Volek, Jana Jungbauerová

ABSTRACT

The paper deals with the life cycle of enterprises in the food industry. The main aim of analysis is to find economic characteristics of enterprises in the decline phase of life cycle. The analysis focuses on the Czech Republic. The source of data for the conducted analysis of the enterprises was a database containing accounting data of companies with at least one employee. It was found that enterprises in the decline stage of life cycle are characterized by declining profitability, increasing total indebtedness, declining interest coverage and good liquidity. Some indicators have showed results that are inconsistent with the values of other indicators and indicate different stage of business life cycle.

KEY WORDS

Food industry, life cycle, business economics,

JEL Classification

D22, L66, M21

ÚVOD

Z mikroekonomické a makroekonomického pohledu lze sledovat jisté cyklické výkyvy v chování ekonomiky jako celku, tak i v chování jednotlivých mikroekonomických subjektů například podniků. Vývoj podniku lze připodobnit k fyziologickým změnám, které postupem času prodělávají všechny živočišné organismy. Příspěvek si klade za cíl identifikovat hlavní ekonomické rysy u podniků, které se nacházejí ve fázi poklesu v rámci životního cyklu podniku se zaměřením na potravinářský průmysl.

Životní cyklus podniku předpokládá podobnost mezi podnikem a přírodním organismem. Podnik se narodí, roste, dospívá, stárne a nakonec umírá, stejně jako kterýkoliv živočišný či přírodní druh. (Dědina, Odcházal, 2007). Cyklus života podniku je rozdělen do těchto etap:

- založení a vznik
- růst
- stabilizace, zralost
- pokles, případně sanace
- zánik

Založení podniku předchází zevrubná příprava a zhodnocení všech možností a rizik s nimi spojenými. Zakladatel pečlivě zváží, zda bude v delším časovém období podniku zajištěna výnosnost a prosperita (Synek, 2011). Pro fázi růstu je typické zvyšování objemu produkce, rozšíření portfolia výrobků a pronikání na nové trhy. V této fázi se začíná probouzet nová i stávající konkurence, která si všimla přítomnosti podniku na trhu. Investoři

* Ing. Martina Novotná, Ph.D., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta

** Ing. Tomáš Volek, Ph.D., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta

** Jana Jungbauerová., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta

se nemusí obávat nehospodárných nadměrných investic, protože investiční příležitosti jsou skvělé a odměny manažerů jsou vázány na ceny akcií. (Brealey, Myers a Allen, 2008). Fáze stabilizace je charakteristická tím, že podnik dosáhl optimální velikosti s ohledem na příležitost trhu. Podnik nesmí zapomínat na neustálou potřebu inovací a průběžně se adaptovat na okolní změny. V krizi se může podnik ocitnout z několika důvodů. Může vyplynout ze závažných havárií (např. přírodní katastrofy, teroristické útoky) nebo je důsledkem neutěšitelné ekonomické situace. Ta je způsobena vlivem vnějším zapříčiněným např. výkyvem hospodářského cyklu, změnou poptávky po produktech nebo technickým pokrokem; nebo vlivem vnitřním, který vyplývá např. z chybné finanční politiky, špatným umístěním podniku, nedostačující organizační strukturou apod. (Hyršlová, Klečka, 2008). Pokud byla krize podceňena, jsou implementována tvrdá opatření, propouští se velké skupiny zaměstnanců. Vznikají spory ve vedení podniku, často si přestává počínat jednotně, čímž zvyšuje zdání chaotičnosti postupu podniku ve snaze zvládnout krizi. (Kislingerová, 2010). Sanací se rozumí soubor kroků konaných vedením podniku, jejichž smyslem je ozdravení a obnovení finanční výkonnosti a ziskovosti firmy. O turnaroundu se hovoří jako o posledním pokusu o záchranu podniku před zánikem. Hlavním cílem je posílení pozice podniku jakožto výrobce kvalitních výrobků a služeb při nízkých nákladech. Turnaround obnovuje podnik zejména ze strany vnitřní výkonnosti, odbourává vše, co není nezbytně nutné, co nepřináší podniku další hodnotu. Jedná se o náročnou změnu vyžadující soustředění, nasazení a oddanost. Důležitým předpokladem je jednotné vedení, které se dokáže dohodnout ve všech podstatných záležitostech. (Jirásek, 1995). Pokud není sanace úspěšná, nebo pokud se rozhodne o dobrovolném ukončení činnosti podniku, dochází ke zrušení podniku s likvidací nebo bez likvidace a následnému zániku – výmazu z obchodního rejstříku (Synek, 2011).

Není nutné, aby podnik bezpodmínečně prošel všemi fázemi. Může fungovat několik desítek let, aniž by dospěl do fáze zániku nebo potřeboval sanaci. (Hyršlová, Klečka, 2008). Jednotlivé etapy se od sebe zřetelně odlišují v základních ukazatelích, ale i v mnoha podrobnostech. Fáze po sobě dokonce nemusí následovat podle daného popisu, avšak mohou být mezi sebou různě kombinovány.

Kromě tohoto tradičního rozdělení životního cyklu podniku existují ještě další alternativy dělení. I. K. Adizes (2004) pojmenovává jednotlivé fáze vývoje následovně: námluvy, dětství, Go-Go, adolescent, prime, stabilní, aristokracie, raná byrokracie, byrokracie a smrt. L. E. Greiner chápe vývoj podniku jako střídání evolučních a revolučních etap: fáze tvořivosti, fáze řízení, fáze delegování, fáze růstu prostřednictvím koordinace a monitorování, fáze kolaborace a etapa extra-organizačního řešení (Brem, Viarot, 2013).

Materiál a metodika

Hlavním cílem článku je vymezení společné ekonomické rysy u podniků, u kterých je identifikována fáze poklesu v rámci životního cyklu podniku. Byly analyzovány podniky, které se zabývají výrobou potravinářských výrobků (oddíl 10- Výroba potravinářských výrobků, sekce C – Zpracovatelský průmysl, klasifikace CZ-NACE), působily na českém trhu bez přerušení od roku 2008 do roku 2013 a zaměstnávají minimálně jednoho pracovníka. Těchto podniků bylo celkem 436. Veškerá vstupní data byla čerpána z databáze firem Albertina. Podle doporučení Komise EU 2003/361/ES ze dne 6. května 2003 o definici mikropodniků, malých a středních podniků, byly jednotlivé zkoumané podniky rozřazeny do skupin podle velikosti. Mikropodniky vymezeny jako podniky, které zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrát nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR. Malé podniky jsou podniky, které zaměstnávají méně než 50 osob a jejichž roční obrát nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR. Střední podniky jsou podniky, které zaměstnávají méně než 250 osob a jejichž roční obrát nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR. Velký podnik je

definován jako podnik, který není dle výše uvedených parametrů ani mikropodnikem, ani malým a ani středním podnikem. Článek byl vytvořen v rámci řešení grantu Grantové agentury Jihočeské univerzity č. 79/2013/S - Modely řízení MSP.

Vývojové fáze podniků byly stanoveny na základě vývoje velikosti tržeb. Tržby byly dány součtem tržeb z prodeje zboží, tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb, tržeb z prodeje materiálu a tržeb z prodeje dlouhodobého hmotného majetku. Suma tržeb byla přepočítána pomocí indexu cen průmyslových výrobců na srovnatelné hodnoty. K přepočtu byl využit index výrobců v oddíle 10 – Potravinářské výrobky a použity vztahy mezi bazickými a řetězovými indexy (tabulka 1).

Tabulka 1 Indexy cen výrobců v oddíle 10- Potravinářské výrobky

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Bazické indexy (rok 2005=100%)	1.04	1.119	1.041	1.018	1.115	1.153	1.193
Řetězové indexy	1.0526	1.0760	0.9303	0.9779	1.0953	1.0341	1.0347

Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování

U každého podniku byly vypočítány meziroční procentní změny tržeb. Z těchto hodnot byla následně vyčíslena prostým aritmetickým průměrem kritériální hodnota - průměrné procento změny tržeb za sledované období ($\% \Delta T_i$). Stejným způsobem bylo vypočteno průměrné procento změny tržeb za celé odvětví ($\% \Delta T$).

V tabulce 2 je uveden klíč, podle kterého byly podniky zařazeny do konkrétní vývojové fáze. Podniky se nacházely ve fázi růstu, pokud bylo jejich průměrné procento změny tržeb vyšší než odvětvové. Za stabilizované byly považovány takové podniky, jejichž průměrné procento bylo kladné a zároveň bylo nižší než průměrné procento odvětví. Podniky s průměrným procentem nacházejícím se v intervalu od minus pěti procent do nuly včetně byly považovány za mírně klesající. Zbytek podniků se nacházelo ve fázi poklesu, příp. zániku.

Tabulka 2 Rozdělení podniků do konkrétní vývojové fáze na základě vypočtené kritériální hodnoty

Fáze vývoje podniku	Interval kritériální hodnoty
Růst	$\% \Delta T_i > \% \Delta T$
Stabilizace	$\% \Delta T > \% \Delta T_i > 0$
Mírný pokles	$-5 \leq \% \Delta T_i \leq 0$
Pokles, popř. zánik	$\% \Delta T_i < -5$

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky

Hlavní ekonomickou činností zkoumaných podniků byla výroba potravinářských výrobků, která je zařazena do oddílu 10 sekce C klasifikace ekonomických činností CZ-NACE. Celkový počet analyzovaných podniků činil přesně 400. Průměrné stáří všech podniků v roce 2008 činilo přibližně 11,5 roku. Nejpočetnější skupinu podniků (více než jednu třetinu z celkového počtu) tvořily firmy staré 15 až 20 let. Nejméně podniků bylo ve skupině, jejíž stáří bylo v rozmezí od 0 do 5 let.

Pro zjištění průměrného procenta změny tržeb za celé odvětví byly nejprve vypočítány průměrné tržby všech podniků (očištěné o inflaci) za jednotlivá léta (tabulka 3). Z těchto

hodnot byly vypočítány průměrné meziroční procentní změny a následně průměrné procento změny tržeb za celé odvětví, které činí 5,08 %.

Tabulka 3 Výpočet průměrného procenta změny tržeb za celé odvětví

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Průměrné tržby odvětví (v tis. Kč)	307 044	343 042	341 878	340 933	382 413	390 627
Průměrné meziroční změny (%)	-	11.72	-0.34	-0.28	12.17	2.15
Průměrné procento	5.08 %					

Zdroj: vlastní zpracování

Průměrné procento změny tržeb za celé odvětví činilo 5,08 %. Podniky, jejichž průměrné procento převyšovalo hodnotu 5,08 %, rostly rychleji než odvětví a tudíž byly zařazeny do fáze růstu. Podniky s kladným průměrným procentem, které ale bylo nižší než odvětvový průměr 5,08 %, byly považovány za stagnující. Firmy, jejichž průměrné procento spadalo do intervalu od -5 % do 0, byly chápány jako podniky v mírném poklesu. Ostatní podniky byly zařazeny do skupiny s fází poklesu, které jsou ohroženy zánikem.

Počty podniků v jednotlivých vývojových fázích jsou znázorněny v tabulce 4. Nejvíce podniků, celkem 151, se nacházelo ve fázi růstu. Růstové firmy se na celkovém počtu podílely cca z 38 %. Další nejvíce početnou fází byla fáze poklesu, kam se celkem zařadilo 144 podniků, což činí 36 % z celkového počtu. 144 podniků, což činí 36 % z celkového počtu. Podniky této fáze byly shodou okolností rozděleny přesně na polovic do skupiny mírného poklesu a skupiny s fází poklesu, příp. zániku. Nejméně početnou kategorií byla fáze stabilizace, která čítala 105 podniků. Na celkovém počtu se tak podílela 26,25 %.

Z pohledu velikostního zastoupení v jednotlivých fázích nejvíce mikropodniků, malých i středních podniků se nachází ve fázi růstu. U velkých podniků se nejvíce firem nachází ve fázi mírného poklesu.

Tabulka 4 Rozdělení podniků podle jejich velikosti a vývojových fází

Velikost podniku	Průměrné stáří v letech	Vývojová fáze				Celkem	
		Růst	Stabilizace	Mírný pokles	Pokles	absolutně	Relativně v %
Mikro	8.00	27	5	4	9	45	11.25
Malý	11.10	48	33	18	29	128	32
Střední	12.04	63	57	36	28	184	46
Velký	13.93	13	10	14	6	43	10.75
Celkem	11.52	151	105	72	72	400	100

Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska velikosti sledovaného souboru podniků je nejčetnější skupinou kategorie středního podniku, jež zaujímá 46 % z celkového počtu podniků. Méně početnou kategorií je skupina malých podniků (32 % z celkového počtu). Následuje skupina mikropodniků (11,25 %) a velkých podniků (10,75 %), které jsou téměř stejně velké. Zajímavostí je, že u mikropodniků tvoří největší podíl firmy, které jsou do pěti let stáří. Průměrné stáří mikropodniků proto činí pouze 8 let. Naopak u velkých podniků tvoří největší podíl firmy, které působí na trhu 15 a více let. Průměrné stáří velkých podniků je téměř 14 let. Tento stav lze logicky vysvětlit tím, že po svém založení se podnik většinou nachází ve skupině mikropodniků. Postupem času roste, zvětšuje se a přechází do dalších „větších“ kategorií, což může ovlivňovat strategické rozhodování podniků (Švarova, Vrchota, 2013). Přímou ve fázi

založení a vzniku nebyla žádná z firem, všechny podniky již měly tyto fáze za sebou. Protože se analyzovaly pouze firmy, které podnikaly nepřetržitě po dobu šesti let (2008–2013), nemohla žádná z nich vzniknout po roce 2008.

Další analýza se zabývala oblastí výsledků finančních ukazatelů pouze u podniků, které se nacházely ve fázi poklesu. Průměrné hodnoty vybraných finančních ukazatelů za skupinu podniků ve fázi poklesu jsou uvedeny v tabulce 5.

Tabulka 5 Průměr vybraných finančních ukazatelů podniků představujících fázi poklesu

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Rentabilita tržeb	-5.09%	0.26%	-3.59%	-47.85%	-78.00%	-115.78%
Celková zadluženost	74.90%	81.68%	87.28%	105.13%	144.57%	205.75%
Běžná likvidita	1.24	1.59	3.94	3.3	2.52	1.92
Pohotová likvidita	0.77	1.19	3.33	2.60	2.60	1.74
Okamžitá likvidita	0.31	0.57	1.27	0.79	0.90	0.47
Úrokové krytí	13	1	-12	-10	-12	-11

Zdroj: vlastní zpracování

Velikost vlastního kapitálu se meziročně snižuje, od roku 2011 se dostává do záporných hodnot. Objem cizích zdrojů zůstává v absolutním vyjádření přibližně na stejné výši, avšak hodnota ukazatele zadluženosti se neustále zvyšuje, od roku 2011 přesahuje 100 %, v roce 2013 dokonce 200 %. Tržby vykazují klesající trend. Výsledek hospodaření po zdanění je po všechna léta záporný, v roce 2009 a 2013 ale došlo ke snížení ztráty.

ZÁVĚR

Provedená analýza poukázala a identifikovala fáze životního cyklu potravinářských podniků v České republice v letech 2008-2013. Rozbor byl zaměřen na podniky, které provozovaly svoji činnost nepřetržitě po dobu 6 let. Bylo zjištěno, že nejvíce podniků se nacházelo ve fázi růstu cca 38%, a to především podniky mikro (60% ze všech malých podniků), malé (37% ze všech malých podniků), střední (34% ze všech středních podniků). Druhá nejpočetnější skupina podniků byla zařazena do fáze mírného poklesu respektive poklesu (36%). V této fázi měly největší procentní zastoupení podniky velké (cca polovina ze všech sledovaných velkých podniků). Podrobnější analýza zaměřená na charakteristické rysy podniků ve fázi poklesu ukázala, že podniky v této fázi se vyznačují klesající rentabilitou, rostoucí celkovou zadlužeností, klesajícím úrokovým krytím a na druhou stranu nemají problém s likviditou. Některá stránka hospodaření podniku nemusí naznačovat a potvrzovat určitou fázi životního cyklu podniku, kdy chování firem se v průběhu životního cyklu mění (La rocca, La rocca a Cariola, 2011). Určitý vliv na chování může mít i velikost podniku (Mura, Buleca, 2012)

Pro přesnější zařazení podniků do vývojových fází by určitě bylo vhodné rozšířit kritéria hodnocení. V článku bylo uvažováno pouze s jedním kritériem, a to procentní změnou tržeb. Další možností by bylo zohlednit více kritérií např. vývoj hodnoty dlouhodobého majetku, vývoj výsledku hospodaření, vývoj ukazatelů finanční analýzy apod. Touto problematikou se autoři nadále zabývají. Pro orientační zařazení podniku do určité vývojové fáze jako kritérium zcela dostačuje vývoj velikosti tržeb.

LITERATURA

- [1] ADIZES, I. *Managing Corporate Lifecycles*. Adizes Institute Publications, 2004. s. 460. ISBN 9780937120064
- [2] BREALEY, R., MYERS, S., ALLEN, F. *Principles of corporate finance*. New York: McGraw-Hill, 2008. s 976. ISBN 978-007-126327-6.
- [3] BREM, A.,VIARDOT, E. *Evolution of Innovation Management: Trends in an International Context*, Palgrave Macmillan. 2013. s. 384. ISBN 9781137299994.
- [4] DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy: nejnovější přístupy a trendy, organizační vztahy a chování, jednotlivci, skupiny, týmy, síťové a virtuální organizace, strategické aliance, procesní organizování, komunikace a rozhodování, organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [5] HYRŠLOVÁ, J., KLEČKA, J. *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 344 s. ISBN 978-80-86730-36-3.
- [6] JIRÁSEK, J. *Návrat k prosperitě: turnaround*. Praha: Grada Publishing, 1995. 114 s. ISBN 80-7169-114-3.
- [7] KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. Praha: C.H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [8] LA ROCCA, M., LA ROCCA, T., CARIOLA, A. *Capital Structure Decisions During a Firm's Life Cycle*. *Small Business Economics*. 2011, 37, 107-130.
- [9] MURA, L. , BULECA, J.. *Evaluation of Financing Possibilities of Small and Medium Industrial Enterprises*. *International Conference Emerging Markets Queries in Finance and Business*. 2012, 3, 217-222.
- [10] SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [11] ŠVAROVA, M. ,VRCHOTA, J.. *Strategic management in micro, small and medium-sized businesses in relation to financial success of the enterprise*. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 2013, 61, 2859-2866.

KONTAKT

Ing. Martina Novotná, PhD.
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta ,
Katedra ekonomiky
Studentská 13
370 05 České Budějovice
Česká republika
e-mail: autor. novotna@ef.jcu.cz

Ing. Tomáš Volek, Ph.D.
Jana Jungbauerová
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta ,
Katedra ekonomiky
Studentská 13
370 05 České Budějovice
Česká republika
e-mail: autor. volek@ef.jcu.cz

KONCEPT CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT V PODNIKÁNÍ

CONCEPT OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN BUSINESS

Jaroslav Novotný

ABSTRACT

Presented paper aims at the Customer Relationship Management and its essential is finally to introduce the concept of the CRM instrumentarium. In the this paper we deal generally with the concept of Customer Relationship Management, with the pillars of this concept, with the principles of the CRM implementation and with the CRM contribution for the business. Paper deals whit the analyse of the present state and trend of Customer Relationship Management in business practise. On the base of the analyses' results there is defined the potential for the better effectiveness of Customer Relationship Management and there is introduced the concept of CRM instrumentarium.

KEY WORDS

Customer, management, customer relationship management, concept, business.

JEL Classification

M 31, M10, L 21

ÚVOD

V posledních letech se do popředí dostává poznání potřeb zákazníků, v mnoha produkčních segmentech je potlačena úloha produkce pro neznámého zákazníka. Cílem je poznat to, co zákazník upřednostňuje, co má pro něj význam, co mu přináší hodnotu. Neexistuje však univerzální nástroj hodnocení či měření hodnoty výrobku/služby zákazníkem, protože zákazníci jsou různí a mají tudíž i rozdílné potřeby. Nastává proto odklon od produkční orientace firem (vyrobit více a levněji), firmy se začínají orientovat na produkt a zákazníka, tudíž na výkonnost a přínos pro jednotlivé zákazníky. V dnešním neustále se měnícím podnikatelském prostředí nevyhřávají ty firmy, které jsou nejpilnější a nejvýkonnější, ale ty, které dodávají správný výrobek ve správném čase a na správné místo za co nejnižší náklady.

Efektivní řešení problematiky řízení vztahů se zákazníky (dále jen CRM) je velmi důležité. Pokud se totiž firma začne zaměřovat na tvorbu hodnoty pro zákazníka, dojde ke zvýšení výkonnosti ve všech člancích hodnotového řetězce. Zvýšení výkonnosti se projeví bezpochyby nejprve u zákazníků (neboť jsou to zákazníci, kteří za výrobky/služby platí a jsou to právě zákazníci, kteří přinášejí firmě ekonomické zisky), následně u produktů a také u procesů (v provozních činnostech).

* PhDr. Mgr. Ing. Jaroslav Novotný, PhD., MBA, MSc. Dubnický technologický inštitút v Dubnici nad Váhom, Katedra manažmentu, autorský podiel 100%, podiel na projekte VEGA 1/0381/13 100%

CRM systémy lze definovat jako koncept podporující řízení celého cyklu kontaktu se zákazníkem, efektivní koordinaci vazeb na zákazníka, péči o zákazníka. CRM je však v první řadě metodika přetvořená do celopodnikové strategie, kterou se aplikuje sada „zákaznických“ procesů, jejichž cílem je udělat vztah se zákazníkem ziskovým.

Ústředním bodem podnikání a existence výrobních firem je především zákazník (Mura – Lincényi, 2015). Přestože se spousta z nich snaží neustále pracovat na řízení vztahů se stálými zákazníky, obchodními partnery, tak ani tito klienti v dlouhodobém horizontu nemohou zajistit požadovanou ziskovost. Dynamika současného trhu je mnohem větší než kdykoli předtím a tím, že nabídka produktů převyšuje jejich poptávku, tak dochází k poklesu ceny, která klade na efektivitu výroby a řízení firmy nové a nové nároky. Proto je pro trvalý úspěch vedle intenzivní péče o stávající zákazníky rozhodující i snaha získávat zákazníky, obchodní partnery, nové (Reinartz – Kraffiz – Hoyer, 2004). Získávání nových zákazníků je proces s nejistým výsledkem, který ale vyžaduje pečlivě připravený systém zaměřený na řízení vztahů se zákazníky. Protože nepromyšlené a nesystematické získávání nových zákazníků může vést až ke spolupráci s těmi zákazníky, kteří nikdy nebudou vůči naší firmě loajální, a tedy ani ziskoví. Ovšem kromě nových zcela nových zákazníků, obchodních partnerů, jsou zde i zákazníci, kteří se k nám vrátili od konkurence a tito potřebují zvláštní pozornost. Především by se obchodní zástupci měli snažit zjistit, co je vedlo k odchodu od konkurence a těchto příčin, faktorů, se v jednání s nimi vyvarovat.

Při samotném získávání nových zákazníků lze využít různé nástroje (Mura, 2012), které slouží ke komunikaci a informování zákazníka jak o produktech, tak službách, které daná firma nabízí. Na druhou stranu lze na základě vzájemné komunikace získat důležité informace o potencionálních, nových, zákaznících a následně je přesvědčit ke koupi. Podle toho, zda chce firma oslovit jmenovitě vybranou skupinu zákazníků, anebo upřednostňuje oslovení anonymní velké skupiny zákazníků, se rozlišují tyto dva druhy oslovování:

- přímé oslovování – u tohoto typu oslovování existuje možnost navázání osobního kontaktu se zákazníkem a poskytnutí zpětné vazby od tohoto zákazníka. Informace o výrobním portfoliu firmy jsou uzpůsobeny individuálním potřebám jednotlivých skupin zákazníků, ovšem na druhou stranu je zde nevýhoda poměrně vysokých nákladů vynaložených na získání jednoho kontaktu a také chybějící široká působnost kampaně.

- hromadné oslovování – vede především ke zvýšení známosti firmy a prezentování image. Dojde zde k zásahu rozsáhlých cílových skupin, a to většinou velmi rychle a s poměrně dobrou mírou úspěšnosti. Také tento druh oslovování ovšem vyžaduje důslednou přípravu a je spojen s poměrně vysokými náklady na různé marketingové kampaně. Přičemž úspěch konkrétní akce nelze měřit okamžitě, tak jak tomu může být u přímého oslovování nových zákazníků.

Volba nástrojů

Vhodná volba jednotlivých nástrojů se odvíjí především od cílové skupiny osob, kterou chce firma oslovit. Aby bylo dosaženo synergického efektu, tak lze jednotlivé nástroje použít současně, ovšem za splnění předpokladu, že na sebe navazují v časové posloupnosti; že jsou, co se týče obsahu, ve vzájemném souladu; a že jsou pečlivě a průběžně připravované (Lošťáková, 2009). Pochopitelně k úspěšnému získání nových zákazníků je potřeba i následujících charakteristik Verweyen (2007) :

- motivace – prodejce si musí jistojistě stát za svými produkty, což zákazník vycítí. To, že budou obchodní zástupci motivováni k dosažení vytyčených cílů, se jednoznačně odrazí v jejich pozitivním myšlení a dopadu na zákazníka.

- věrohodnost – souvisí s dodržováním slibů a dalších drobných ujednání, podle kterých hodnotí zákazník obchodního zástupce.

- moderní argumentace – se vztahuje ke snaze odlišit se od konkurence. Je tedy důležité, aby argumentace přesvědčující ke koupi byla nová a neotřelá. Dokonce si lze vytvořit společně se zákazníkem nový pohled na produkt samotný a tak kreativně nabídnou nekonvenční řešení.
- doporučení – to může dát stávající zákazník novým, potenciálními klientům. Neboť jen ten zákazník, který pozná obchodního zástupce jako motivovaného, věrohodného a moderního partnera, dá na něj doporučení a dobré reference ostatním.
- kontakty – s jednotlivými zákazníky jsou nesmírně důležité pro udržování bezproblémové komunikace. Pravidelné návštěvy webových prezentací obchodních partnerů, popř. jeho konkurentů, informování zákazníka o aktuálních aktivitách firmy, rozšíření výrobního portfolia, apod. zákazník jistě ocení. Komunikace se ovšem nemusí týkat výhradně jen obchodních témat; protože aktivní pěstování kontaktů se zákazníkem je skvělým prostředkem k vytvoření silných a intenzivních vztahů se zákazníky.

CÍL, MATERIÁL, METODIKA

Cílem předloženého příspěvku je analyzovat koncept řízení vztahů se zákazníky jako řešení pro další rast a rozvoj podnikání v konkurenčním prostředí a definovat doporučení pro podnikatelskou praxi. Za účelem zpracování bylo nutné shromáždit potřebný faktografický materiál nejen ze sekundárních literárních pramenů, ale také z primárního výzkumu. Zpracování příspěvku bylo realizované prostřednictvím vybraných logicko-vědeckých metod. Předkládaný příspěvek je parciálním výstupem projektu VEGA 1/0381/13 s názvem „Hodnotenie inovačného potenciálu podnikateľskej siete v ranných etapách jej fungovania“.

Strategie implementace CRM

Customer Relationship Management, neboli řízení vztahů se zákazníky, sebou nese poměrně značné množství nových chápání marketingových aktivit. Tyto aktivity jsou spojené především s péčí o zákazníky, kterým dnes podniky přikládají obrovský význam. Děje se tak proto, aby si firmy udrželi své postavení na konkurenčním trhu, nebo ho případně zvýšily, poněvadž dnes už nehrají prim výrobci a prodejci, nýbrž přímo konzumenti těchto výrobků a služeb. Právě ti mají tu možnost vybrat si ten či onen produkt u toho či onoho prodejce, za účelem uspokojení svých potřeb. Nicméně strategie CRM se nezabývá pouze komunikací a prodejem produktů zákazníkům, ale snaží se o vybudování určitého dlouhodobého vztahu se zákazníky, který by obohatil jak společnost, tak i právě zákazníky.

Strategie implementace CRM se soustředí především na to, co se stane po tom, jakmile je zákazník podnikem získán. Cílem je budovat dlouhodobé vztahy se zákazníky, které budou také dlouhodobě zvyšovat zisk podniku.

Během posledních patnácti let se uplatňovaly tři typy strategie CRM popsané v kromě jiných i Lošťákovou (2009) a Lošťákovou – Pecinovou (2014):

- masová personalizace – jednotlivý zákazník je rozpoznán podle jména, adresy, popř. podle předchozího nákupního chování; zákazník má pocit individuální péče, jsou mu ale nabízeny standardní produkty, nutná určitá úroveň databázového marketingu (např. bankovní instituce, zásilkové obchody, firmy zabývající se prodejem).
- masová customizace – uspokojení individuálních potřeb a požadavků zákazníka, míra péče je ale v podstatě pro všechny stejná; někteří zákazníci jsou ochotni platit více za zvláštní užitky navíc; cílem je zapojit zákazníky na spoluvytváření produktu podle individuálních potřeb a cenové citlivosti, ale ze standardní sortimentní nabídky komponent produktů. (např. firma Dell – konfigurace počítače podle potřeb zákazníka, dále výrobci nábytku na stavebnicovém principu).

- diferencovaná customizace – respektuje rozdílné potřeby a požadavky zákazníka; produkty (výrobky nebo služby), distribuce, komunikace, resp. celý marketingový mix je individualizován a je tzv. „šit na míru“; úzká spolupráce výrobce se zákazníkem (např. firmy operující na B2B trzích k průmyslovým kupujícím, také výrobní firmy vyrábějící spotřební zboží – ke svým distributorům, prodejním mezikládkům).

V současnosti se uplatňuje kombinace všech tří typů strategie CRM (neboli strategie diferencovaného CRM podle hodnoty zákazníků pro podnik). V případě významných zákazníků roste míra individualizace a intenzita práce s trhem, pro tyto klíčové zákazníky je vhodná strategie diferencované customizace, naopak pro středně významné zákazníky masová customizace a pro méně významné zákazníky strategie masové personalizace.

Technologický pokrok a konkurenční prostředí vybízí společnosti neustále customizovat firemní strategii a inovovat informační systémy. Již odedávna je při realizaci a využívání nových technologií nejnaléhavějším problémem vymezit potřeby změny podnikové strategie a určit její směr a cíle.

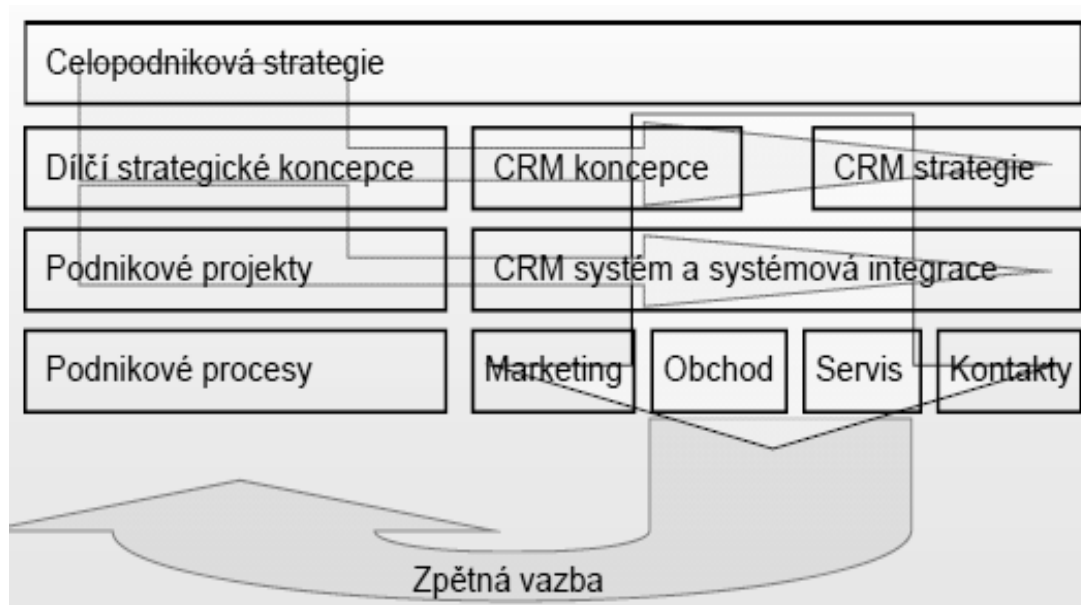
Tabulka 1 Strategická pravidla CRM koncepce

Pravidlo	Cíl realizace	Výsledný efekt
Sjednocení	Jednotné informace ve stejný čas směrem k zákazníkovi i k uživateli CRM.	Firma působí navenek jako kompaktní celek, šetří náklady na řízení objednávek, administrativu a omezuje vznik pohledávek
Integrace	Propojení CRM s ERP a dalšími podnikovými systémy, vytvoření jednotné datové základny.	Optimální řízení všech podnikových procesů, nižší náklady na jejich obsluhu, nižší náklady plynoucí z realizace výrobků/služeb
Naplnění	Pravidelné naplňování systému obchodními a marketingovými údaji, budování znalostní CRM báze na základě jejich sdílení.	Návratnost investice do CRM a její dlouhodobé zhodnocování, podpora řízení podnik. procesů a manažerského rozhodování
Segmentace	Každý zákazník je principiálně chápán jako samostatný tržní segment.	Maximalizace zisku z konkrétních tržních segmentů a udržování loajality stávajících zákazníků na základě správně provedené segmentace

Zdroj: Sodomka, 2006

Přínosem CRM koncepce je především zefektivnění procesů a poskytnutí obchodníkům, marketingu a vedení společnosti lepší, podrobnější informace o zákaznících. CRM pomáhá firmám vytvořit rentabilnější vztah se zákazníkem a snížit operativní náklady. Zabudované workflow může usnadnit plnění časově náročných rutinních úkolů, které jsou ale pro fungování firmy důležité, a to tím, že je automatizuje. Další výhodou workflow je např. schopnost informovat o nově došlých objednávkách, o nutnosti znovu uzavřít prošlé smlouvy nebo popřát zákazníkovi k narozeninám. Obchodní organizace tak mohou zkrátit prodejní cyklus a zvýšit klíčové ukazatele výkonu, jako např. příjmy na jednoho obchodního zástupce, průměrná velikost objednávky a výnosy na jednoho zákazníka. Marketingové organizace mohou zvýšit odezvu na kampaně a marketingově řízené příjmy za současného snížení ceny za získání (akvizici) zákazníka. Servisní firmy mohou zvýšit produktivitu servisního pracovníka a loajalitu zákazníka při současném snížení ceny servisu, času odezvy a času do vyřešení požadavku zákazníka. Ve všech odvětvích je efektivní CRM strategickou nezbytností pro růst a přežití. Výzkumy odborníků (Reinartz – Kraffz – Hoyer, 2004; Ryals – Knox, 2001) publikované v této oblasti ukázaly, že společnosti, které vytvářejí spokojené a loajální zákazníky mají více opakujících se obchodních transakcí, nižší náklady na akvizice nových zákazníků a silnější značku, a tím pádem i lepší finanční výkony.

Návrhová a realizační část CRM



Obrázok 1 Budování CRM koncepce

Zdroj: Sodomka, 2006

Primárními úkoly při realizaci návrhu konceptu CRM, s přihlédnutím na soudobé paradigma, je možné shrnout do následujících bodů:

- změna pohledu na obchodní případ se zákazníkem. To v praxi znamená přechod od vnímání krátkodobých cílů k vnímání dlouhodobých účinků. Tedy z pohledu úzce vázaného na jednotlivé kontrakty (transakční vztah) je třeba přejít na vnímání spolupráce v dlouhodobé perspektivě (relační vztah).
- přechod od produktového vnímání marketingu k zákaznickému pojetí. Rozhodující je, co požaduje zákazník, nikoliv nabízet předem připravený produkt.
- nutnou, ale nepostačující podmínkou je změna myšlení všech zaměstnanců firmy.
- měření dosažené úrovně procesu zavádění principů CRM – důležité využití zpětné vazby.
- nezbytnou součástí je nutnost využívání moderních sofistikovaných nástrojů (především z oblasti IS/IT, tedy CRM IS), které pomohou zajistit rozvoj a fungování vztahového marketingu.
- komplexní a otevřené využití nabízeného produktu. Nabídneme-li produkt integrovaný do širšího systému, docílíme často rozšíření jeho využitelnosti.

Implementace konceptu CRM nese se sebou také rizika, se kterými musí firma počítat, upozorňují Novotný (2015) a Lehtinen (2007). Mezi praktické problémy spojené s implementací konceptu CRM můžeme zahrnout:

- nedocení marketingu a marketingového řízení ve firmách.
- malá důvěra nebo malá informovanost ze strany managementu v přínosy CRM.
- firmám chybí potřeba si zákazníky udržovat a předcházet.
- soustředění se na dílčí řešení – oddělené call centrum, roztržité databáze.

- neochota prodejců předávat informace o zákazníkovi – obava ze ztráty nenahraditelnosti.
- podcenění organizovaného odporu vůči změnám.
- podcenění přípravy personálu na zavedení CRM. CRM pak není chápána jako podniková filozofie.

Pozornost věnovaná otázkám jak zvýšit efektivnost práce se zákazníky, je řešení které úzce souvisí s efektivností celé organizace a v konečném důsledku z efektivností celé společnosti. Jde o nejen aktuální problematiku, které věnují pozornost odborníci z různých vědních oblastí, ale i problematika spjatá se zlepšením pozice organizace v konkurenčním prostředí, s efektivnějším využíváním jejího hmotného aj. nehmotného potenciálu, včetně lidského kapitálu. Je zřejmé, že řešení otázek spojených se zvyšováním efektivnosti v této oblasti, souvisí s aplikací poznatků z různých oblastí lidského poznání, z různých vědních disciplín a vyžaduje si interdisciplinární, resp. multidisciplinární přístup.

Optimalizace řízení vztahů se zákazníky pomocí koncepce Customer Relationship Management, je v současné době jednou z rozhodujících součástí firemních zákaznických procesů pro mnoho firem, které chtějí na trhu nejen uspět, ale i přežít. V dnešním podnikatelském prostředí vyhrávají ty firmy, které dodávají správný výrobek ve správném čase a na správné místo za co nejnižší náklady.

ZÁVĚR

Koncept CRM prochází stálým vývojem a pro mnoho společností znamená budoucnost komunikace se zákazníky. Názory autorů se liší především podle toho, zda popisují úspěšnou nebo neúspěšnou implementaci CRM. Na základě různých doporučení jsme formulovali sedm hlavních faktorů pro úspěšnou implementaci konceptu CRM:

1. Angažovanost a odhodlání generálního ředitele a celého vrcholového vedení firmy.
2. Zavádění konceptu CRM prostřednictvím týmů s odborníky z různých oblastí, nutný jednotný postup týmu.
3. Získávání veškerých dostupných údajů, jejich správná interpretace a uložení se souhlasem dotčených osob nebo firem.
4. Diferenciace zákazníků podle stanovených kritérií (nestačí pouze pravidlo Pareto).
5. Měření LTV (hodnoty životnosti) zákazníků – a pravidelná aktualizace těchto údajů.
6. Komunikovat one-to-one. Přímá a cílená komunikace je podstatou konceptu CRM. Znamená to oslovit vhodné zákazníky ve vhodný čas, na vhodném místě, vhodným produktem a s tím nejvhodnějším poselstvím.
7. Neznehodnocovat značku, nýbrž značku cíleně budovat.

Základním principem konceptu CRM je cílené budování vztahů k nejziskovějším zákazníkům. Strategie nahrazuje činnosti směřující ke zvýšení podílu na trhu daného produktu aktivitami, které zvyšují podíl na objemu nákupu specifického zákazníka. Z toho vyplývá, že koncept CRM nebude vhodný pro všechny firmy, tedy především pro začínající společnosti, neboť ty nemají dostatek zákazníků a obvykle ani neznají skupiny svých potenciálních klientů. Vytvoření úspěšného konceptu CRM je spojeno s odpovědí na celou řadu otázek. Mezi klíčové a obvykle nejobtížnější patří především: „Kdo jsou naši zákazníci?“, „Kterí naši zákazníci jsou ziskoví a proč?“, „Kterí zákazníci provádí opakované nákupy a proč?“ a podobně.

LITERATURA

- [1] LEHTINEN, J. Aktivní CRM - Řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1814-9
- [2] LOŠŤÁKOVÁ, H. Diferencované řízení vztahů se zákazníky: Moderní strategie růstu výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.
- [3] LOŠŤÁKOVÁ, H. – PECINOVÁ, Z. The Role of Partnership and Flexibility in Strengthening Customer Relationships in the B2B Market. In *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2014. Vo. 150. pp. 563 – 575. ISSN 1877-0428
- [4] MURA, L. – LINCÉNYI, M. Základy marketingu. Brno: Tribun EU, 2015. 137 s. ISBN 978-80-263-0887-4
- [5] MURA, L. The Industrial Meat Processing Enterprises in the Adaptation Process of Marketing Management of the European Market. In *Scientific, Health and Social Aspects of the Food Industry*. Croatia: InTech Europe, 2012. pp. 209-220. ISBN 978-953-307-916-5
- [6] NOVOTNÝ, J. Instrumentárium CRM na trhu výherní techniky. Ostrava: KEY Publishing, 2015. 103 s. ISBN 978-80-7418-233-4
- [7] REINARTZ, W. – KRAFFT, M. – HOYER, W. The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. In *Journal of Marketing Research*. 2004. Vol. 41, No. 3, pp. 293-305. ISSN 0022-2437
- [8] RYALS, L. – KNOX, S. Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management. In *European Management Journal*. 2001, Vol. 19, No. 5, pp. 534–542. ISSN 0263-2373
- [9] SODOMKA, P. Informační systémy v podnikové praxi. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1200-4
- [10] VERWEYEN, A. Jak získávat nové zákazníky: Direct mailing: e-maily, telefonování, osobní jednání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1970-2

KONTAKT

PhDr. Mgr. Ing. Jaroslav Novotný, PhD., MBA, MSc.

Dubnický technologický inštitút

Katedra manažmentu

Sládkovičova 533/20

018 41 Dubnica nad Váhom

Slovenská republika

e-mail: phdr.jn@gmail.com

VYUŽITÍ MARKETINGOVÉHO PARADIGMATU V PERSONÁLNÍ POLITICE PODNIKU

UTILISATION OF THE MARKETING PARADIGM IN PERSONAL POLITICS OF THE COMPANY

Jiří Novotný

ABSTRACT

Business use sales marketing to implement a company's sales functions. A set of tools is used for this, which structure the connection of their production function through links to the sales market. These tools are product policy, pricing policy, communication policy and distribution policy. These sales-policy tools can also be used as a starting point for a definition of personnel marketing-mix tools. The aggregate of personnel activities can be divided into the product variables area of operations, the price variables area, the communication variables area and the place variables area of operations.

As with the sales marketing mix, the personnel marketing mix aims to optimize the tools from each of the respective areas. Here, there is also an attempt to effectively put in place selected measures from personnel management to achieve specific goals. The role of product variables is to help shape the attractiveness of a business as an employer, or of jobs, which are perceived as a product of its activities. Pricing variables attract employees through the creation of extra-professional conditions. Promotional variables are used to stimulate interest in communication, and place variables have an effect on the employees' interest in the business through specific means of connecting them to the business's activities. It is significant that for a business using personnel marketing, it offers attractive employment opportunities on the labour market for the type of people that it needs. Those interested in the jobs on offer then try to acquire the knowledge and skills that are required.

KEY WORDS

Marketing paradigm, personnel marketing, business objectives, business management, personnel work, marketing mix, product area, price area, promotion area, place variables area of operations, attractive work opportunities

JEL Classification

M5, M2

ÚVOD

Efektivní řízení podnikového produkčního procesu v tržním hospodářském systému vyžaduje jeho propojenost s tržním prostředím. U odbytové funkce podniku využívá management při prodeji produkce k tomuto účelu nástrojů odbytového marketingu. V oblasti pořizování výrobních faktorů ale podobný ucelený soubor nástrojů propojujících opatrovací trh s výrobou management nemá.

Obtíže to působí zejména při opatrování personálu na vnějším trhu práce. Specifickým rysem výrobního faktoru práce je, že jeho nositelem je člověk – pracovník, který prostřednictvím svého pracovního výkonu vykonává práci. Aby mohl vykonávat práci podle potřeb svého

¹ Doc. Ing. Jiří novotný, CSc. , Ekonomicko-správní fakulta MU, Lipová 41a, 602 00 Brno, novotji@econ.muni.cz

zaměstnavatele, musí být pro to připraven – kvalifikován, a pro realizaci pracovního procesu motivován. To vše ovšem předpokládá, že pracovník bude na vnějším trhu práce pro zaměstnání v podniku získán,

Marketing v nauce o podnikovém hospodářství

Marketingový přístup (marketingové paradigma) charakterizuje RAFFÉE [1] jako „*prakticko-normativní, obsahově specifické vyjádření rozhodovacího a systémového přístupu, s vizí řízení podniku trhem*“. V tomto smyslu je marketing definován jako „koncepte podnikového řízení, při které se v zájmu dosažení podnikových cílů podnikové aktivity zaměřují na současné a budoucí požadavky trhu“ [2] (BEDLINGMAIER In: HOPFENEBECK 1993, str. 53).

V odborné literatuře se podle WÖHEHO [3] vyskytují tři interpretace marketingu, lišící se šíří svého pojetí:

- Marketing je určení o optimálním uspořádání oblasti odbytu.
- Marketing je tržně orientovaná nauka o podniku.
- Marketing je samostatná vědní disciplína.

V soudobé nauce o podnikovém hospodářství má odbytové orientovaný marketing, tedy nej užší pojetí marketingu, všeobecně respektované zastoupení. Pojem marketing je zde označením odbytové funkce podniku a odbyt, resp. odbytová funkce podniku, je interpretován v marketingovém pojetí.

Proces řešení problémů odbytového marketingu

Sledujeme-li marketing jako podnikovou funkci, zahrnuje to poznávání různých konkrétních problémů a úkolů, které mohou být vyvozeny v rámci procesu řešení problémů marketingu. V souladu s obecným procesem řešení problému mohou být přitom rozlišeny podle THOMMENA [4] následující fáze :

1. *Identifikace situace*: V rámci této fáze je nutno získat nezbytné informace o současnosti a budoucím vývoji podniku. V této souvislosti jsou důležité především:

- podnikové cíle
- všeobecné podmínky prostředí a vztahy mezi podnikem a jeho prostředím
- potřeby skutečných a potenciálních zákazníků (případně trhy připadající pro podnik v úvahu), které je třeba v rámci výzkumu trhu zjistit.

2. *Stanovení marketingových cílů*: Odvození marketingových cílů z interních podnikových (představy o hodnotách, podnikatelské cíle, disponibilní výkonový potenciál) a mimopodnikových skutečností (prostředí). Typické marketingové cíle jsou vztaženy na obrat, tržní podíl, geograficky vymezené trhy, produkty nebo zákazníky. Obecně platí, že marketingové cíle jsou odvozovány z podnikových cílů. Vzhledem k velkému významu marketingových cílů pro podnik však žádné jasné hranice mezi podnikovými cíli a marketingovými cíli nejsou.

3. *Určení marketingových nástrojů*: Marketingové cíle, jejichž určení je obsahem předchozí fáze, jsou východiskem dalšího postupu v rámci této etapy. Jsou z nich odvozovány dílčí cíle jednotlivých dílčích oblastí marketingu a návazně pak odvozovány opatření a prostředky vedoucí k dosažení těchto cílů. Tyto dílčí oblasti jsou v nauce o podnikovém hospodářství [5](např. HOPFENEBECK 1992) označovány jako dílčí odbytové politiky nebo marketingové nástroje. Jedná se o :

- výrobkovou politiku

- cenovou politiku
- propagační politiku
- distribuční politiku.

Označení „díličí odbytové politiky“ má původ ve skutečnosti, že při jejich obsahovém vymezení se vychází z celkové odbytové politiky podniku, tvořené odbytovými cíli, opatřeními a prostředky vyššího stupně obecnosti, ale zároveň cíle, opatření a prostředky díličích oblastí, odbytovou politiku podniku spoluvytváří. Označení marketingové nástroje pak reflektuje skutečnost, že nauka o marketingu využívá při označování shodných odbytových aktivit pojmu marketingové nástroje, jimž zde jsou produkt, cena, propagace, distribuce. Svým způsobem nadřazené, či spíše integrující postavení vůči marketingovým nástrojům má marketingový výzkum. Poskytuje informace pro konkrétní utváření instrumentů marketingu.

4. *Stanovení marketingového mixu:* Označení marketingový mix se užívá v marketingové literatuře pro optimalizaci nástrojů odbytové politiky. Jak uvádí WÖHE [3], je jeho smyslem dosáhnout účinnosti použití těchto nástrojů. Taje závislá na tom, zda jsou nástroje:

- cílevědomě zvoleny
- pečlivě vzájemně vyváženy
- použity ve správné míře.

Tato snaha o optimální kombinaci se dotýká nejen diferencovaného využití jednotlivých marketingových nástrojů, resp. díličích odbytových politik jako takových, ale i diferencovaného využití díličích marketingových nástrojů, resp. jednotlivých opatření v rámci díličích odbytových politik. Strukturu jednotlivých komponent příslušných marketingových nástrojů přibližuje navazující rámcový přehled podle WÖHEHO [3]:

Výrobní politika bývá označována jako jádro marketingu. Jejím úkolem je formovat nabídku orientovanou na uspokojování potřeb kupujících a cílem je pozitivní odlišení od nabídky konkurence. Využívá k tomu opatření (díličí marketingové nástroje):

- výrobní inovace
- jakost výrobků
- sortiment
- služby zákazníkům.

Cenová politika je marketingovým nástrojem, jehož úkolem je cenové soutěžení s konkurencí. Opírá se přitom o následující díličí marketingové nástroje:

- ceny
- rabaty
- platební podmínky.

Komunikační politika je díličí oblastí odbytové politiky, jejímž úkolem je obvykle představit homogenní zboží jako výrobek zvláštního druhu. Využívá k tomu opatření:

- reklama
- podpora prodeje
- public relations.

Distribuční politika je marketingovým nástrojem, který uzavírá čtveřici díličích odbytových politik. Jejím úkolem je, aby prodávané výrobky byly ve správném čase na správném místě. K dosažení této možné konkurenční výhody disponuje distribuční politika opatřeními:

- fyzická distribuce (marketingová logistika)

- akviziční distribuce (orgány prodeje)
- odbytové cesty.

5. *Realizace marketingu:* Tato fáze realizace odbytové politiky, coby synonyma pojmu marketing v nauce o podnikovém hospodářství, obsahuje uskutečňování marketingových cílů a opatření, formulovaných v předchozích krocích, majících analyticko-projektový charakter, prostřednictvím konkrétních akcí. Může to být realizace nové odbytové strategie podniku zasahující všechny marketingové nástroje, nebo například provedení reklamní akce, nebo vybudování odbytové sítě.

6. *Marketingové výsledky:* Posouzení skutečně dosažených výsledků jejich porovnáním se stanovenými cíli je obsahem závěrečné fáze. Informace o plnění marketingových úkolů podávají konkrétní výsledky procesu řešení marketingových problémů.

Proces řešení problémů marketingu, tak jak je výše uveden, se zabývá sledováním a popisem odbytové funkce podniku. V intencích rozhodovacího paradigmatu nauky o podnikovém hospodářství zkoumá předmětnou oblast hospodářského dění v podniku (podnikovou funkci) jako sled rozhodnutí přijímaných člověkem v zájmu dosažení podnikových cílů.

Personální marketing

Lidská práce je nejdůležitější výrobní faktor. Člověk, jako nositel tohoto Lidská práce je nejdůležitější výrobní faktor. Člověk, jako nositel tohoto výrobního faktoru, v procesu vynaládání práce vynalézá, konstruuje, vyrábí i prodává. Řídí i realizuje výrobní i odbytové procesy.

Podnikohospodářským výrobním faktorem práce se rozumí v nauce o podnikovém hospodářství využívání fyzických a psychických vlastností člověka k realizaci podnikových cílů. Lidský pracovní výkon závisí v tomto výkladovém konceptu jednak na fyzických a psychických schopnostech pracovní síly, jednak na snaze o výkon, vůli tyto schopnosti plně využít.

Fyzické a psychické schopnosti pracovní síly jsou podmíněny tělesnou kondicí a nadáním. Ovlivňuje je věk, rozvíjení přiložených vloh, odborná výchova, získávám praktických pracovních zkušeností. Způsobnost pracovní síly k výkonu určitých činností vyplývá z tělesné konstituce, nadání, věku, odborné výchovy a praktické pracovní zkušenosti.

Výsledek práce - výkonový příspěvek pracovníka k plnění podnikových cílů - závisí na tom, zda se podniku podaří využít specifické způsobnosti pracovní síly a zda má pracovní síla, resp. pracovník, vůli dát svou schopnost plně k dispozici. Jako rozhodující čtyři faktory ovlivňující snahu o výkon jsou v nauce o podnikovém hospodářství [3] uváděny obvykle:

- personální výběr
- pracovní podmínky
- výše odměny za práci
- dobrovolné podnikové sociální požitky.

Snaha o výkon totiž může být významně snížena, jak upozorňuje WÖHE [3], jestliže nejsou pracovníci využíváni podle své způsobnosti (na správných místech), nebo za vhodných pracovních podmínek (organizace práce, fyzické pracovní podmínky, vztahy mezi pracovníky), nejsou spravedlivě odměňováni (ekvivalence mzdy a výkonu) nebo nenacházejí u podniku podporu pro osobní a profesní rozvoj (umožňování vzdělávání).

V souvislosti s rozhodováním o výrobním faktoru práce, kde rozhodování představuje princip výběru poznávaných problémů uplatňovaný v nauce o podnikovém hospodářství orientovaném na rozhodování, tedy lze odvodit čtyři velké problémové okruhy:

- co nejlepší výběr a rozmístění pracovníků
- vytváření optimálních podmínek pro pracovní výkon
- výkonově spravedlivé odměňování práce, tj. ekvivalentní míře náročnosti práce a míře výkonu pracovníka
- poskytování dobrovolných sociálních požitků pozitivně ovlivňujících podnikové klima.

Tyto okruhy lze v rámci procesu řešení personálních problémů vyjádřit strukturovaněji a lze je i podrobněji členit a obsahově rozvést. Toto členění je ale spíše statické a orientované dovnitř podniku. Jednotlivé složky jsou pojaty relativně izolovaně od podnikového prostředí. Chybí výraznější vymezení vztahu k trhu práce.

Personální marketing, který se zejména v posledních letech formuje coby marketingové paradigma podnikového výrobního faktoru práce, tento problém překonává. Jak lze vyvodit z ne příliš početných literárních pramenů, např. BLEIS [6] a BATZ [7], přičemž BLEIS ještě hovoří o personálním marketingu jako o kontroverzním konceptu, personální marketing je pojímán jako učení o optimálním uskutečňování personální funkce podniku. Je zde tedy vysledovatelná podobnost s marketingovým pojetím odbytové funkce (zmiňované v úvodu této kapitoly) a pro její zdůraznění budu v tomto textu hovořit podobně o personálním marketingu i jako o nauce o optimálním uspořádání personální oblasti.

Základem marketingového uspořádání personální oblasti je vymezení nástrojů personálního marketingu. I zde je východiskem - stejně jako u odbytového marketingu - produkt. Tím je pracovní místo, resp. zaměstnání v podniku, nabízené na trhu práce. Dalšími nástroji jsou pak cena, propagace a rozmisťování, které nahrazuje distribuci z jinak stejných nástrojů odbytového marketingu.

Všechny tyto čtyři nástroje jsou vzájemně propojeny do marketingového mixu. Zároveň ale i každý z těchto nástrojů jednotlivě je vnitřně členěný a je tvořen dílčími nástroji - svými vnitřními proměnnými.

Produktovými proměnnými v personálním marketingu jsou: vize podniku, kariérní design a podnikový hodnotový systém. Jako cenové proměnné, tedy dílčí nástroje marketingového nástroje cena, jsou označovány systém odměňování, cafeteria systém², modely pracovního času a koncepty incentív. Jako proměnné faktoru propagace, resp. komunikace, se uvádí reklama, personál relations, public relations a sponzoring. Proměnnými faktoru rozmisťování jsou pak cílové skupiny, personální leasing, franchising a outplacement (MEFFERT[])

V rámci personálního marketingového mixu může tedy podnik použít menší nebo větší počet faktorů ovlivňujících trh práce. Souhrn jmenovaných proměnných vycházející z MEFFERTOVA [] členění lze popsat prostřednictvím následujících otázek:

- Jak lze charakterizovat nabídku pracovního výkonu z hlediska personální politiky podniku? (produktové proměnné)

² Jak uvádí HOPFENBECK - cafeteria systém zahrnuje v užším pojetí dobrovolné podnikové sociální požitky (příspěvek na stravování, podnikový byt, důchodové připojištění a podl), v širším pojetí pak navíc možnost volby z nabídky: vyšší plat, služební vůz, dodatková dovolená, pružnější pracovní doba, dřívější odchod do důchodu, dodatková dovolená.

- Jaké smluvní podmínky nabízejí trh práce nabídkou pracovního výkonu? (cenové proměnné)
- Které informační cesty je třeba využít z hlediska personální politiky ke komunikaci s výkonovou nabídkou? (komunikační proměnné)
- Za jakých pracovních podmínek, z hlediska personální politiky, má být nabídka pracovního výkonu umístěna? (rozmisťovací proměnné)

Personální marketing, pojatý jako učení o optimálním uspořádání personální oblasti, je rozšiřujícím pohledem na podnikohospodářský výrobní faktor práce. Na rozdíl od klasického vymezování výrobního faktoru práce v nauce o podnikovém hospodářství prostřednictvím připravenosti a ochoty k pracovnímu výkonu, dává personální marketing členitější čtyřfaktorové členění. Faktory produkt, cena, propagace (komunikace) a rozmisťování, s dalším členěním na dílčí nástroje -proměnné - umožňují podnikům vytvářet specifické personálně-marketingové mixy aktivně reagující na situaci na trhu práce.

Proces řešení problémů personálního marketingu

Vyjdeme-li z BATZOVA [6] konceptu personálního marketingu, kde předmětem zkoumání je personální marketing jako podniková funkce, pak v analogii s popsanou explikací odbytového marketingu můžeme i zde využít půdorysu procesu řešení problému k vyvozování problémů a úkolů této podnikové funkce. Tuto analogii zdůrazňuji proto, že personální marketing není dosud považován za součást nauky o podnikovém hospodářství a zmíněný proces řešení problému je založen na rozhodovacím paradigmatu, které charakterizuje právě moderní nauku o podnikovém hospodářství.

1. *Identifikace výchozí situace* z hlediska personálního marketingu vyžaduje shromáždit zásadní informace o současném a budoucím vývoji podniku. Důležité jsou zejména:

- podniková vize
- podnikové cíle
- podniková kultura
- všeobecné podmínky prostředí, vztahy mezi podnikem a okolím
- atraktivita podniku jako zaměstnavatele pro současné i potenciální zaměstnance, případně pro cílové skupiny na trhu práce.

2. *Stanovení cílů personálního marketingu*: Obecným cílem personálního marketingu je získávání správných lidí ve správném okamžiku pro splnění podnikových cílů. Jeho dosahování ale slouží konkrétní operabilní marketingové cíle, které se odvozují z interních cílů podniku a které reagují na podmínky podnikového okolí. Cíle personálního marketingu lze rozčlenit podle STAELEHO [8]na:

- věcné cíle, např. optimalizace tvorby hodnot vytvářením pro podnik efektivních a pro zaměstnance atraktivních pracovních situací. Žádoucím stavem je zde pak např. přeměna zaměstnance na spolupodnikatele v kvantitativním i kvalitativním pohledu.
- personální cíle, např. hodnocení a rozvoj pracovníků je měřítkem provádění personální práce. Žádoucím stavem je např. měřitelné zlepšení podnikového klimatu v kvantitativním nebo kvalitativním pohledu.
- ekonomické cíle, např. produktivita a rentabilita je měřítkem výkonu personální práce. Žádoucím plněním cíle je např. vzestup produktivity a rentability o x procent.

3. *Určení nástrojů personálního marketingu:* Marketingové cíle, určené v předchozí fázi, slouží v rámci tohoto postupového kroku k vymezení dílčích cílů pro jednotlivé nástroje personálního marketingu. Z nich jsou pak vyvozována opatření a prostředky, mající umožnit dosažení těchto cílů. Nástroje personálního marketingu tvoří skupiny proměnných - komponent personálně-marketingového mixu a nepřímo tak vymezují oblasti svého působení. Návazně pak můžeme hovořit o oblastech personálního marketingu:

- oblast produktu, tvořící operační prostor produktových proměnných
- oblast cenová, vymezená prostorem působení cenových proměnných
- oblast propagace, tvořená operačním prostorem propagačních, resp. komunikačních proměnných
- oblast rozmisťování, resp. umístování, tvořící operační prostor rozmisťovacích proměnných.

Označení oblastí, resp. nástrojů personálního marketingu se tedy liší od nástrojů odbytového marketingu jen v jediném případě, ale i tak je patrná obsahová podobnost.

Vymezení dílčích cílů a vyvozování prostředků a opatření v rámci této fáze tedy znamená konkretizaci oproti cílům personálního marketingu určeným v předchozím kroku právě ve směru k výše uvedeným oblastem. Tato konkretizace se opírá o personálně-marketingové analýzy, které zprostředkovávají potřebné informace o zaměstnancích, zákaznících, okolí podniku a konkurenci.

4. *Stanovení personálně-marketingového mixu:* Označení marketingový mix, stejně jako u odbytového marketingu, znamená i zde optimalizaci nástrojů personálního marketingu. I zde se usiluje jeho prostřednictvím o účinné prosazení zvolených opatření, o efektivní dosažení stanovených cílů. Také, v případě personálně-marketingového mixu je jeho působivost závislá na cílevědomosti volby jednotlivých nástrojů, jejich vzájemné vyváženosti a kvantitativní přiměřenosti. Sledovaným cílem určená struktura využívaných činitelů tedy zahrnuje vhodnou volbu, z kvantitativního i kvalitativního hlediska, proměnných - komponent personálně-marketingového mixu. Členění těchto komponent podle MEFFERTA [9] přibližuje navazující přehled:

Produktové proměnné jsou komponentami marketingového mixu v personálním marketingu, jejichž posláním je spoluvytvářet atraktivitu podniku jako zaměstnavatele, nabídkou zajímavých možností vztahujících se k účasti na tvorbě výkonů. Řadí se sem:

- podniková vize
- systém managementu
- kariérní design
- systém hodnocení (posuzování).

Cenové proměnné jsou činitelé marketingového mixu u nichž vytváření zájmu o získání zaměstnání a angažované pracovní zapojení v podniku se podněcuje vytvářením lukrativních mimopracovních podmínek. Jsou to:

- systém odměňování
- cafeteria systém
- modely pracovního času
- koncepty incentív.

Propagační proměnné personálního marketingového mixu přispívají k atraktivitě pracovního působení v podniku pro zájemce o práci i pro zaměstnance využíváním podněcování zájmu v oblasti komunikace. Jedná se o:

- reklamu
- personál relations
- public relations
- sponzoring.

Rozmíst'ování proměnné jsou faktory personálního marketingového mixu, které přispívají k atraktivitě pracovního působení v podniku specifickými formami umístění zaměstnance, resp. specifickými způsoby jeho zapojení do podnikové činnosti. Patří sem:

- umíst'ování do cílové skupiny
- personální leasing
- franchising
- outplacement.

5. *Realizace personálního marketingu:* V rámci tohoto postupového kroku procesu řešení problémů personálního marketingu dochází k realizaci opatření formulovaných v předchozích fázích. Prostřednictvím optimálně kombinovaných faktorů marketingového mixu je usilováno o dosažení podnikových marketingových, výkonových a finančních cílů. Presentace proměnných personálního marketingového mixu a jejich charakteristiky v rámci příslušných skupin ale akcentovaly jen jeden směr jejich působnosti. Aktivní působení na stávající a potenciální zaměstnance nabídkou možností pro ně zajímavých. V rámci praktického uplatnění těchto pobídek se ale dostavuje další efekt: uchazeči o tyto možnosti projevují zájem do té míry, že usilují o získání potřebných znalostí a dovedností a o takové jejich výkonové uplatnění, které jim dovolí tyto možnosti využít.

6. *Výsledky personálního marketingu:* Personální marketing zahrnuje opatření, která se dotýkají lidí, tedy nejvýznamnějšího výrobního faktoru a je proto nezbytné věnovat vyhodnocování dosažených výsledků odpovídající pozornost. Jak uvádí BATZ [6] má personální marketing pro účely sledování svých opatření zpracován koncept personálního kontrolingu. Personální kontroling podle citovaného autora splní funkci regulační, evaluační, integrační a také informační a servisní. Je orientován třemi hlavními směry: na zaměstnance, zákazníky a podnikové okolí.

ZÁVĚR

Proces řešení problémů personálního marketingu, tak, jak výše popsán, je užitím rozhodovacího paradigmatu ke sledování a popisu personální činnosti podniku, která využívá principů marketingu. Do sledu postupových fází modelového rozhodovacího procesu je zde převedeno jednání podniku, který na trhu práce nabízí atraktivní pracovní příležitost určitým typům lidí, které potřebuje. Aktivně na ně působí a nabízí jim možnosti pro ně atraktivní. Zájemci o nabízená pracovní místa pak usilují získat znalosti a dovednosti, která jsou pro to podmínkou. Na trhu práce se zřetelněji projevuje princip nabídky a poptávky, významnější roli sehrává kvalita pracovníka a její ocenění. Posiluje se tržní pojetí výrobního faktoru práce v podnikové praxi, při současném respektování subjektivity jejího nositele -pracovníka a jeho sociálního rozměru.

LITERATURA

- [1] RAFFÉE, H.: Gegenstand, Methoden und Konzepte der Betriebswirtschaftslehre, In Vahlen Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd.1 München 1984

- [2] BEDLINGMAIER, L., In: HOPFENEBECK, W.: Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementslehre. 7. Auflage, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech 1993.
- [3] WÖHE, G.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 19. Auflage, Verlag Valen, München 1996.
- [4] [Thommen,J.,P.: Betriebswirtschaftslehre, Bandl. 4.Auflage, Versus Zürich 1996.
- [5] HOPFENEBECK, W.: Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementslehre. 7. Auflage, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech 1993.
- [6] BATZ, M.: Erfolgreiches Personalmarketing. Sauer-Verlag, Heidelberg 1996.
- [7] BLEIS, T.: Personalmarketing: Erstellung und Bewertung eines kontroversen Konzeptes. Hampp, München und Mering 1992.
- [8] STAELE, K. In: BATZ, M.: Erfolgreiches Personalmarketing. Sauer-Verlag, Heidelberg 1996.
- [9] MEFFERT, M. In: BATZ, M.: Erfolgreiches Personalmarketing. Sauer-Verlag, Heidelberg 1996
- [10] BERTRAM, CH.: Qualität in der Personalabteilung. Reiner Hampp Verlag, München und Mering 1996.
- [11] HUMMEL, R.,T. – Wagner, D. (Hrsg.): Differentielles Personalmarketing. Schaeffer-Poeschel, Verlag, Stuttgart 1996.
- [12] ŽÁK, M. a kol.: Velká ekonomická encyklopedie. 2. rozšířené vydání, Linde, Praha 2002.

KONTAKT

doc. Ing. Jiří Novotný, CSc.
 Masarykova univerzita
 Ekonomicko-správní fakulta
 Lipová 41a
 602 00 Brno
 Česká republika
 e-mail: novotji@econ.muni.cz

INVESTIČNÍ MOŽNOSTI PODNIKŮ V SOUČASNÉM PODNIKATELSKÉM PROSTŘEDÍ

INVESTMENT POSSIBILITIES OF ENTERPRISES IN TODAY'S BUSINESS ENVIRONMENT

Josef Novotný, František Sejkora

ABSTRACT

Nowadays, most companies are still looking for the best appreciation of their free or other sources with the highest returns and the lowest risk. All these companies must decide how to invest – in what investment instruments (including financial resources). Decision making processes in companies are very complicated by globalization influences that cause sometimes complicated predictable turbulences on the financial markets. The problem on today's markets is where to invest on world markets and in what investment instruments. The aim of the article is to analyse the various approaches to the evaluation of investment instruments and correlate the Slovak and the Czech Stock Exchange.

KEY WORDS

Akcie, investor, komparace, finanční trhy, korelace, burza cenných papírů.

JEL Classification

G15

ÚVOD

V dnešní době existují téměř neomezené možnosti investovat kdekoli na světě prostřednictvím burz za pomoci elektronického spojení. Tento rozvoj celosvětového investování podporují hnací síly globalizace a internet. Právě internetové spojení značně urychlilo a dále urychluje globalizační procesy a tím i investiční světové možnosti na finančních trzích.

Problém, který vyplývá z dnešního uspořádání celosvětových finančních trhů, je ve které zemi investovat, na které burze a do jakých investičních instrumentů. Cílem článku je analyzovat jednotlivé přístupy k hodnocení investičních instrumentů a provést korelaci slovenské a české burzy.

Neznamená, že méně známá burza nemůže generovat takové zisky investorům, jako vykazují investoři na velkých světoznámých burzách cenných papírů. Na burze, která má menší tržní kapitalizaci, likviditu, výnosnost, počet obchodovaných titulů může investor přesto dosahovat požadovaných výnosů. Každá tržní ekonomika má jednu nebo dokonce několik burz cenných papírů, které se dělí podle různých hledisek, jako např. dle předmětu burzovního obchodu, právní formy, způsobu obchodování.

Investoři před zahájením investování musí důkladně posoudit svoji vlastní finanční situaci, tzn., její velikost, časový horizont, jaký je požadovaný výnos a samozřejmě vztah

* Ing. Josef Novotný, Ph.D., Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Ústav podnikové ekonomiky a managementu, spoluautorský podíl 50%.

** Ing. František Sejkora Ph.D., Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Ústav podnikové ekonomiky a managementu, spoluautorský podíl 50%.

k riziku. Dále by měli posoudit i zamýšlenou investice na základě dostupných současných, ale i historických dat vztahující se k určitému cennému papíru. V případě, že je investice zrealizována, měl by investor posuzovat i průběžné výsledky investice např. v podobě dividend, kapitálového výnosu, rizika.

1. Vybrané burzy cenných papírů

V případě, že se podnikatelský subjekt rozhodne pro investice na hlavních burzách cenných papírů v České republice a na Slovensku potom by měl provést analýzu dostupných údajů a na základě toho provést rozhodnutí, kterou burzu vybrat a na které akcie se zaměřit. Dnešní tržní podmínky umožňují získat informace finanční povahy prostřednictvím globalizačních prostředků, kterým dominuje převážně internet. Na úskalí související s on-line obchodování na finančních trzích upozorňuje Gladiš (2012), který spatřuje hlavní zápory v kvalitě informací a ve virtuálním investičním prostředí.

1.1 Burza cenných papírů Praha

Je nestarší burzou na území České republiky a její historie sahá až do roku 1871. Činnost obchodování byla několikrát přerušena a to hlavně druhou světovou válkou a přechodem na centrálně plánovanou ekonomiku. Svoji činnost plnohodnotně zahájila v roce 1993, kdy byly přijaty tržní principy ekonomického systému v důsledku změny politického uspořádání po roce 1989.

Obchodování je zajišťováno za pomoci obchodníků s cennými papíry, kteří mají potřebnou licenci pro uzavírání obchodů. Tyto obchodníky reprezentují hlavně velké peněžní instituce a makléřské společnosti. Burza je právoplatným členem skupiny CEESEG (Central Europe Stock Exchange Group) od roku 2009, kterou dále tvoří Vídeňská, Budapešťská a Slovinská burza. Tuto uskupení patří mezi nejsilnější ve střední a východní Evropě.

Burza při své obchodní činnosti využívá tři indexy. Oficiálním indexem je PX, který navázal v roce 2006 na indexy PX 50 a PX-D a k 19. 3. 2015 tvořilo bázi třináct společností. Dalším indexem je cenový index PX-Glob, který nezohledňuje dividendové výnosy. Index, který zohledňuje na pražské burze dividendové výnosy je PX-TR. K 19. 3. 2015 se obchodovalo ve vybrané emisi se čtrnácti akciovými tituly, což jsou akcie označované jako blue chips, tzn., že se s nimi obchoduje každý den. (BCPP, 2015)

1.2 Burza cenných papírů Bratislava

Je jediným regulovaným trhem cenných papírů ve Slovenské republice. Obchodovat se zde začalo až po roce 1989, kdy byla provedena stejná transformace ekonomiky jako v České republice, tzn. přechod z centrálně plánované ekonomiky na tržní. Obchodování zde bylo zahájeno v roce 1993.

Obchodování stejně jako na pražské burze zajišťují velké společnosti, které mají povolení pro provádění finančních operací. Společnosti reprezentují hlavně bankovní společnosti, které jsou členy burzy. Dále je plnohodnotným členem Evropské federace burz.

Hlavním oficiálním indexem je SAX. Počáteční hodnota byla stanovena na 100 bodů dne 14. září roku 1993. Do indexu mohou být zařazeny společnosti veřejně obchodovatelné a váha v bázi indexu nesmí překročit 20 %. Dále je na slovenské burze využíván index SDXGroup. Tento index v sobě zahrnuje skupinu podílových indexů, kde každý index z této skupiny je dvousložkový. První složku reprezentuje cenový index a druhou složku reprezentuje vývojový index. (BCPB, 2015)

2. Investiční rozhodování na základě akciových analýz

Po výběru burzy by měl následovat výběr investičních instrumentů, které jsou na zvolených burzách obchodovány. U zvolených cenných papírů by mělo být rozhodování podpořeno akciovými analýzami, protože ty upřesní do kterého cenného papíru investovat.

2.1 Fundamentální analýza

Tato analýza podrobně zkoumá ekonomická data získaná nejen na podnikové úrovni, Jsou totiž posuzována na třech úrovních a zakončena výpočtem vnitřní hodnoty akcie. Podstatou a vyústěním této akciové analýzy je vymezení kurzotvorné faktory makroekonomického, odvětvového a podnikového charakteru doplněný výpočtem vnitřní hodnoty akcie s dopadem na pohyb tržních cen akciových titulů.

Jeden z hlavních a předních makroekonomických faktorů lze považovat samostatnou globalizaci finančních trhů, jejíž vyústěním je vytvoření unifikovaného investičního světového trhu, který přispívá k značnému ovlivňování kurzotvorných faktorů. Investor si může v dnešní době zvolit, na kterém zahraničním trhu bude obchodovat s ohledem na vymezená časová pásma na mezi kontinentálních trzích. Musílek (2011) upozorňuje na to, že akciové trhy již nejsou posuzovány podle tuzemských a mezinárodních událostí, ale hlavně podle globálních případně regionálních situací. Což může vést v budoucnu k dalším celosvětovým krizím jako např. v roce 2008. Finančními krizemi se detailně zabývají např. Shiller (2008), Hunter (2003). Na to navazují autoři řešící problematiku globalizace finančních trhů např. De Nicolò (2014), Pavlát (2013), Moshirian (2003). Další faktory z pohledu makroekonomického, které zásadně ovlivňují ať už pozitivně nebo negativně chování akciových trhů, lze považovat např. zahraniční kapitál, reálný produkt, fiskální politiku, inflaci.

Následuje odvětvová analýza podniku. Investor by měl hlavně posuzovat, zda se jedná o obory, které jsou cyklické, neutrální a anticyklické v rámci citlivosti vývoje hospodářského cyklu. Analýza těchto tří hledisek je velice důležitá, protože investor by měl detailně posoudit a rozdělit obory, podle uvedených hledisek a na základě toho přijmout investiční strategii, do kterého odvětví investovat. V případě, že se investor rozhodne investovat např. do akcií společností zabývajících se automobilovým průmyslem. Potom se jedná o cyklické akciové tituly, potom by měl tyto akcie kupovat v období recese, protože jejich cena klesá a prodávat v období expanze, protože jejich kurz roste. Pokud nechce investor sledovat ekonomický vývoj, měl by volit akcie neutrální vůči hospodářskému cyklu. Zpravidla se to týká oborů vyrábějící nezbytné statky denní potřeby, jako jsou např. potraviny nebo se to může týkat oborů, které vykazují nízkou cenovou elasticitu, jako je např. tabákový průmysl. Poslední skupinu reprezentují anticyklická odvětví, do kterých patří např. společnosti vyrábějící dámskou kosmetiku. Tento průmysl vykazuje dobré ekonomické výsledky v období recese, ale v období růstu mají tyto podniky problémy, protože se vyvíjí zcela opačně než hospodářský cyklus. V období recese, by měl investor tyto akcie prodávat, a nakupovat v období ekonomického růstu. Dále je třeba provést určité prognózy, které mohou mít značný vliv na podnik v budoucnu např. vlivem informačních technologií.

Poslední částí je podniková analýza, která vychází z údajů o společnosti. Hlavně se jedná o výroční zprávy a roční účetní závěrky. Na základě těchto dokumentů by měl investor zpracovat finanční analýzu, která bude obsahovat např. výpočet, srovnání poměrových ukazatelů. Dále je třeba provést SWOT analýzu. To znamená určit silné stránky, příležitosti a eliminovat slabé stránky a ohrožení. Poslední krok, který se doporučuje investorům, je výpočet vnitřní hodnoty akcie. Existuje řada modelů např. ziskové, bilanční modely, avšak je na investorovi, který model bude preferovat.

2.2 Technická analýza

Investor se při svém investičním chování vůbec nemusí spoléhat na fundamentální analýzu, ale pouze na technickou analýzu. Technická také označována jako grafická analýza vychází z časových řad čísel (kurzů) a objemů obchodů, ze kterých je možné vytvářet grafické formace. Na základě analýz grafických formací a změn trendů provádí investoři svoje rozhodování o koupi nebo prodeji cenného papíru. Mezi nejčastěji používané grafické zobrazení se nejčastěji používají zpravidla čárové, čárkové, svícnové, sloupkové grafy a bod a figura.

Nelze opomenout, že významnou částí této analýzy jsou technické indikátory, které slouží k načasování okamžiků prodeje a nákupů investičních instrumentů. Mezi nejčastěji používané indikátory patří např. filtry nákupu a prodeje, klouzavé průměry, oscilátory.

Technická analýza má jeden velký nedostatek oproti fundamentální a psychologické analýze. Tuto analýzu nelze využít při investičních rozhodováních u nových investičních instrumentů, které nemají žádnou nebo případně velice krátkou historickou číselnou řadu.

Problematikou využití této analýzy na finančních trzích při investování do různých investičních instrumentů se zabývají např. Rejnuš (2010), Lien (2013), Nesnídal, Podhajský (2007).

2.3 Psychologická analýza

Poslední akciovou analýzu reprezentuje psychologická analýza. Někdy je označována spíše za doplňkovou pro předchozí dvě analýzy. Avšak s ohledem na časté a těžko předvídatelné změny na finančních trzích začíná i tato analýza mít své opodstatnění. Význam této analýzy podtrhuje např. Steenbarger (2011), Plummer (2014). Základem je lidská psychika, založená na davovém chování investičního publika.

Existuje několik psychologických přístupů, které lze jednoduše vyzorovat na finančních trzích z chování investorů jako je např. Drasnarův přístup, Le Bonova psychologie davu.

Drasnarův přístup je velice jednoduchý, který se opírá o pouze dvě dominantní síly, které se u každého člověka objevují a to je strach a chamtivost. V případě, že hnací silou se stane chamtivost, ceny investičních instrumentů rostou, protože investoři nakupují. Avšak dominuje-li na trhu strach, převládají prodejní pokyny a kurzy ztrácejí na ceně. (Drasnar, 1995) Na to naváže Le Bonova psychologie davu, kdy se davově vyprodává, převládali na trzích strach ze ztrát z držby investičních titulů nebo opačně, kdy se horentně nakupuje, protože převládá davová touha po vlastnictví nějaké investice. (Le Bon, 1994) Na problematiku, aplikaci Drasnarova přístupu včetně jeho kvantifikace upozorňuje Novotný (2014) při investování do drahých kovů na základě zmíněného přístupu.

2.4 Výnos, riziko a likvidita investičních instrumentů

K významným charakteristikám každého burzovního trhu patří jeho výnosnost, rizikovost a likvidita. Ekonomická teorie tvrdí, že pokud investor vstupuje na kapitálový trh a rozhoduje se do jakého aktiva vložit peněžní částku, měl by vzít v úvahu přednostně tři výše zmiňované aspekty. Podle těchto kritérií investor posuzuje atraktivnost burzovního trhu. Mezi výnosností a rizikovostí existuje přímo úměrný vztah. To znamená, že pokud se trh vyznačuje vysokou výnosností, investor podstupuje při investování na takovém trhu i vyšší riziko. Naopak pokud burzovní trh není tolik výnosný, je i riziko ztráty investované částky na tomto trhu menší. Likvidita trhu nevstupuje s výnosností a rizikovostí v žádném jasně definovaném vztahu. Je ovšem pro investory velice důležitým kritériem, jelikož představuje schopnost aktiva obchodovaného na trhu přeměnit se v co nejkratší možné době do peněžní formy.

Kapitálový trh může být pro investora jako nástroj diversifikace svého investičního portfolia. Proto součástí tohoto článku je také ověření platnosti teorie portfolia předkládající diversifikaci skrz mezinárodní finanční trhy. Za účelem ověření této teorie byla stanovena následující hypotéza:

H: Český a slovenský trh budou vzájemně korelované, protože patří do stejného regionu a jsou v zemích s podobným vývojem a problémy.

Pro ověření teorie portfolia jsou přínosné korelační koeficienty. Vysoká korelovanost většího množství trhů má za následek, že mezinárodní diverzifikace portfolia přestává plnit svůj význam a může tak klesat počet a objem obchodů probíhajících přes hranice. Z tohoto pohledu je pro investory příznivější, pokud existují nějaké trhy, které se vyvíjejí alespoň v určité míře nezávisle.

3. Použité vědecké metody

V článku je využita analýza literárních a internetových zdrojů souvisejících se zkoumanou problematikou, doplněná syntézou při propojování poznatků na základě dostupných zdrojů.

Pro výpočet korelace byl použit Pearsonův korelační koeficient, který je pro časové řady burzovních indexů nevhodnější. Korelace vyjadřuje stupeň lineární závislosti mezi proměnnými. Dosahuje hodnot od -1 do +1, kdy -1 představuje perfektně negativní lineární vztah mezi veličinami, 0 znamená, že mezi veličinami není žádný lineární vztah, a hodnota +1 značí dokonale pozitivní lineární vztah. Nebyla počítána korelace indexů, ale jejich měsíčních výnosů. Ve výpočtech korelace měsíčních výnosů bylo pracováno s close hodnotami posledního obchodního dne v měsíci. Měsíční výnosy byly upraveny na tvar:

$$r_{it} = \ln [I_{it}/I_{i,t-1}]$$

kde I_{it} je close hodnota indexu i -té burzy ke dni t . Měsíčním výnosem se tedy rozumí přirozený logaritmus poměru close hodnot indexů v pozorovaném a jemu předcházejícím měsíci.

Volatilita výnosů jednotlivých indexů bylo měřeno druhou mocninou logaritmizovaných výnosů, tedy

$$V_{it} = (r_{it})^2.$$

Byla zkoumána časová řada od roku 2007 do roku 2014, která byla pro větší názornost a využitelnost rozdělena do ročních intervalů.

4. Výsledky

Z následující tabulky je zřejmé, že korelační analýza hypotézu o provázanosti kapitálových trhů neprokázala.

Tabulka 1 Vývoj vzájemné korelace BCPP a BCPB

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
výnosy	-0,17	0,68	0,03	0,12	0,4	0,21	-0,032	0,12
volatilita	0,2	0,53	0,52	0,18	-0,17	-0,09	-0,53	-0,08

Zdroj: Vlastní zpracování

Korelace obou trhů je relativně slabá, když korelační koeficient pro měsíční výnosy v roce 2009 dosáhl pouze hodnoty 0,03. Naopak nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2008, kdy propukla finanční krize. Lze předpokládat, že v tomto období byly akciové trhy silně ovlivňovány vnějšími podmínkami, a proto může dojít k výraznějšímu zkreslení směrem

k vyšší vzájemné pozitivní závislosti, než o jakou ve skutečnosti jde. Ačkoliv požadavek optimální diversifikace portfolia – negativní korelace výnosnosti – není v tomto případě splněn, slabá pozitivní závislost určitou, relativní míru diversifikace ale nevylučuje. Slovenský a český akciový trh umožňuje investorovi diverzifikovat riziko ne však zcela, ale pouze relativně – snižovat potenciální ztrátu z investice.

ZÁVĚR

Hlavním cílem každého investora je získat maximální výnos z prostředků, které byly do investice vloženy. Jedna z příležitostí, které nabízejí možnost poměrně vysokého výnosu, je investice na kapitálovém trhu. Ke zkoumání vývoje akciových kurzů byly vytvořeny různé analytické přístupy. V článku jsou analyzovány fundamentální, technická a psychologická analýza. Pomocí těchto analýz se investor snaží dosahovat nadprůměrného výnosu. Mimo kritéria výnosu je investor determinován rizikem a likviditou investičního instrumentu. Každé z těchto kritérií investora lze určitým způsobem posoudit a porovnat jeho úroveň. V článku je pomocí korelace posuzováno, zda může investor diverzifikovat riziko na českém a slovenském akciovém trhu. Z korelační analýzy vyplynulo, že ve sledovaném období mohl slovenský a český akciový trh snižovat investorovi potenciální ztrátu z investice.

LITERATURA

- [1] BCPB [online]. Burza cenných papírů Bratislava [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <http://www.bsse.sk/Hlavnástránka.aspx>
- [2] BCPP [online]. Burza cenných papírů Praha [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <http://www.pse.cz/>
- [3] DE NICOLÓ, G., JUVENAL, L. (2014). Financial integration, globalization, and real activity. *Journal of Financial Stability*, 10, 65-75.
- [4] DRASNAR, G. Hazardní hry úvod do spekulace s cennými papíry. Praha: Academie, 1995. 108 s. ISBN 80-200-0510-2
- [5] GLADIŠ, D. Naučte se investovat. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 176 s. ISBN 978-80-247-1205-5
- [6] HUNTER, C., W., KAUFMAN, G., G., POMERLEANO, M. Asset price bubbles implications for monetary, regulatory, and international policies. 1st ed. Cambridge: MIT Press, 2003, 581 p. ISBN 0-262-08314-0
- [7] LE BON, G. Psychologie davu. Praha: Kra, 1994. 159 s. ISBN 80-901527-8-3
- [8] LIEN, K. Forex ziskové intradenní a swingové obchodní strategie: jak na technickou a fundamentální analýzu pro úspěch na finančních trzích. Praha: FXstreet, 2013. 263 s. ISBN 978-80-904418-2-8
- [9] MOSHIRIAN, F. (2003) Globalization and financial market integration. *Journal of Multinational Financial Management*, 13(4), 289-302.
- [10] MUSÍLEK, P. Trhy cenných papírů, 2. vyd. Praha: EKOPRESS, 2011. 520 s. ISBN 978-80-86929-70-5
- [11] NESNÍDAL, T., PODHAJSKÝ, P. 2. Vyd. Obchodování na komoditních trzích průvodce spekulanta. Praha: Grada Publishing, 2007. 200 s. ISBN 80-247-1851-0
- [12] NOVOTNÝ, J. Trendy investování podniků do komodit v současném podnikatelském prostředí na základě psychologické analýzy. Mezinárodní vědecká konference – Aktualne problémy podnikovej sféry 2014. Ekonomická Univerzita v Bratislavě, 2014. s. 356 -361. ISBN 978-80-225-3867-1
- [13] PAVLÁT, V. Globální finanční trhy. Praha: EUPRESS, 2013. 216 s. ISBN 978-80-7408-076-0

- [14] PLUMMER, T. Prognóza finančních trhů psychologie úspěšného investování. 2.vyd. Brno: BizBooks, 2014. 362 s. ISBN 978-80-265-0063-6
- [15] SHILLER, J., R. The subprime solution how today's global financial crisis happened, and what to do about it. Oxford: Princeton University Press, 2008, 196 p. ISBN 978-0-691-13929-6
- [16] STEENBARGER, N., B. Trading coach 101 lekcí, jak se stát sám sobě obchodním psychologem. Praha: Centrum finančního vzdělávání, 2011. 326 s. ISBN 978-80-903874-6-1

KONTAKT

Ing. Josef Novotný, Ph.D.
Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu
Studentská 95
532 10 Pardubice
Česká republika
e-mail: josef.novotny@upce.cz

Ing. František Sejkora, Ph.D.
Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu
Studentská 95
532 10 Pardubice
Česká republika
e-mail: frantisek.sejkora@upce.cz

REASONABLENESS AND RESTRICTIONS OF THE USE OF LEAN MANAGEMENT IN SMALL BUSINESS

Małgorzata Okręglicka, Monika Mynarzová

ABSTRACT

Lean management (LM) is a managerial approach for improving processes based on a complex system of interrelated socio-technical practices. Driven by the success achieved by Toyota and several other lean organizations worldwide, a growing number of companies have adopted LM practices to satisfy market needs, cut costs and gain an edge over competitors. LM is a systemic method for the elimination of waste. LM is a universal method of business management, but it is most suitable for large manufacturing corporations. Small enterprises, due to their specificity, face many barriers in the implementation of LM. The main aim of the article is to start a discussion about whether the implementation of LM is reasonable in the case of small business and what barriers small entrepreneurs encounter when applying LM, based on a review of the economic literature.

KEY WORD

lean management, lean manufacturing, small business, SME.

JEL Classification

M11, M21

INTRODUCTION

In recent years, new methods and tools have emerged in modern studies of management as an answer to the social and economic development as well as new challenges faced by entrepreneurs in their activities (Mynarzova, Kana 2014). Hence, in the last decades the following terms have become popular: controlling, outsourcing, six sigma, benchmarking, complex management, total quality management or process management. Lean management (LM) is another relatively new form, although this method has a history of over 30 years.

The term lean management means economical management and is of an Anglo-American origin. The interest in LM started in the 1990s, after the publication of a book entitled *The Machine That Changed the World* (Womack et al. 1990; Fullerton et al. 2014) that provided a detailed presentation of an approach and tools that had been successfully used in production by Toyota, resulting in a radical change in the effectiveness of the functioning of this corporation (Schonberger 2007). Lean means manufacturing without waste. Waste has seven types: waste from overproduction, waste of waiting time, transportation waste, inventory waste, processing waste, waste of motion, and waste from product defects (Rahman et al. 2013). Lean manufacturing uses half the human effort in a factory, production space, amount of investment in tools or engineering work necessary to develop a new product, within time twice as short (Faron 2011). At the same time, it requires that less than half the resources are maintained, causes reduction of the number of errors and produces a bigger, constantly increasing range of products (Womack et al. 1990). Thus, the pillars of the LM

¹ Małgorzata Okręglicka, PhD, Czestochowa University of Technology, Faculty of Management, Department of Economics, Investments and Real Estate, co-author share 50%,

² Monika Mynarzová, PhD, Technical University of Ostrava, Faculty of Economics, Department of European Integration, co-author share 50%,

system in a company are based on continuous improvement, efficiency increase and cost reduction (Cooper, Maskell 2008).

I. Gorzeń-Mitka (2007) points to the lack of comprehensive research on some of management areas in SMEs. LM in SMEs could be one of these areas.

The aim of this article is to start a discussion about whether the implementation of LM is reasonable in the case of small business and what barriers small entrepreneurs face when using LM. The paper is a review of domestic and foreign economic literature.

Lean management as a modern management method in an enterprise

Lean as a method for improving an enterprise's productivity earned a permanent place in modern theory. The two recent decades have seen a constantly growing number of implementations and transformations of LM worldwide (Bruun, Mefford 2004.). It is pointed out that already in the 1980s the American industry was less competitive compared with some Asian countries. Toyota's achievements in the automotive industry were a clear example of that. Despite recognising this fact, the concept of LM was not fully understood until a few years later. LM is generally considered as an interrelated system of soft and hard practices (Shah, Ward 2007). A set of LM tools and techniques proves worthless if employees do not implement them to improve the effectiveness of their work (Liker 1997). People oriented towards lean philosophy combined with simple but effective LM methods can ensure significant improvements to the functioning of an organisation. In contrast, lack of such combination makes LM ineffective and even harmful.

LM principles are universal. They can be applied in various organisations and areas of activity. They can be implemented practically everywhere: in every enterprise, industry or country in the world, provided that appropriate actions are initiated and systematically performed (Womack, Jones 2010). LM creates advantage through concentration on improving every activity that constitutes an added value and eliminating all activities that do not constitute it (Cuatrecasas-Arbós 2002).

Literature on this subject traditionally names five principles on which LM philosophy is based. They show managers and employees how to act, and can be successfully applied not only with respect to an enterprise as a whole but also to individual processes and actions performed by specific employees (Hines 2003):

- sort - defining activities that bring value from the perspective of the customer,
- set in order - identifying all activities that are currently necessary to manufacture a product along the whole value chain, which will allow to identify activities perceived as waste,
- shine - creating a new value chain that is free of waste in the form of downtimes, interruptions, returns, etc.
- standardize – doing what the customer requires,
- systematize – constantly trying to achieve perfection by eliminating identified causes of waste.



Picture 1. The elements of 5S for a Lean Management

Source: own work.

The effects of LM should be viewed in the long run. They will become visible only when the lean approach becomes a daily routine. Camacho-Miñano et al. (2013) stress that only few enterprises noticed short-term benefits of the implementation of LM despite investment into training courses and adaptation of motivation systems to the new type of management. Most enterprises can count on improvement of results only in the long run.

Despite the comprehensive nature of LM, it turns out that the greatest effects of its implementation are observed in large scale manufacturing enterprises with a great number of separate, repetitive production operations/activities that can be standardised (Powell et al., 2013.). In low volume, highly volatile supply chains, where customer requirements are often unpredictable and supplier capabilities and innovations are difficult to control (as in SMEs), a other approaches, based on innovative products, are appropriate operationally (Cox, Chicksand 2005).

The implementation of the concept of LM in an enterprise should lead to the improvement of the quality of its operations and increase in customers' satisfaction. Thanks to reducing the costs of functioning, while maintaining the same level of quality, an enterprise may offer its customers lower prices or, by generating higher margins than the competition, speed up its own development and market coverage (Walentynowicz 2013; Stverkova, Hribikova, Humlova 2012).

The implementation of LM is connected both with numerous benefits and threats. The benefits of the use of LM include (Nogalski, Walentynowicz 2011):

- reduction of production area,
- reduction of investment into production tools
- shortening of production cycle
- reduction of the number of defects and the time of reorientations
- reduction of labour demand

- ensuring a much greater variety of products
- achieving a much higher level of customer service.

Advantages of LM were presented in a little different form by Zimmiewicz (2003), who relied on findings of studies of German concerns. He highlighted, among other things:

- greater focus on customers' needs and wishes,
- increased work efficiency, flattened hierarchy, shorter time taken to take decisions,
- improvement of competitiveness as a result of cost reduction, decrease in waste, quality improvement,
- increase in employees' satisfaction thanks to better communication between managers and superiors,
- stronger motivation of employees and their identification with successes of the organisation.

LM brings not only advantages but also threats. The biggest concerns connected with the implementation of new methods of management are raised by employees of an organisation. The main concern is about continuity of employment, as an effective implementation of LM often involves employment reduction, which meets with resistance. Another problem is connected with stress experienced by employees due to changes in the functioning of an enterprise. Graham (1993) stresses, that LM achieves cost savings by imposing excessive workloads on employees (management by stress), rather than through true efficiencies, such as shorter decision times. It is necessary to make the staff fully involved in the process, which may cause change in habits and ways of thinking. So, cultural change and the commitment are some of the greatest challenges to lean being accepted by people (Beauvallet, Houy 2010). However, not all employees are ready for such changes, especially at the beginning. Although the lean ideology assumes continuous training of the staff, the process of constant learning and improvement requires significant effort and devotion of additional time. According to motivation theories, such involvement should be rewarded with additional remuneration for an employee, which leads to a certain contradiction, i.e. additional costs appear in an organisation which is focused on savings (Walentynowicz 2013).

The implementation of LM tools allows to identify problems that require remedial actions. This, however, does not mean taking appropriate actions or looking for solutions through appropriate people, especially the managerial staff. Improvement is often abandoned, because managers postpone it, focusing on achieving short-term, profit based results through which they are evaluated (Meade, Kumar, White 2010). Moreover, due to people's resistance to change, the effort put into improvement gets weaker, to finally tail off. The saddest situation is when people want to improve something, but they don't have necessary skills. As a result, reaction to problems can be seen only at critical moments (Graupp, Wrona 2010).

Hence LM should be perceived as a process whose scope depends to a large extent on the environment of a company, which is a strategic source of support for a permanent, strategic market advantage of an organisation (Lewis 2000). As studies show, the environment (internal and external) of an organisation has (especially in the case of small companies) key factors influencing its functioning (Lemańska-Majdzik 2013). Changing the corporate culture so that it is subject to the process of continuous learning, continuous improvement, trust and respect building is a very difficult challenge. LM is thus a continuous task (Elbert 2013).

Lean management and its application in small businesses

When using modern management tools and methods, attention should be paid to the fact that most of them have been created and tested for corporations. Economic literature comprehensively addresses various tools for improving the productivity and effectiveness of the functioning of an enterprise, including LM (Panizzolo 1998; Shah, Ward 2003; Hines et al. 2004). The LM theory stresses the universal nature of this method and points at its practically unlimited use, but a practical application of its solutions in small and medium-sized enterprises is difficult, as they operate in a different way than large entities, and their characteristic features, such as spontaneity, flexibility of operation, short-term planning or fast adaptation to changes in market environment, are often in contradiction with the principles of LM. Many barriers to the implementation of the concept of lean in small business are caused by the human factor. These limitations can be so significant that the implementation of LM in small enterprises may not bring expected benefits or even cause damage (Shah, Ward 2003).

Review of literature on the subject shows that most works refer to large enterprise. As a result, even acquiring knowledge about the use of LM in small businesses is difficult, as indicated by entrepreneurs from the SMB sector (Van Landeghem 2011). In addition, a significant discrepancy between LM theory and economic practice is stressed. Small businesses, when reorganising their enterprise to adapt it to the requirements of lean, usually want to do that using only modest financial resources. Limited access to capital (own and outside) reduces the possibility of making significant modernisation or implementation investments, although in order to fully implement lean, it is advisable to start already at the stage of designing a production plant. Many stresses that to be successful LM has to be applied much more broadly as a complete, unified business system. Since all business processes are interrelated, some argue that LM cannot operate in isolation to realize its potential (Fullerton et al. 2003). Hence Parker (2010) suggests that in the case of small economic entities, a better solution would be to learn about the basic principles of lean and to adapt them to the situation of a specific enterprise.

When discussing the issue of limited use of LM in small business, it's worth paying attention to the style of management. Management basically refers here to a short period of time, as a long-term perspective is rarely taken into account (Antony et al. 2005). Strategic approach in planning and management is treated as a matter of secondary importance in small businesses (Smart and others 2004), which sometimes leads to giving up the implementation of LM because of the lack of short-term effects. Moreover, a small business often becomes interested in LM when its financial situation is poor, and sees LM as a way to lower its costs. However, such motivation is usually connected with the owner's expectation of fast improvement of results, which probably will not happen.

It may seem that the organisation and management style in small enterprises make it easier to implement LM. These apparent advantages of enterprises of this size include direct control of the owner (Achanga et al. 2006), non-formalised process of management covering all the areas of an enterprise's activity, and focus on people instead of tasks (Ghobadian, Gallear 1996). However, problems arise in practice, e.g. it is difficult to implement work standards in such informal structures. Employees of small companies perform a lot of different tasks, often assigned to them on a temporary basis. This is an obstacle hard to overcome during the implementation of this new way of management.

Moreover, despite initiating changes, the owner of a small company often gets in the way of an effective implementation of lean management. The introduction of lean management is not a small change or improvement, but a complete transformation of the way of managing an organisation, which is focused on constant improvement as well as looking

for and eliminating areas of disruptions. The owner of a small company, who set it up by themselves and made it grow, is not accustomed to such changes or searching. It would require them to admit having made a lot of mistakes, not knowing everything and having to learn to manage a company in a different way. It is difficult for a person who achieved success and perceives adopted solutions as the best, or for a leader convinced of their infallibility (Elbert 2013).

Another key factor indicated as a barrier to the implementation of lean management in small enterprises is scarcity of resources. Lack of necessary skills, human resources or financial resources cause serious difficulties in the implementation of activities which are in line with the lean concept (Antony et al. 2005). Larger (more affluent) enterprises usually rely on external consultants or tools designed to support the implementation of the lean concept in an enterprise. Smaller companies use such methods to a limited extent, finding them too complicated, time-consuming or expensive (Golicic, Medland 2007). In practice, flexibility of managing a small organisation does not counterbalance the barriers to the implementation of lean, such as insufficient capital or limited skills and work specialisation (Achanga et al. 2006). Hence, a challenge is to find a way that takes advantage of the strengths of a small company and at the same time avoids barriers to the use of lean management.

As pointed out by Liker and Rother (2011), several lean programs fail because of a company's superficial approach. Many companies focus on implementing lean tools and techniques but pay little attention to human-related practices. An important role in ensuring success of lean management projects is played by proper management of human resources, keeping them constantly involved and encouraged to transform tacit knowledge into explicit knowledge (Grudowski et al. 2012). The lack of attention paid to human resource management is one of the causes of the lack of LM implementation success (Bateman 2005; Agarwal et al. 2013). It should be noted that in many countries small businesses have limited possibilities of motivating their employees. People working in them are often seasonal and undeclared workers. Such workers do not understand or accept lean management principles, because, among other things, they have no prospects for working in such a company.

The costs of implementing new ideas as well as lack of understanding and inappropriate use of tools or techniques are only some of the important problems documented by scientists (Zulfqar 2007; Hicks, Mathews 2010). Most people managing small companies are unable to conduct an appropriate financial analysis of the current situation or benefits and costs connected with using lean management solutions. This results from lack of necessary source data and simplified forms of management. Without noticing potential, measurable benefits, it is difficult to take a decision to reorganise a company to the extent required by lean.

An attempt to present lean principles directly to a small entrepreneur may meet with lack of understanding, as it seems that a small company actually operates in accordance with similar principles. For instance, lean management assumes a complete focus on customer expectations and needs. This is how small companies usually function, and those that fail to do so - collapse. On the other hand, the concept of lean assumes elimination of waste in all its aspects, but the staff of a small company are already overburdened, and every employee usually performs too many tasks. Thus, we can ask where is waste (Bohan 2010). Naturally, the functioning of a small company does not reflect the principles of lean management, but the problem is the conviction of the management and employees about the need for changes.

Finally, it should be stressed that inappropriate implementation of lean management, especially without approval within an enterprise, may cause a lot of damage. Threats connected with inappropriate implementation of lean include, among other things:

transformation of this concept into a simple rationalisation, threat of reduced liquidity and decreased quality - if we drastically reduce costs, we increase employees' stress and decrease their motivation, superficially reduce the staff (in production) and increase demand for professional staff, mainly employees connected with the implementation of lean management, which may reduce production capacity (Zimmiewicz 2003). Apart from that, we must factor in additional costs that an enterprise has to incur: investment into new technology and computerisation, necessity of developing a comprehensive concept and introducing changes, numerous training courses for employees etc. (Nogalski, Walentynowicz 2007). In a small company, it may even turn out that investment into the implementation of lean management exceeds the benefits.

CONCLUSION

Lean management is a powerful managerial approach widely recognized as improving the overall operational performance of a company. In the last 25 years, LM has become one of more popular methods of management used by enterprises all over the world.

The principles of lean can be applied in all types of organisations, but in practice they ensure best results in large enterprises with mass scale production. Although small business also can reap benefits from applying LM, as elimination of waste is certainly a factor that has a positive impact on achieved results, problems occur during implementing the concept of lean in enterprises that operate in a very flexible and unstructured manner. The specificity of a small company makes it difficult to apply LM principles, and resistance can be both at the level of the management and regular workers. LM requires greater involvement, which is usually not encouraged by means of the right motivation.

When analysing the reasonableness of implementing LM in small business, it's worth considering whether it will bring more damage than good. This in particular refers to small businesses in the phase of growth, which are based on spontaneity, seizing market opportunities and unconventional actions as an element of their development. In this case, the introduction of LM principles, which is more or less connected with systematising activities and focusing on the costs of the operation, may reduce one of the basic advantages of such an enterprise and inhibit its rapid development. Hence, it seems that a better approach is to selectively apply lean principles in small businesses, which will incept the idea of waste elimination without the unnecessary administrative background in the initial phase, which could reduce creativity and flexibility in management.

LITERATURE

- [1] ACHANGA, P., SHEHAB, E., ROY, R., NEIDER, G. Critical success factors for Lean implementation within SMEs, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 2006. Vol. 17(4). pp. 460-471. ISSN 1741-038X.
- [2] ANTONY, I., KUMAR, M., MADU, C.N. Six sigma in small- and medium-sized UK manufacturing enterprises, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 2005. Vol. 22(8). pp. 860-874. ISSN 0265-671X.
- [3] BATEMAN, N., Sustainability: the elusive element of process improvement. *International Journal of Operations & Production Management*. 2005. Vol. 25(3), pp. 261–276. ISSN 0144-3577.
- [4] BEAUVALLET, G., HOUY, T. Research on HRM and lean management: a literature survey. *International Journal of Human Resources Development and Management*. 2010, 10(1), 14-33. ISSN 1741-5160.

- [5] BOHAN, R. Small Manufacturers Need to be agile, not Lean, *Industry Week/IW*, 2010. Vol. 259(11). pp. 36-37. ISSN 0039-0895.
- [6] BRUUN, P., MEFFORD, R.N. Lean production and the Internet, *International Journal of Production Economics*, 2004. Vol. 89(3). pp. 247–260. ISSN 0925-5273.
- [7] CAMACHO-MIÑANO, M., MOYANO-FUENTES, J., SACRISTÁN-DÍAZ, M. What can we learn from the evolution of research on lean management assessment? *International Journal of Production Research*, 2013. Vol. 51(4). pp. 1098-1116. ISSN 0020-7543.
- [8] COOPER, R., MASKELL, B. How to manage through worse-before-better, “MIT Sloan Management Review”, 2008. Vol. 49(4). pp. 57-65. ISSN 1532-9194.
- [9] Cox, A., Chicksand, D. The limits of lean management thinking, *European Management Journal*. 2005, Vol. 23(6), pp. 648–662, ISSN: 0263-2373
- [10] CUATRECASAS-ARBÓS, L. Design of a rapid response and high efficiency service by lean production principles: Methodology and evaluation of variability of performance, *International Journal of Production Economics*, 2002. Vol. 80(2). pp. 169–183. ISSN 0925-5273.
- [11] ELBERT, M. Lean Production for the small company. Boca Raton London New York: CRC Press Taylor&Francis group, 2013. pp. 262-263. ISBN 9781439877791.
- [12] FARON, A. Lean management, [in:] M. Hopej, Z. Kral (ed.) *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, 2011. p. 69. ISBN 9788374936491.
- [13] FULLERTON, R.R., KENNEDY, F.A., WIDENER, S.K. Lean manufacturing and firm performance: The incremental contribution of lean management accounting practices, *Journal of Operations Management*, 2014, Vol. 32 (7–8), pp.414-428. ISSN: 0272-6963.
- [14] FULLERTON, R.R., MCWATTERS, C.S., FAWSON, C., 2003. An examination of the relationships between JIT and financial performance. *Journal of Operations Management*. 21, pp. 383–404. ISSN: 0272-6963.
- [15] GHOBADIAN, A., GALIEAR, D. Total Quality Management in SMEs, *International Journal of Management Science*, 1996. Vol. 24(1). pp. 83-106. ISSN 0305-0483.
- [16] GOLICIC, S.L., MEDLAND, S., Size Might Matter: A Case Study of Lean Implementation in an SME, *Society for Marketing Advances Proceedings*. 2007. pp. 261-264. ISBN 0-9676059-8-9.
- [17] GORZEŃ-MITKA, I. Ryzyko w eksporcie, *KeyText*, Warszawa 2007, s.7. ISBN 978-83-87251-88-8
- [18] GRAHAM, L. 1993. Inside a Japanese transplant: a critical view. *Work and Occupations* 1993, Vol. 20, pp. 147–173. ISSN 0730-8884.
- [19] GRAUPP, P., WRONA, R.J. Podręcznik TWI Doskonalenie niezbędnych umiejętności przełożonych, Wrocław: Lean Enterprise Institute Polska, 2010. p. 182. ISBN 978-83-926554-9-7.
- [20] GRUDOWSKI, P., LESEURE, E., BIGAND, M., CASTELAIN, E. Wykorzystanie metodyki Lean Six Sigma w doskonaleniu funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw, *Journal of Management and Finance*, 2012. Vol. 3/3. p. 35. ISSN 2084-5189.
- [21] HICKS, B.J., MATTHEWS, J. The barriers to realizing sustainable process improvement: a root cause analysis of paradigms for manufacturing systems improvement, *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 2010. Vol. 23(7). pp. 585-602. ISSN 1362-3052.
- [22] HINES, P. Kierunek – organizacja LEAN, Gdańsk: Wyd. LeanQ Centrum, 2003. p. 8. ISBN 8388617567.

- [23] HINES, P., HOWLEG, M., RICH, N. Learning to evolve, a review of contemporary lean thinking, *International Journal of Operations and Production Management*, 2004. Vol. 24(10). pp. 994-1011. ISSN 0144-3577.
- [24] LEMAŃSKA-MAJDZIK, A. Otoczenie a funkcjonowanie przedsiębiorstwa - wybrane aspekty, [in:] A. Korombel (ed.), *Współczesne problemy zarządzania przedsiębiorstwami. Teoria i praktyka*, Częstochowa: Sekcja Wydawnicza WZ Politechniki Częstochowskiej, 2013. pp. 102-110. ISBN 8363500445.
- [25] LEWIS, M.A. Lean production and sustainable competitive advantage, *International Journal of Operations and Production Management*, 2000. Vol. 20(8). pp. 959-978. ISSN 0144-3577.
- [26] LIKER, J.K. *Becoming Lean: inside stories of U.S. Manufactures*, New York: Productivity Press, 1997. p. 141. ISBN 1-56327-173-7.
- [27] LIKER, J.K., ROTHER, M. Why Lean Programs Fail. Lean Enterprise Institute. 2011. <http://www.pcb.org.za/upload/files/why-lean-programs-fail-liker-rother.pdf>
- [28] MEADE, D.J., KUMAR, S., WHITE, B. Analysing the impact of the implementation of lean manufacturing strategies on profitability, *Journal of the Operation Research Society*, 2010. Vol. 61(5). pp. 858-871. ISSN 0160-5682.
- [29] MYNARZOVÁ, M., KAŃA, R. Theory and Practice of Industrial Policy of the EU in the Context of Globalization Challenges. In: Honová, I. et al. (eds.). *Proceedings of the 2nd International Conference on European Integration 2014*. Ostrava: VŠB – Technical University of Ostrava, 2014, p. 499-507. ISBN 978-80-248-3388-0.
- [30] NOGALSKI, B., WALENTYNOWICZ, P. Lean management, jako koncepcja podwyższania bezpieczeństwa ekonomiczno-finansowego firmy, [in:] M. Grzybowski, J. Tomaszewski (ed.), *Bezpieczeństwo w administracji i biznesie*, Gdynia: Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni, 2007. p. 285. ISBN 978-83-918369-2-7.
- [31] NOGALSKI, B., WALENTYNOWICZ, P. Celowość wykorzystania Lean Management w małych przedsiębiorstwach produkcyjno-usługowych, [in:] S. Lachiewicz, M. Matejuk (ed.) *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business, 2011. p. 362. ISBN 8326414305.
- [32] PANIZZOLO, R. Applying the lessons learned from 27 lean manufacturers-the relevance of relationships management, *International Journal of Production Economics*, 1998. Vol. 55. pp. 43-55. ISSN 0925-5273.
- [33] PARKER, D. Lean lessons for Australian SMEs, *Manufacturers' Monthly*. 2010. s. 12. ISSN 0025-2530.
- [34] POWELL, D., RIEZEBOS, J., STRANDHAGEN, J.O. Lean production and ERP systems in small- and medium-sized enterprises: ERP support for pull production, *International Journal of Production Research*, 2013. Vol. 51(2). pp. 395-409. ISSN 0020-7543.
- [35] RAHMAN, N.A.A., SHARIF, S.M., ESA, M.M., *Lean Manufacturing Case Study with Kanban System Implementation*, *Procedia Economics and Finance*, 2013. Vol. 7, 2013, pp. 174-180. ISSN 2212-5671.
- [36] SCHONBERGER, R. Japanese production management: an evolution—with mixed success. *Journal of Operations Management*. 2007. Vol. 25(2), pp. 403-419. ISSN 0272-6963.
- [37] SHAH, R., WARD, P.T. LeanManufacturing: context, practice bundles, and performance, *Journal of Operations Management*, 2003. Vol. 21. pp. 129-149. ISSN 0272-6963.
- [38] SMART, P.A., MAULL, R.S., CHILDE, S.J., RADNOR, Z.J. Capitalizing on thematic initiatives: a framework for process-based change in SMEs, *Production Planning &*

- Control, 2004. Vol. 15(1). pp. 2-12. ISSN 0953-7287.
- [39] ŠTVERKOVÁ, H.; KŘIBÍKOVÁ, P.; HUMLOVÁ, V. The Impact of Identity on Organization Efficiency. Actual Problems of Economics. No 11(137) 2012. p. 515-521. ISSN 1993-6788.
- [40] VAN LANDEGHEM, H. People driven productivity lean for small businesses, "Management Services", 2011. Vol. 55(1). p. 13-18. ISSN 0307-6768.
- [41] WALENTYNOWICZ, P. Uwarunkowania skuteczności wdrażania Lean Management w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2013. p. 95; 102. ISBN 978-83-7865-087-4.
- [42] WOMACK, J.P., JONES, D.T. Szczupłe rozwiązania, Wrocław: Lean Enterprise Institute Polska, 2010. p. 3. ISBN 978-83-926554-6-6.
- [43] WOMACK, J.P., JONES, D.T., ROOS D. The Machine that Changed the World, New York: Rawson Associates, 1990. pp. 1-11. ISBN 0060974176.
- [44] ZIMNIEWICZ, K. Współczesne koncepcje i metody zarządzania, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2003. pp. 73-74. ISBN 8320817919.
- [45] ZULFIQAR, K., RAJEEV, B. Identifying the need for world class manufacturing and best practice for SMEs in the UK, International Journal of Management and Enterprise Development, 2007. Vol. 4(4). pp. 428-440. ISSN 1468-4330.

CONTACT

Małgorzata Okręglika, Ph.D.
Czestochowa University of Technology
Faculty of Management
Department of Economics, Investments and
Real Estate
Dąbrowskiego 69
42-201 Częstochowa
Poland
email: m.okreglicka@wp.pl

Monika Mynarzová, Ph.D.
Technical University of Ostrava
Faculty of Economics
Department of European Integration
Sokolská třída 33
701 21 Ostrava
Czech Republic
email: monika.mynarzova@vsb.czrg

AKTUÁLNE ÚLOHY SPRAVODAJSTVA O FINANCIÁCH V RÁMCI COMPETITIVE INTELLIGENCE

CURRENT TASKS OF FINANCIAL INTELLIGENCE IN COMPETITIVE INTELLIGENCE

František Okruhlica

ABSTRACT

This paper relates to present trends in the application of Competitive Intelligence methods in strategic decision-making of companies in the conditions of quickly changing competitive environment. In the introduction, we defined the term Competitive Intelligence theoretically, described its functions and also the process of transformation of data into information, knowledge and intelligence report. The aim of this paper is to bring attention to the current tasks in one of the fields of Competitive Intelligence, i.e. intelligence on financial issues. It provides significant support to companies in solution of their strategic aims. An accurate example is the preparation of a successful hostile takeover of Aventis by Sanofi-Synthélabo, Nokia's failure or financial consistency of the Volkswagen Group AG.

KEY WORDS

Company Strategy, The Risk of Strategic Drift, Business Intelligence, Competitive Intelligence, Early Warning System, Financial Intelligence, Stock Exchange, Hostile Takeover

JEL Classification

D21, L25, M21

ÚVOD

Vysoká dynamika súčasnej globálnej a národnej konkurencie vyvoláva neustály tlak predovšetkým na veľké spoločnosti (ďalej korporácie), aby vyhľadávali kvalitatívne nové prístupy k strategickému riadeniu. Vedie ich k tomu potreba permanentného prehodnocovania svojej aktuálnej a budúcej konkurenčnej pozície, či potreba zachytávania relatívne slabých signálov zmien v externom prostredí prostredníctvom systému včasného varovania.

Väčšina podnikov však naďalej zotrváva v tradičnom plánovitom prístupe k strategickému rozhodovaniu, pričom nedostatočne využívajú nástroje zabezpečenia relevantných informácií. Tým narážajú na limity svojich informačných systémov, ktoré sa často zameriavajú len na vyhodnocovanie minulosti a prítomnosti.

Najmä anglosaské a európske korporácie v posledných dvoch dekádach pristúpili k vytvoreniu nového informačného systému na vyhodnocovanie zmien v konkurenčnom prostredí, čím nielen dobiehali zaostávanie za japonskými korporáciami v danej oblasti, ale aj vytvárali obranu voči nelegálnej špionáži zo strany mnohých čínskych podnikov.

To si vyžaduje potrebu špecifických informácií z externého prostredia, idúcich ďaleko nad rámec bežných informácií, získavaných pre tradičné analýzy v rámci procesu tvorby konkurenčných stratégií. V súčasnosti strategické rozhodovanie predpokladá spracovanie odvodených relevantných informácií, ktoré sú potrebné na kvalifikované zhodnotenie

* doc. PhDr. František Okruhlica, PhD., Paneurópska vysoká škola v Bratislave, Fakulta ekonómie a podnikania, Ústav manažmentu a marketingu, podiel na projekte VEGA č. 1/0933/14 100 %

rastového potenciálu podniku, či včasného varovania pred náhlymi vývojovými tendenciami na konkurenčných trhoch.

Z tohto dôvodu najmä korporácie začali začleňovať do svojej organizačnej štruktúry útvary s touto agendou, známe ako útvary konkurenčného spravodajstva (Competitive Intelligence) [1].

Rýchle zmeny v konkurenčnom prostredí

Zrýchľujúce sa tempo a frekvencia radikálnych zmien v konkurenčnom prostredí priniesli pre proaktívne podniky významné príležitosti, no pre nepripravené podniky sa stali hrozbou [2]. Prítomnosť je čoraz menej spoľahlivým sprievodcom pre prekvapujúcu a nespojitú budúcnosť.

Úspešný podnik tradične pristupuje k prírastkovým zmenám stratégie, pretože momentálne vysoko zisková stratégia mu umožňuje udržiavať náskok pred konkurentmi. Celkovo tento adaptívny prístup však skrýva riziká pri nespojitých zmenách, čo poznáme v odbornej literatúre strategického manažmentu pod pojmom riziko strategického posunu (the risk of strategic drift) [3]. V tomto prípade vrcholový manažment nemusí postrehnúť, že ním aktuálne realizovaná stratégia zaostala za zmenami v konkurenčnom prostredí. Nastáva zložitá situácia pre podnik, pretože podcenenie slabých signálov nastupujúceho strategického posunu zvyšuje riziko jeho nezachytenia. Väčšina podnikov neskoro zaregistruje, že prostredie sa zmenilo natoľko, že si to vyžaduje aspoň oneskorenú transformačnú zmenu vo vlastnej stratégii. To rozkolíše strategické riadenie podniku natoľko, že narúša výkonnosť bez jasného pokračovania, čo znamená kritickú hrozbu pre podnik.

Vysvetlením strategického posunu chceme zdôrazniť delikátnosť hranice, na ktorej sa dnešný podnik nachádza pri tvorbe svojej stratégie. Rýchle zmeny v konkurenčnom prostredí významne skrátili striedanie obdobia relatívne kľudného inkrementálneho rastu, kedy sa dali korigovať chyby v plánovaní s obdobím radikálnej zmeny. To viedlo v poslednej dekáde ku skracovaniu životných cyklov podnikových stratégií na tri roky. Zasiaholo všetky odvetvia bez výnimky – finančné aj nefinančné. Technologický sektor zásadne vkročil svojimi produktmi do tradičných odvetví, akými sú bankovníctvo a poisťovníctvo, strojárstvo, doprava, energetika, maloobchod, zábava, šport, farmácia, zdravotníctvo, či ťažobný priemysel. Tieto trendy poznáme pod pojmi ako internet všetkého (internet of everything) a internet vecí (internet of things).

Pred vrcholovým manažmentom vyvstáva úloha dôsledne uplatňovať nové prístupy k strategickému procesu a permanentne prehodnocovať svoju konkurenčnú pozíciu. Aktuálne a presné informácie pre rozhodovanie sú nevyhnutným predpokladom úspešného podnikania. Získať a spracovať ich je čoraz zložitejšie. Ako sme uviedli, anglosaské a európske korporácie už zareagovali na dané požiadavky a pristúpili k vytvoreniu informačného systému na vyhodnocovanie konkurenčného prostredia a testujú celý rad metód a nástrojov strategického riadenia, ku ktorým patrí konkurenčné spravodajstvo.

Podstata pojmu konkurenčné spravodajstvo

V českej a slovenskej odbornej literatúre sa prekladá anglicky pojem „Competitive Intelligence“ termínom „Konkurenčné spravodajstvo“ [4,5,6,7]. Tento preklad nevystihuje presne podstatu Competitive Intelligence (CI), pretože sa zaoberá spravodajstvom nielen reálne súperiacich konkurentov, ale zahŕňa širší pohľad na konkurencieschopnosť podniku, akým sú trendy na trhoch a v inováciách, získavanie talentov, finančný monitoring externého prostredia, či ochrana pred špionážou. Okrem toho daný preklad vyvoláva dojem, že ide len o zber a spracovanie informácií ako spravodajskej hry, či dokonca nelegálnu špionáž.

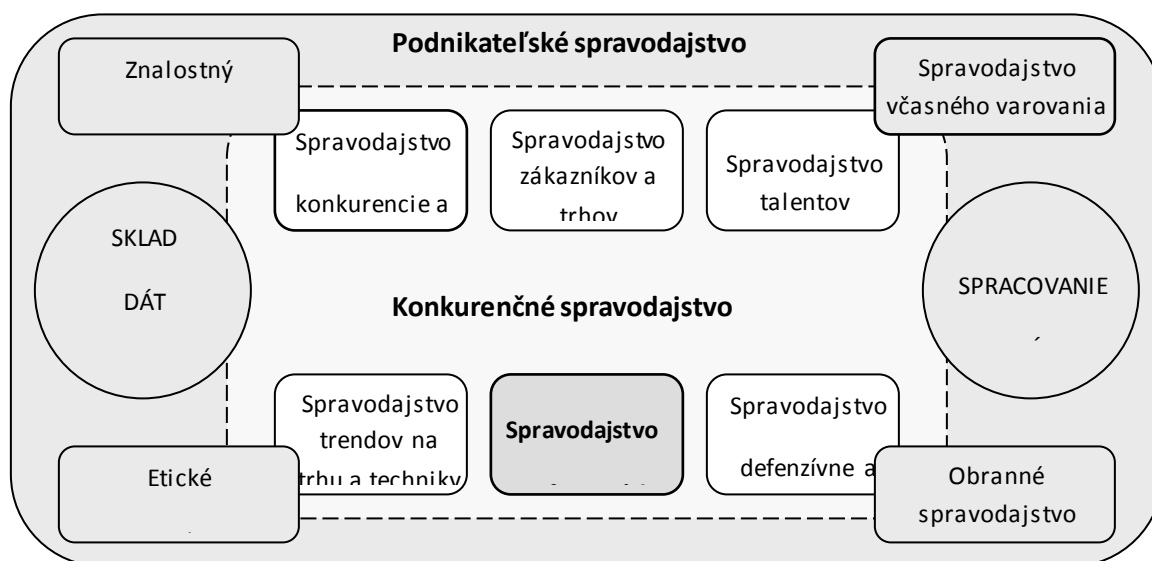
Podľa prestížnej medzinárodnej organizácie Profesionáli pre strategické a konkurenčné spravodajstvo (Strategic and Competitive Intelligence Professionals, SCIP) ide o

„systematický, legálny a etický proces zberu, zisťovania, monitorovania, analýz a organizovania informácií o konkurenčných podnikoch, o externom prostredí a vlastnom podniku, ktoré sú následne analyzované tak, aby podporili odhalenie slabých a silných stránok konkurencie, aby dešifrovali jej strategické zámery a prijali správne strategické rozhodnutie, ktoré pomôže zvýhodniť vlastný podnik voči konkurencii“ [1]. K danej charakteristike v zmysle vyššie uvedeného je potrebné doplniť požiadavky na vysokú úroveň znalostí špecialistov na predikčné metódy konkurenčného spravodajstva [8].

Predmet konkurenčného spravodajstva

V bežnej odbornej praxi sa konkurenčné spravodajstvo obvykle dáva do súvislosti s pojmom podnikateľské spravodajstvo (Business Intelligence, BI) [5,6,7]. Podnikateľské spravodajstvo obsahuje všetky procesy a činnosti cyklu spravodajstva s podporou informačného systému na princípe multidimenzionality, ktoré umožňuje komplexne sledovať realitu a predikovať perspektívu ako z uhlu interného, tak z externého prostredia. Cieľom podnikateľského spravodajstva je účinne podporovať všetky strategické, taktické a operatívne rozhodovacie procesy v internom prostredí.

Úlohou konkurenčného spravodajstva je podporovať v rámci podnikateľského spravodajstva reaktívne a proaktívne rozhodnutia top manažmentu, líniového manažmentu, zamestnancov a správnych orgánov, a to v závislosti na zmenách v externom prostredí, ako to uvádzame na obrázku 1.



Obrázok 1. Konkurenčné spravodajstvo ako súčasť podnikateľského spravodajstva

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako uvádzame na obrázku 1, podnikateľské spravodajstvo (BI) slúži na to, aby manažment a zamestnanci čo najľahšie získali okamžitý prehľad o všetkom dôležitom dianí v podniku, čo súvisí s ich pracovnou pozíciou. Dáta možno obvykle získať v reálnom čase priamo z podnikových informačných systémov cez pripojenie so skladoom dát (Data Warehouse) a následne vytážením informácií z dát (Data Mining). Výhodou podnikateľského spravodajstva je možnosť získať kedykoľvek prehľad o čomkoľvek v internom a externom prostredí, čo manažment a zamestnancov zaujíma, a to pokiaľ možno v interaktívnej forme, ako kontingenčné tabuľky, grafy, či pokročilé možnosti analýzy ľubovoľných dát, vrátane tvorby predikcií ďalších trendov. Ďalej sú spracovávané vytážené informácie do znalostí (Data Processing) pre potreby manažmentu a zamestnancov do podoby spravodajských správ (Intelligence Reports).

Do toho procesu patrí vytvorenie systému včasného varovania (Early Warning Intelligence), ktorého úlohou je včasné identifikovanie signálov zmien ešte v počiatočnom štádiu v internom a externom prostredí. Medzi typické signály patria zmeny v demografii, dopady výskumu a vývoja na zmeny v preferenciách na trhu, zmeny prevádzkovej nákladovosti podniku a pružnosť zmeny kapacít podniku, vývoj pracovnej klímy, zdieľané hodnoty a leadership, zmeny v distribučných kanáloch a ich trendy, schopnosť rýchlej reakcie na trhové príležitosti a prípadné hrozby a podobne.

Podnikateľské spravodajstvo a konkurenčné spravodajstvo by nemali ohroziť reputáciu podniku, a preto by mal získavať dáta a informácie z legálnych zdrojov a vyhnúť sa podvodom a korupcii (Ethical Intelligence) [9,10].

Mimoriadne dôležitou oblasťou, ktorá súvisí s etickým spravodajstvom, je systém minimalizácie úniku dát a informácií z podniku ku konkurencii (Counter Intelligence). Práca špecialistu podnikateľského spravodajstva a konkurenčného spravodajstva vyžaduje vysoký stupeň skúseností, znalostí a schopností odhaľovať slabé signály zmien v prostredí, pretože je limitovaný vlastným pohľadom, takzvaný mentálnym modelom (Knowledge Management).

Ako sme uviedli, konkurenčné spravodajstvo predstavuje systematický, legálny a etický proces monitorovania a získavania dát a informácií v rôznych oblastiach externého prostredia. V rámci procesov konkurenčného spravodajstva je zabezpečovaný celý rad oblastí spravodajstva. Patrí sem spravodajstvo o konkurentoch a obchodných a strategických partneroch (Competitor & Partner Intelligence), spravodajstvo o súčasných a budúcich zákazníkoch a trhoch krajín podnikateľského záujmu (Customer & Country Intelligence), spravodajstvo o talentoch vo svojom a príbuzných odvetviach (Talent Intelligence), spravodajstvo o technickom vývoji, trendoch a slabých signáloch zásadných zmien na trhu (Market & Technical Intelligence). Patrí sem aj spravodajstvo v oblasti ochrany vlastných informácií a získavania informácií zvonka (Defence & Offence Intelligence).

V rámci nášho príspevku zvyrazňujeme úlohu spravodajstva o finančnej situácii konkurencie a partnerov (Financial Intelligence). Medzi kľúčové spravodajské témy (Key Intelligence Topics) v danej oblasti patrí vývoj prevádzkových nákladov a ziskovej marže, analýza finančných syntetických a hodnotových ukazovateľov ako ROI, ROA, P/E, EBITDA, či EVA, ako aj zmeny vo finančnej pozícii konkurentov a potenciálnych partnerov, zmeny v trhovej kapitalizácii konkurentov, vývoj hotovosti podniku a konkurentov (Cash Flow), schopnosť získavať dlhové a majetkové finančné zdroje. Financie predstavujú jeden zo základných zdrojov, ktorých disponibilita ovplyvňuje samotnú existenciu podnikateľskej aktivity [11].

Pre oblasť spravodajstva o financiách uvádzame tri prípady, kedy došlo v globálnej podnikateľskej praxi k rôznym reakciám na signály zmien na trhu. Prvý prípad patrí medzi tie menej šťastné, pretože technologická spoločnosť Nokia napriek svojej dostatočnej finančnej hotovosti a kreditibiliti nedokázala tento potenciál využiť v prospech zmeny partnerov v rámci inovácií. Signálom včasného varovania pre ňu bol nepriaznivý vývoj ziskovej marže oproti konkurencii. V technologickom sektore totiž popredné spoločnosti preferujú stratégie, zamerané na partnerstvá s rýchlo rastúcimi podnikmi, ktoré umožňujú vysoké marže. Druhý prípad patrí medzi šťastnejšie, pretože automobilová spoločnosť Volkswagen včas zareagovala vo finančnej oblasti na nepriaznivý vývoj prevádzkových nákladov a ziskovej marže kmeňovej značky Volkswagen. Tretí prípad osvetľuje profesionálny prístup vedenia spoločnosti Sanofi-Synthelabo, ktoré dokázalo veľmi pružne zareagovať ako na vývoj priaznivej finančnej situácie svojej spoločnosti, tak zaostávanie konkurenta Aventis vo finančných ukazovateľoch na burze cenných papierov. Tým riešilo aj potenciálne strategické ohrozenia vlastného podnikania a významne posilnilo svoju konkurenčnú pozíciu. Informácie k prípadom boli čerpané z verejných zdrojov.

Podcenenie indikátorov spravodajstva o financiách vedením fínskej spoločnosti Nokia

Fínsku technologickú spoločnosť Nokia, ktorej história siaha do 19. storočia, netreba osobitne predstavovať. Od roku 1996 bola svetovým lídrom vo výrobe mobilných telefónov. Prežívala veľkú popularitu na trhoch po celom svete až do roku 2010, kedy dochádzalo k erózii jeho trhového podielu v segmente chytrých mobilných telefónov. Ešte v apríli 2010 ovládala polovicu trhu s mobilnými telefónmi, no na konci roku 2010 to bolo len 31 %. V nasledujúcom roku v segmente chytrých telefónov ju predbehla kórejská spoločnosť Samsung a americká spoločnosť Apple. Uvedení konkurenti sa zamerali na chytré telefóny, pri ktorých počítali s vyššou maržou než pri lacných a jednoduchých prístrojoch.

Kde vlastne nastal problém spoločnosti Nokia. Nokia síce bola najväčším svetovým výrobcom mobilných telefónov, tržby pomaly rástli, no zisk klesal. Hlavným problémom bola zisková marža. Tá v roku 2011 dlhodobo klesala a bola hlboko pod úrovňou, akú mala spoločnosť Apple, ktorej zisk z jedného chytrého telefónu iPhone prekročoval 50 % ceny. Divízia mobilov spoločnosti Nokia, ktorá zabezpečovala dve tretiny zisku celého podniku, dosahovala v danom období ziskovosť 7 až 10 %. Nokia teda predávala oproti konkurencii svoje telefóny lacnejšie, ich predajná priemerná cena klesala (teda klesal prevádzkový zisk spoločnosti), čím si vlastne Nokia svoj trhový podiel kupovala. Dlhodobo potom strácala podiel na trhu chytrých telefónov, ktoré sú drahšie a za ne má výrobca podstatne vyššiu maržu. Práve kvôli nedostatočnej ponuke chytrých telefónov sa pokles zisku spoločnosti v danom období zrýchlil.

Stratégovia spoločnosti Nokia nevenovali pozornosť spravodajstvu o financiách v oblasti kľúčových finančných indikátorov, akými sú podiel marže na ziskovosti spoločnosti. Pokles marže mal byť signálom včasného varovania a mali vyvolať strategické opatrenia na zvrátenie nepriaznivého vývoja podnikania. To sa v prípade spoločnosti Nokia nestalo.

Spoločnosť Nokia sa však poučila z minulých chýb. Predala svoju stratovú divíziu mobilov americkej technologickej spoločnosti Microsoft. V súčasnosti sa Nokia zameriava na perspektívnu oblasť mobilného internetu a na dodávky zariadení a služieb pre telekomunikačné siete.

Snaha nemeckej spoločnosti Volkswagen o vyváženost' koncepcie

Nemecká automobilová spoločnosť Volkswagen Group AG patrí k výrobcom, ktorý vlastní prestížne značky automobilov pre trhy a image kvality. Počnúc luxusnými značkami Audi, Porsche, Bentley, Lamborghini cez vyšší stredný, stredný a malý segment masového trhu Volkswagen a Škoda až po Seat. Zo strategického hľadiska má kmeňová značka Volkswagen dominantné postavenie. Produkuje najväčší počet automobilov v skupine. Volkswagen je silný na konkurenčných trhoch, najmä v Číne, Európe a Brazílii. Rizikom sa javí jeho prílišná závislosť na predajoch v Číne, kde sa odohráva tretina obchodov skupiny (dnes zachraňuje nestabilný ruský trh). Nevýhodou sa javí neskorý príchod do Ruska, dostatočne nepodchytený indický trh a ťažšie presadzovanie sa na severoamerickom trhu.

Volkswagen je súčasťou svetovou trojkou a európskou jednotkou. No neuspokojuje sa so svetovou pozíciou a preto zverejnil v roku 2010 svoj ambiciózne plán do roku 2018 vystriedať japonskú spoločnosť Toyota na pozíciu svetovej jednotky vo výrobe automobilov. Volkswagen chce v roku 2018 dosiahnuť predaj na úrovni 10 miliónov áut a ako zdôraznila jeho dozorná rada, byť aj svetovou jednotkou v rentabilite výroby. V roku 2013 predstihol Volkswagen v predaji automobilov rivala General Motors a zaradil sa na svetovú druhú priečku, hneď za Toyotu. Na vedúcu trojicu sa nepríjemne tlačí juhokórejský chebol Hyundai s dcérskou spoločnosťou Kia. Treba pripomenúť, že žiadna z globálnych automobilových spoločností nešla od ostatnej krízy tak rýchlo nahor ako Volkswagen, ktorý od roku 2009 zdvihol celosvetový odbyt zhruba o polovicu na 9,7 milióna osobných a nákladných áut v roku 2013. Volkswagen schválil v roku 2012 na obdobie rokov 2013 až 2015 investície

v hodnote 50 mld. €. Rýchla expanzia si však vyžaduje sledovanie prevádzkových nákladov. To si uvedomili aj vo vedení skupiny Volkswagen. Monitoring daných parametrov s kľúčovými konkurentmi odhalil nepriaznivý vývoj.

V prípade rentability výroby nastal v roku 2014 pre značku Volkswagen vyššie uvedený problém. Kým zisková marža pri vozoch svetových automobiliek sa pohybuje okolo 6 až 8 %, tak pri vozoch značky Volkswagen bola len 2,9 %. Porovnateľná značka Škoda vykázala maržu 5,1 % a stratová Seat -2,2 %. V danom roku v rámci skupiny vykazovala značka Porsche ziskovú maržu 18 %, Bentley 10 % a Audi 10,1 %, čo potvrdzuje jednoduchú rovnicu, že čím lepšie auto, tým je drahšie a tým je aj vyššia zisková marža. Viaceré konkurenčné spoločnosti vykazovali v danom období lepšie hodnoty týchto ukazovateľov. Spoločnosť Toyota vykazovala 8,8 % a Hyundai 9,5 %.

Nízka marža značky Volkswagen, ktorá sa negatívne prejavila vo výraznom poklese prevádzkového zisku, bola predmetom ostrej kritiky zo strany vedenia koncernu, osobitne generálneho riaditeľa skupiny Martina Winterkorna. Ten sa vyjadril, že „bez dobrých finančných základov neuspeje ani tá sebalepší stratégia“. Kľúčová značka skupiny viditeľne doplácala na pomaly zavádzané zmeny vo výrobe a na vyššie náklady na zamestnancov. Dozorná rada Volkswagenu odvolala člena predstavenstva Michaela Machta, zodpovedného za koncernovú výrobu a schválila nápravné opatrenia.

Pružná stratégia francúzskej farmaceutickej spoločnosti Sanofi-Synthélabo

Na globálnom farmaceutickom trhu sa v roku 2004 rozpútal súboj dvoch európskych výrobcov originálnych liečiv, ktorého výsledkom bol vznik tretej najväčšej farmaceutickej spoločnosti na svete.

Francúzska spoločnosť Sanofi-Synthélabo (ďalej Sanofi) vznikla v roku 1999 ako aliancia Sanofi (dcérska spoločnosť firmy L'Oréal) a Synthélabo (dcérska spoločnosť firmy ELF Aquitaine). V danom období predstavovala vysoko dynamickú spoločnosť na 15. pozíciu vo farmaceutickom odvetví. Pozitívny vývoj tržieb a vysoká rentabilita sa prajavili v raste trhovej kapitalizácie (v roku 2003 čistý zisk 1,76 mld. € pri tržbách 8,05 mld. €).

Nemecko-francúzska spoločnosť Aventis vznikla takisto v roku 1999 fúziou francúzskeho Rhône-Poulenc a nemeckej skupiny Hoechst. Ako 7. najväčšia farmaceutická spoločnosť na svete v roku 2003 vykázala čistý zisk 2,09 mld. € pri tržbách 20,52 mld. €.

Za rozhodnutím Sanofi prevziať Aventis stálo riziko ukončenia aliance Sanofi na konci roku 2004. Ukončenie paktu medzi akcionármi Sanofi (kozmetickou skupinou L'Oréal) a petrochemickou spoločnosťou Total mohlo vystaviť Sanofi útokom zo strany jej konkurentov. Totiž analytici predpokladali kroky veľkých konkurentov k ďalšej konsolidácii farmaceutického odvetvia. Navyše na konci roku 2004 mal v USA súd rozhodnúť o patente pre Plavix, ktorý bol druhým najpredávanejším liekom Sanofi. Ak by francúzska firma tento spor prehrala, cena jej akcií by pravdepodobne výrazne poklesla.

Rozhodnutie Sanofi o násilné prevzatie väčšieho konkurenta urýchlila aj aktuálne vyššia cena jej akcií než akcií Aventisu, ako aj vývoj finančných ukazovateľov P/E a EBITDA u oboch spoločností. Sanofi povzbudili tieto priaznivé finančné podmienky na kapitálovom trhu k strategickému rozhodnutiu podniknúť útok na konkurenta.

Koncom januára 2004 Sanofi predložila ponuku na prevzatie Aventisu v navrhovanej hodnote 48,5 mld. €. Ponúkla niekoľko opcí – vlastné akcie, hotovosť, alebo kombináciu. Štruktúrovala platby na 81 % vlastnými akciami a 19 % mala pokryť hotovosťou, no ponúkla iba 3,6 % akvizíčnú prémii k jej aktuálnej cene (prax výšky prémie pri prevzatiach v tomto odvetví je minimálne 20 až 30 %). Sanofi, napriek polovičnej veľkosti svetová farmaceutická pätnástka, vďaka vysokým mieram rastu a rentability dobehla trhovou kapitalizáciou na burze svetovú päťku Aventis, a teda mala čím platiť. Za každú akciu ponúkala vyše osem desiatín vlastnej účasti plus takmer 12 € v hotovosti. Hoci sa celková hodnota transakcie menila

v dôsledku pohybu cien akcií na burze, v okamihu ohlásenia útočnej akvizície predstavovala 48,5 miliardy €. Sanofi pomáhalo financovať ponuku konzorcium deviatich bánk úverom 12 mld. €. Ešte v apríli 2004 Sanofi predala britskej farmaceutickej spoločnosti GlaxoSmithKline dva lieky proti trombóze (Arixtra a Fraxiparine), spolu so záväzkom vo Francúzsku, za 453 mil. €, aby získala hotovosť.

Aventis ponuku odmietol ako nepriateľskú a nízku a dozorná rada vyzvala akcionárov odmietnuť ponuku. Z reakcie Aventisu bolo totiž poznať, že mal prehľad o dôvodoch útoku Sanofi.

Naopak, plán Sanofi podporil vtedajší minister financií, čo analytikov v prípade Francúzska ani neprekvapilo. Predstavy o francúzskych „národných šampiónoch“ bez špecifikácie boli a dodnes sú v parížskych politických kruhoch atraktívne. Aventis napriek tomu pokračoval v obranných krokoch a poveril poradenstvom popredné investičné banky Goldman Sachs, Morgan Stanley a Rothschild. V marci 2004 sa Aventis navyše dohodol so švajčiarskou farmaceutickou spoločnosťou Novartis na úlohe takzvaného bieleho rytiera. Sanofi v reakcii na vývoj zvýšila ponuku akvizičnej prémie o 14 %.

To sa už otvorene aktivizovala francúzska vláda a pozvala na ministerstvo financií vedenie Sanofi a Aventisu na „usmernenie“ v danej záležitosti. Stretnutie bolo pre Aventis určite poučné. Obratom prijala ponuku Sanofi a v auguste 2004 vznikla spoločnosť SanofiAventis v Paríži, tretia najväčšia farmaceutická spoločnosť na svete.

Úspešný útok Sanofi na Aventis ukázal, že ani gigantické spoločnosti nie sú chránené pred nepriateľským prevzatím. To, že dynamická spoločnosť Sanofi zahájila útok na dvaapokrát väčšieho konkurenta, nie je v podnikaní úplne bežným pravidlom. Je však nielen ukážkou nekompromisnej včasnej reakcie na potenciálne ohrozenia zo strany konkurencie, ale aj nepriamo ukážkou dokonalého informačného a znalostného prehľadu spoločnosti Sanofi v danej oblasti. Treba ešte dodať, že rolu iniciátora a realizátora danej transakcie zohral Jean-François Dehecq, vtedajší generálny riaditeľ Sanofi.

ZÁVER

Ako východisko pre tento príspevok sme vymedzili dynamické zmeny a neistoty v konkurenčnom prostredí, ktoré upriamujú vysokú pozornosť manažmentu, zamestnancov a správnych orgánov na využitie nástrojov konkurenčného spravodajstva. Na prvý pohľad sa javí oblasť finančného spravodajstva ako menej atraktívna pre strategické rozhodovanie podnikov. Ako sme uviedli v prípevku, zďaleka to tak nie je a ani dostatok hotovosti nemusí stačiť na podnikateľský úspech.

Ide o relatívne nový systém spravodajstva, ktorý si v podmienkach Slovenskej republiky ešte len nachádza pevné miesto. Preto uvádzame príklady z podnikateľskej praxe, ktoré sa udiali za hranicami Slovenskej republiky. Uvádzame však príklady nadnárodných spoločností, ktorých podnikanie má významný globálny dosah. Sú poučné pre našu odbornú verejnosť a podnikateľskú prax. Predpokladáme, že postupne zaznamenáme pozitívne príklady aj slovenských podnikov.

LITERATÚRA

- [1] BARTES, F. Competitive Intelligence firmy. Bratislava: medzinárodná vedecká konferencia STU 2009 ISBN 978-80-227-3169-0
- [2] OKRUHLICA, F. Vlastnícka správa spoločnosti. Bratislava: Wolters Kluwer 2013 ISBN 978-80-8078-603-8
- [3] JOHNSON, G. – SCHOLLES, K. – WITTINGTON, R. Exploring Corporate Strategy. Seventh Edition, Prentice Hall 2005 ISBN 0-273-68734-4

- [4] JIRÁSEK, J. Benchmarking akonkurenční zpravodajství. Soupeření a soupeření. Praha: Professional Publishing 2007 ISBN 978-80-7259-051-3
- [5] MOLNÁR, Z. Competitive Intelligence, aneb jak získat konkurenční výhodu. Praha: Nakladatelství Oeconomica s. 254 ISBN978-80-245-1908-1
- [6] BARTES, F. Competitive Intelligence: základ pro strategické rozhodování podniku. Ostrava: KEY Publishing s.r.o. 2012 ISBN 978-80-7418-113-9
- [7] OKRUHLICA, F. Klíčové postavenie konkurenčného spravodajstva v súčasnom strategickom rozhodovaní podnikov. In: Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014 [elektronický zdroj]. – Bratislava: Ekonóm 2014 s. 368-373 ISBN 978-80-225-3867-1
- [8] HALL, Ch. – BENSOUSSAN, B. Staying ahead of the competition: how firms really manage their competitive intelligence and knowledge, evidence from a decade of rapid change. Singapore: World Scientific Publishing 2007 ISBN 978-981-277-906-9
- [9] KAŠÍK, J. Corruption as an actual problem of economic environment in the Czech Republic. Actual Problems of Economics 143(5): 287-291, 2013 ISSN 1993-6788
- [10] WEINSTEIN, B. Ethical Intelligence: Five Principles for Untangling Your Toughest Problems at Work and Beyond. Novato, California: New World Library, 2011 ISBN 978-1-60868-054-2
- [11] PILKOVÁ, A. – HOLIENKA, M. – KOVAČIČOVÁ, Z. – REHÁK, J. Podnikanie na Slovensku: aktivita, inkluzivita, prostredie. Bratislava: Univerzita Komenského, Kartprint 2014 s. 365 ISBN 978-80-223-3756-4

KONTAKT

doc. PhDr. František Okruhlica, PhD.

Paneurópska vysoká škola

Fakulta ekonómie a podnikania

Ústav manažmentu a marketingu

Tematínska 10

851 05 Bratislava

Slovenská republika

e-mail: frantisek.okruhlica@paneurouni.com

SPOŁECZNO-ETYCZNE POSTAWY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

BASICS OF THE SOCIAL AND ETHICAL ENTREPRENEURSHIP

Katarzyna Olejniczak, Ewa Kempa

ABSTRACT

In today's turbulent time with big competition deepened entrepreneurship is an important aspect of economic life. Entrepreneurship involves the identification, evaluation, and exploitation of opportunities appearing in surroundings. It becomes necessary for the proper functioning of an organization operating in turbulent environments. The article presents selected definitions of entrepreneurship and its place in the organization. Also points to the importance of ethical business activities, as well as socio-ecological approach to the development of entrepreneurship the economic entity.

KEY WORDS

entrepreneurship, norms and values, social entrepreneurship, ecological entrepreneurship

JEL Classification

M14, P36,

INTRODUCTION

Dynamic changes which occur in the environment and intensified process of globalization have caused that operation of contemporary companies is based on execution of not only business activities but also social activities, including ecological and ethical ones. In this sense, today the company cannot and should not only build economic value of long-term strategy to raise profits, but also take into account social and ethical aspects of the strategy. This results from the fact that the enterprise, as a part of a social system, operating within its framework, considerably influences the surrounding reality. Managers need to be aware that a business enterprise is not a value in itself. It is a "tool", which ought to bring satisfaction: to customers – fulfilment of their needs, to employees and management – livelihood and conditions for self-realization, to owners – return on the invested capital¹. In such understanding the enterprise activity is not only limited to maximizing profits and achieving business benefits but mostly taking responsibility for its influence on the environment, therefore taking into consideration basic ethical standards and values. The aim of this article is to present social, ecological and ethical aspects of the entrepreneurship.

□ Katarzyna Olejniczak Ph.D., Czestochowa University of Technology, Faculty of Management, Department of Business Management, co-author share 50%,

□ Ewa Kempa Ph.D., Czestochowa University of Technology, Faculty of Management, Department of Business Management, co-author share 50%,

¹ GOSTKOWSKA-DŹWIG S., CHUDY K., Klient jako źródło trwałego powiększania kapitału i wartości przedsiębiorstwa na rynku, [in:] Polityka unijnej integracji. Wybrane problemy rynku wewnętrznego. (ed.) M. Dudek, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2008, 201-206 pp. ISBN:978-83-7481-172-9

The category of entrepreneurship

The literature on the subject does not provide an unequivocal definition of an entrepreneurship. It considered, the concept of entrepreneurship has a wide of range meanings. And so what is the category of the entrepreneurship?

Entrepreneurship refers to an individual's ability to turn ideas into action. It includes creativity, innovation and risk taking, as well as the ability to plan and manage projects in order to achieve objectives². Entrepreneurship is a process of organizing and conducting economic activity and assuming related risks³. According to Jeffrey A. Timmons and Howard H. Stevenson, "entrepreneurship is, an act of creation of an entrepreneur, who finds in himself and dedicates sufficient energy to initiate and build an enterprise or organisation, instead of merely observing, analysing and describing it"⁴.

The basic functions of business, how it performs in the economic system are⁵:

1. entrepreneurship creates the possibility of making better use of existing resources, in particular the inexhaustible resource, which is knowledge;
2. The enterprise is the primary mechanism for rapid response to low demand market, makes it possible to identify new opportunities and mobilize resources to take advantage of these opportunities;
3. thanks to the entrepreneurial market offer flexibly adapts to changes in demand. This allows the buyer to constant change and modification of orders, which is inevitable in the conditions of a "generalized uncertainty";
4. The essence of entrepreneurship is the creation and testing of new markets, previously unknown products and new business processes. Eventual success or failure of these tests determine the direction in which the market follows;
5. enterprise and entrepreneurs create a "protective buffer" that protects major companies and important sectors from the disastrous mistakes. The economy is characterized by high "mortality" and flexibility initiatives entrepreneurs who in their work often change a domain action;
6. entrepreneurship is one of the factors that make the boundaries between companies and their surroundings. A number of features companies with lower value-added services and do not require the use of its core competencies, becoming the domain of action independent entrepreneurs. Growing sphere of services providing speed and flexibility and entrepreneurship contributes to the transformation of monopolistic structures in the network.

Both in theory, and in practice most often to meet, it is possible with five perspectives of the entrepreneurship, treated as⁶:

- running the smaller company and the way of managing the organization;
- trademark of units, for which the initiative is a main element;
- the social-economic phenomenon which is being expressed in forming companies and innovations;
- feature of economic action on a large scale, initiative in the organization;

² BOORE J., PORTER S. Education for entrepreneurship in nursing, *Nurse Education Today* 31 (2011) 184 p, ISSN: 0260-6917

³ SIROPOLIS N.C., *Small Business Management*, [in:] *A Guide to Entrepreneurship*, Houghton Mifflin, Boston 1990.

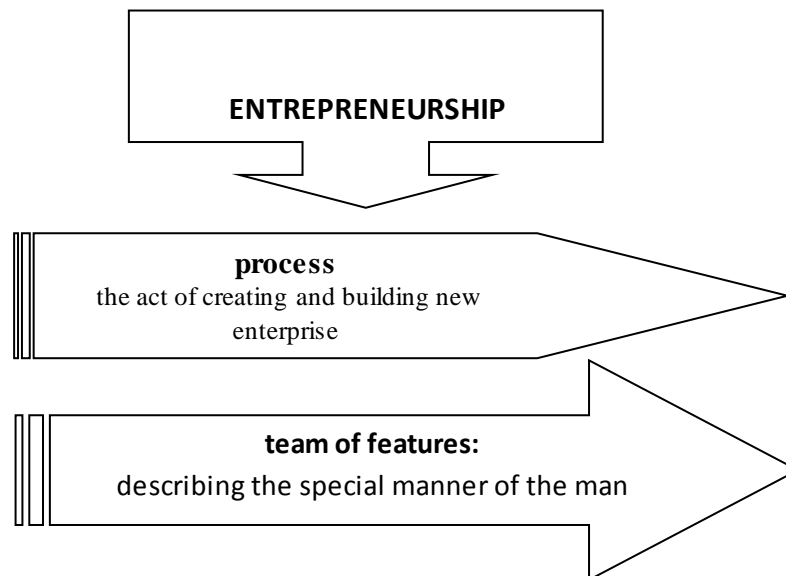
⁴ KWIATKOWSKI S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 2000, 88 p. ISBN 83-01-13182-9

⁵ BRZEZIŃSKI, CZOP K., *Istota i zakres funkcjonowania przedsiębiorstwa*; W: *Wprowadzenie do nauki o przedsiębiorstwie*, pod. red. M. Brzezińskiego, Wyd. Difin, Warszawa 2007, p. 20-21 ISBN: 978-83-7251-803-3; KOŹMIŃSKI A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Podręcznik dla zaawansowanych, PWN Warszawa 2004, p.165-166 ISBN: 978-83-01-15485-1

⁶ GLINKA B., *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, PWE, Warszawa 2008, 15-16 p. ISBN: 978-83-208-1801-7

- as the field of didactics - teaching the entrepreneurship the way of dealing with in the economic reality.

But how, aptly J. Strojny noticed: "comprehending the entrepreneur should concern exclusively these persons which are company owners and simultaneously because are enterprising persons she is actually characteristic of it oneself with enterprising conduct. Remaining one should define company owners, because aren't demonstrating accepted competence as the certain kind characteristic of the entrepreneurship ⁷". And so in such a presentation one should treat the entrepreneurship through the prism of two dimensions (picture. 1) - of the process and the team of features.



Picture 1 Dimensions of the entrepreneurship

Source: PRZEWOŻNA-KRZEMIŃSKA A., Przedsiębiorczy absolwent uczelni technicznej na rynku pracy [In] Przedsiębiorczość. Szanse i wyzwania. Ed. H.Kościelniak, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011, 246 p. ISBN 978-83-61118-23-7

Without a doubt the category of the entrepreneurship refers for creating the wealth of the organization, and in it of her strategic advantage, through the wide range of issues, starting from starting new undertakings, and having finished on managing the development, from the concept for the value creation. It is also already only action of the enterprising person, for which the role doesn't result from holding capital or serving as the employer, of owner but on the innovation both liabilities for their decisions and action.

Socio- ethical attitudes of the entrepreneurship

Due to the growing pressure of the both inner and outside environment on issues social organizations cannot concentrate exclusively on creating the value determined with financial measures⁸. He is known, that a maximization of the profit is an overarching objective of functioning of the enterprise, however it isn't already only success factor on the market. From it entrepreneurs started singling out theses of the account other purposes with which the

⁷ STROJNY J., Kształtowanie postawy przedsiębiorczej – procesy socjalizacji i autokreacji, [in:] Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna, ed. P. Wachowiak, M. Dąbrowski, B.Majewski, Fundacja promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2007, 205 p. ISBN: 978-83-922607-8-3

⁸ BRENDZEL-SKOWERA K., Tworzenie wartości według społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Zeszyty Naukowe: Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia nr 55 Uniwersytet Szczeciński, 2012, 313 p. ISSN: 1640-6818; ISSN 1733-2842

modern organization is identifying. Along with increase in social awareness and also increase in unethical behavior on the market, a lot of enterprises more and more frequently take actions referring to moral standards. This results from the fact that it constitutes a valuable tool of economic activities, by means of which it is possible to detect and solve many problems connected with running a business activity.

So that the enterprise operates on the moral base determining the code of practice i.e. practical guidelines is essential (of the value and norms) which the name is directed in its action with. Code of Conduct contains a number of important guidelines of behavior and is intended to guide in our daily business. The ethical code of the enterprise contains the list of moral standards, determining desired patterns of behaviours. It is formed for a few reasons. First, it is creating the positive corporate image. Second, it is desire for avoiding legal consequences it carrying unethical behaviours. A belief that he has actual receipts is another reason starting to speak behind creating the ethical code for behaviours of employees⁹. It is important for the owners, managers, governors to choose these values business (e.g.: effectiveness, efficiency, profitability, productivity, concentration on the customer, cooperation, professionalism) and values ethical (e.g.: openness, honesty, trust, clarity, respect, disinterestedness) which are compliant with personal values, the professional and also organizational ones.

Unfortunately, some entrepreneurs forget about ethics while being driven by their "own moral standards" not necessarily in accordance with the ethical standards and principles. Therefore, more and more frequently it is possible to hear about a range of unethical behavior among entrepreneurs, e.g:

- aiming at facilitating one's own working conditions or of institutions,
- aiming at the monopolization of decisions for financial gain and prestigious benefits,
- undisclosed activities, non-compliant with the law or moral norms, consisting in forcing material benefits,
- conscious employment of "available" staff but not the ones of the highest professional and ethical qualifications,
- tolerating well-known negative symptoms in the economy,
- resigning from initiating activities which might reveal irrationality or unethical character of the decisions taken¹⁰.

Therefore, the code should be followed in the organization by all employees, to the same degree, means the fact that employees of the higher class cannot do departures from it bending certain norms on account of his individual messages or benefits¹¹.

Important in the conduct of business a responsibility for effects of made decisions is becoming an issue. This responsibility from one side refers to social matters, creating the social entrepreneurship into this way. On the other whereas referring to the issues concerning the environmental protection for the everyday operations of the company, creating the ecological entrepreneurship (table 1).

⁹ CIEŚLIKOWSKA M., PIECZEWSKI A., Normy etyczne obowiązujące pracodawców. Perspektywa systemu prawnego, organizacji i pracownika, *Annales. Etyka w życiu gospodarczym* 2013, vol. 16, 299 p. ISSN 1899-2226

¹⁰ LISIECKA K., Dylematy etyczne w biznesie zrównoważonego rozwoju, *Problemy Jakości* nr. 12/2010, 7 p. ISSN: 0137-8651

¹¹ ŁUKASIK K., Business Ethics in Management vs. Organization Culture, w: *Przedsiębiorczość*. (red.) S. Gostkowska-Dźwig. SWWZPCz, Częstochowa 2012, 198 p. ISBN 978-83-63500-12-2

TABLE 1 Social and ecological entrepreneurship

ENTREPRENEURSHIP	
SOCIAL	ECOLOGICAL
Innovative solutions that help increase social integration, eliminating dysfunctional behavior and affecting the socio - economic development	Activity of the company for the benefit of the environment based on eco-innovation strategies
combination of social goals	combination of ecological goals
and economic ones	

Source: author's own study

In this place one should emphasize that one should identify the social entrepreneurship with enterprises, in which¹²:

- the purpose of the joint property is a reason of the commercial activity combining the highest level of social innovations;
- profits are reinvest mainly in the framework of the achievement of this objective;
- manner of the organization (or form of the property) is reflecting their mission with democratic or participatory principles be for focusing on the social justice.

Next the entrepreneurship orientated to the environmental protection lets reduce the economic cost, economically and rationally to manage stores, to protect air, water, soil, to utilize waste, to reduce the arduousness by companies for the environment and in the end to shape the positive brand image being based on action taking the concern for the state of the environment into account. It is image which he is leading to further effects, to raising the prestige of the company, the height of the confidence in her products and the brand, good relations with the power and the community¹³.

Entrepreneurship in the organization should be due to the tendency to take risks with respect to innovation, imagination, or system of values. However, you cannot develop a business without considering ethical, political, cultural, or environmental. Entrepreneurship is therefore necessary to develop not only a single company, but also the entire economy affecting the national treasure of the country.

Presented activities are responsible entrepreneurship, according to which enterprises voluntarily impose on themselves the duty of responsibility for local community and environment they operate in. These are simultaneous activities of an enterprise focused on long-term profits taking into consideration the needs of employees, local community as well as the needs of the environment.

CONCLUSION

No company does not exist in itself, but it works in the environment of other operators, often in close links with them, as well as customers, partners and the environment. For this reason ethical - moral entrepreneurs approach comes down to its responsibilities to all stakeholders. Being responsible means primarily investing in social capital, ensuring proper working conditions, fair wages, keeping agreements, the desire to improve the quality of life of the community, a positive perception of freedom of competition, care for the environment.

¹² LECH K., Przedsiębiorczość społeczna. Prolegomena: termin i definicje zjawiska, Zarządzanie zmianami. Zeszyty Naukowe 3-4/2012, 57 p. ISSN: 1426-0018

¹³ POLAKOWSKA-KUJAWA J., Społecznie odpowiedzialna przedsiębiorczość jako instrument kreowania wizerunku marki [in:] Instrumenty kształtowania wizerunku marki, Ed. A. Grzegorzcyk, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2005, 7 p. ISSN 1734-4468

In a market economy, entrepreneurship is the primary driving force behind many activities, both in terms of ethics, sociology, but also ecology .. So understood entrepreneurship is a valuable resource for both moral and intellectual. Her intellectual aspect is the discovery of something that so far has been neglected in the environment, but in a way original. In contrast, the moral value of entrepreneurship is to make the effort, ingenuity, perseverance, the willingness to take risks necessary to carry out the pre-set goals.

LITERATURE

- [1] BOORE J., PORTER S. Education for entrepreneurship in nursing, *Nurse Education Today* 31 (2011) 184 p, ISSN: 0260-6917
- [2] BRENDZEL-SKOWERA K., Tworzenie wartości według społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe: Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia* nr 55 Uniwersytet Szczeciński, 2012, 313 p. ISSN: 1640-6818; ISSN 1733-2842
- [3] BRZEZIŃSKI, CZOP K., Istota i zakres funkcjonowania przedsiębiorstwa; W: *Wprowadzenie do nauki o przedsiębiorstwie*, pod. red. M. Brzezińskiego, Wyd. Difin, Warszawa 2007, p. 20-21 ISBN: 978-83-7251-803-3
- [4] CIEŚLIKOWSKA M., PIECZEWSKI A., Normy etyczne obowiązujące pracodawców. *Perspektywa systemu prawnego, organizacji i pracownika*, *Annales. Etyka w życiu gospodarczym* 2013, vol. 16, 299 p. ISSN 1899-2226
- [5] GLINKA B., Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce, PWE, Warszawa 2008, 15-16 p. ISBN: 978-83-208-1801-7
- [6] GOSTKOWSKA-DŹWIG S., CHUDY K., Klient jako źródło trwałego powiększania kapitału i wartości przedsiębiorstwa na rynku, [in:] *Polityka unijnej integracji. Wybrane problemy rynku wewnętrznego*. (ed.) M. Dudek, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2008, 201-206 pp. ISBN:978-83-7481-172-9
- [7] KOŹMIŃSKI A.K., Zarządzanie w warunkach niepewności. *Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN Warszawa 2004, p.165-166 ISBN: 978-83-01-15485-1
- [8] KWIATKOWSKI S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 2000, 88 p. ISBN 83-01-13182-9
- [9] LECH K., *Przedsiębiorczość społeczna. Prolegomena: termin i definicje zjawiska, Zarządzanie zmianami*. *Zeszyty Naukowe* 3-4/2012, 57 p. ISSN: 1426-0018
- [10] LISIECKA K., Dylematy etyczne w biznesie zrównoważonego rozwoju, *Problemy Jakości* nr. 12/2010, 7 p. ISSN: 0137-8651
- [11] ŁUKASIK K., Business Ethics in Management vs. Organization Culture, w: *Przedsiębiorczość*. (red.) S. Gostkowska-Dźwig. SWWZPCz, Częstochowa 2012, 198 p. ISBN 978-83-63500-12-2
- [12] POLAKOWSKA-KUJAWA J., Społecznie odpowiedzialna przedsiębiorczość jako instrument kreowania wizerunku marki [in:] *Instrumenty kształtowania wizerunku marki*, Ed. A. Grzegorzczak, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2005, 7 p. ISSN 1734-4468
- [13] PRZEWOŹNA-KRZEMIŃSKA A., Przedsiębiorczy absolwent uczelni technicznej na rynku pracy [In] *Przedsiębiorczość. Szanse i wyzwania*. Ed. H.Kościelniak, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011, 246 p. ISBN 978-83-61118-23-7
- [14] SIROPOLIS N.C., *Small Business Management*, [in:] *A Guide to Entrepreneurship*, Houghton Mifflin, Boston 1990.

- [15] STROJNY J., Kształtowanie postawy przedsiębiorczej – procesy socjalizacji i autokreacji, [in:] Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna, Ed. P. Wachowiak, M. Dąbrowski, B.Majewski, Fundacja promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2007, 205 p. ISBN: 978-83-922607-8-3

CONTACT

Katarzyna Olejniczak, PhD.
Czestochowa University of Technology
Faculty of Management
Department of Business Management
Armii Krajowej 19b
42-200 Częstochowa
Polska
e-mail: katarzyna.paulina.o@gmail.com

Ewa Kempa, PhD.
Czestochowa University of Technology
Faculty of Management
Department of Business Management
Armii Krajowej 19b
42-200 Częstochowa
Polska
e-mail: ewakempa@onet.pl

PŘEKLAD A ADAPTACE DOTAZNÍKU POSTOJŮ K ETICE PODNIKÁNÍ (ATBEQ) DO ČEŠTINY

TRANSLATION AND ADAPTATION OF THE ATTITUDES TOWARDS BUSINESS ETHICS QUESTIONNAIRE (ATBEQ) INTO CZECH LANGUAGE

Jakub Procházka, Viktor Kulhavý, Michal Jirásek

ABSTRACT

The study deals with the process of translation and adaptation of the Attitudes Towards Business Ethics Questionnaire (ATBEQ) into Czech language and with the subsequent analysis of the Czech translation. The questionnaire was independently translated two times into Czech, the reverse translation was conducted and compared with the original. Further we carried out cognitive interviews by methods of think-aloud interviewing and verbal probing. Expert group evaluated the translations and cognitive interviews outcomes thereby arriving to edits in Czech items wording and final version agreement. Translated questionnaire was administered to 172 students of the Corporate Economy and Management study programme and its factor structure was compared with the factor structure found in studies conducted abroad.

KEY WORDS

business ethics, attitudes, questionnaire, translation, adaptation, ATBEQ

JEL Classification

C83, D23

ÚVOD

Management podniků je při operativním i strategickém rozhodování opakovaně stavěn před etická dilemata. Sledovat prospěch podniku nebo vlastní prospěch? Sledovat zájmy celé společnosti nebo zájmy podniku? Zajistit si zakázku i za cenu nabídnutí úplatku? Lhát zaměstnancům, když to může vést k zajištění jejich vyššího výkonu? Toto jsou jen některé z mnoha situací, jejichž řešení je ovlivněno tím, jaké etické normy manažeři zastávají a jaký je jejich postoj k dodržování těchto norem. Postoj manažerů k etickým otázkám je důležitým ekonomickým i společenským tématem, neboť manažerská rozhodnutí v dilematických situacích přímo ovlivňují mimo jiné daňový výnos státu, konkurenční prostředí, spotřebitelské ceny nebo kariéru, životní úroveň a spokojenost zaměstnanců.

Klasický tzv. normativní přístup k etice podnikání je filozofický přístup stavějící na idejích. Na základě idejí jsou formulovány etické normy, které stanovují, co „bychom měli

¹ Ing. Mgr. Jakub Procházka, PhD, Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity, Katedra podnikového hospodářství

² Mgr. Ing. Viktor Kulhavý, MSLS, PhD, Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity, Katedra podnikového hospodářství

³ Ing. Michal Jirásek, Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity, Katedra podnikového hospodářství

dělat“ (Donaldson a Dunfee, 1994). Normy přitom nutně nemusí odrážet to, co se odehrává v reálných podnicích ani to, co manažeři, zaměstnanci či spotřebitelé považují za etické. Empirický přístup se oproti tomu opírá o data získaná od lidí pohybujících se v prostředí byznysu, analyzuje vztahy mezi různými proměnnými (např. Jones, 1991) a směřuje k porozumění tomu, proč a jak se lidé chovají v eticky hraničních situacích. K uplatnění empirického přístupu je třeba mít k dispozici metody, které umožňují získávat data o chování a postojích lidí pohybujících se v byznysu. V českém prostředí dosud neexistuje široce používaná metoda, kterou by bylo možné použít pro kvantitativní popis postojů k etice podnikání u stávajících či budoucích podnikatelů a manažerů. Cílem této studie je proto přeložit a adaptovat ve světě hojně používanou metodu a poskytnout tak českým či slovenským výzkumníkům nástroj umožňující nejen popis současného stavu, ale i provedení interkulturního srovnávání a replikaci či rozšíření zahraničních výzkumných studií.

Ani v anglicky psané odborné literatuře neexistuje jedna převážně využívaná metoda pro měření postojů k etice podnikání. Řada autorů si vytvořila vlastní metody, a použila je často k provedení jedné či jen několika málo studií. Příkladem může být metoda Rueggera a Kinga (1992), ve které se respondenti vyjadřují k deseti projevům chování, do jaké míry jsou eticky akceptovatelné či nikoliv. Poněkud jiný koncept má dotazník Grünbauma (1997) který obsahuje deset obecných tvrzení a tři situace z byznysu umožňující respondentovi vyjádřit svůj etický postoj a jednu položku ptající se na sedm možných vlivů působících na respondenta při řešení morálních problémů (např. náboženské důvody, zákony, očekávání společnosti). V některých případech byla stejná škála použita opakovaně. Příkladem je na šestnácti dilematických tvrzeních založená škála Froelicha a Kottkeho (1991), upravená do podoby desetipoložkové škály Cole a Smithovou (1996). Forsythova (1980) 20položková škála The Ethics Position Questionnaire (EPQ) obsahující tvrzení vycházející z pěti možných přístupů k etice byla později využita pro validizaci dotazníku The Perceived Role of Ethics and Social Responsibility (PRESOR) Singhapakdiho, Vitella a Krafta (1996), v níž respondenti vyjadřují svůj postoj k etice na čtyřech modelových situacích z byznysu. Širší využití našla také práce Reidenbacha a Robina (1990), kteří vyvinuli multidimenzionální škálu pro měření postojů k etice podnikání. Za spíše čtyřdimenzionální tuto škálu označil Hansen (1992).

V současné době je asi nejpoužívanějším nástrojem měřícím etické postoje v byznysu dotazník Attitudes Towards Business Ethics Questionnaire (ATBEQ) vyvinutý Neumannem a Reichelem (1987 cit. dle Preble a Reichel, 1988) a publikovaný Preble a Reichelem (1988) v rámci studie zkoumající rozdíly v etických postojích izraelských a amerických studentů. Tento dotazník existuje ve více jazykových mutacích a použili jej např. Small (1992) pro srovnání australských studentů s původním izraelským a americkým vzorkem autorů dotazníku. Následně Moore a Radloff (1996) přidali srovnání s jihoafrickými studenty, Lin (1999) s taiwanskými studenty, Sims a Gegez (2004) s tureckými a Al-shaik, Elian a Tahat (2013) s kuvajtskými. Na studii Moora a Radloff (1996) na studentech v jižní Africe navázali o více než 15 let později Price a van der Walt (2013), kteří srovnali odpovědi tehdejších studentů se současnými čerstvými jihoafrickými absolventy. Nedávno pak Comegys a kol. (2013) realizovali na americkém, finském a čínském studentském vzorku vlastní srovnávací studii, která se zaměřila také na to, jaké vnitřní a vnější faktory způsobují rozdíly mezi lidmi v postojích k etice podnikání. V našem výzkumu se zaměřujeme na postoje k etice podnikání studentů podnikové ekonomiky a managementu. Tito studenti jsou potenciálními budoucími manažery, kteří budou ovlivňovat prostředí českého byznysu v příštích více než 30 letech. Dotazník ATBEQ jsme pro překlad a adaptaci zvolili proto, že je nejen široce používaný, ale také se využívá pro výzkum postojů právě u studentů.

Dotazník ATBEQ je odvozený ze Stevensových (1979) cvičení k vyjasnění hodnot. Tato cvičení se opírají o možné postoje k podnikání (tzv. byznys filozofie), které může člověk

zastávat (Preble a Reichel, 1988). Byznys filozofie „sociálního darwinismu“ vyzdvihující principy „volné ruky trhu“ je založena na předpokladu, že jen nejsilnější přežijí, a proto je potřeba hledět zejména na vlastní zájmy a maximalizovat svůj zisk. Dle „machiavelismu“ účel světí prostředky. Je třeba dělat vše potřebné pro dosažení vlastního prospěchu bez ohledů na ostatní a bez ohledu na použité prostředky. „Objektivismus“ vyzdvihuje racionalitu nad emoce a neuznává etické odsuzování jen na základě toho, že účelné a k cíli směřující chování v někom vyvolává negativní pocity. „Etický relativismus“ relativizuje morální normy a pravidla. Tvrdí, že etické je to, co je běžné – tedy pokud jde někdo s většinou, nemůže jednat neeticky. „Universalismus“ předpokládá existenci obecných předem daných pravidel, která by měla být dodržována všemi a bez ohledu na situaci a okolnosti (více k jednotlivým filozofiím viz Miesing a Preble, 1985). Dotazník ATBEQ (Preble a Reichel, 1988) obsahuje 30 položek, z nichž každá obsahuje tvrzení, které je v souladu s některou z výše uvedených byznys filozofií. Respondent vyjadřuje souhlas s těmito tvrzeními na pětibodové škále, čímž vypovídá, do jaké míry se s jednotlivými filozofiemi ztotožňuje. Například položka „Postupuješ-li podle zákonů, nemůžeš jednat nemorálně“ vychází z filozofie etického relativismu. Pokud respondent s tvrzením zcela souhlasí, označuje na škále 1-5 pětku, čímž se silně přiklání k postojům etického relativismu.

Výše popsané filozofie, ze kterých ATBEQ vychází, se částečně překrývají. Původní autoři dotazníku navrhli dotazník na základě teoretických konceptů, ale nepodrobili jej faktorové analýze. Když později Moore a Radloff (1996) provedli na jihoafrickém vzorku analýzu základních komponent, odhalili 11 faktorů, z nichž sedm pojmenovali. Těchto sedm faktorů je syceno 25ti ze 30ti položek dotazníku. Autoři faktory nazvali „morální hodnoty“ (položky 1, 2, 4, 7 a 9), „sledování vlastního zájmu“ (položky 13, 14, 15 a 16), „účel světí prostředky“ (položky 23 a 24), „osobnostní atributy“ (položky 25, 28 a 29), „uznávání principů volného trhu“ (položky 12, 17 a 21), „racionalizace“ (položky 26 a 27) a „společenská očekávání“ (položky 3 a 5). O 15 let později dospěl na jiném jihoafrickém vzorku k podobnému závěru Price a van der Walt (2013). Analýzou základních komponentů odhalili také 11 faktorů. První je sycen třemi položkami (6, 7 a 9), druhý čtyřmi položkami (13, 14, 15 a 16), třetí třemi položkami (5, 20, 23 a 27), čtvrtý dvěma položkami (23 a 24), pátý jednou položkou (8) a šestý třemi položkami (18, 26 a 28). Obě analýzy nalézají i přes částečnou shodu spíše rozdílnou faktorovou strukturu dotazníku. Jednotlivé škály navíc převážně neodpovídají byznys filozofiím, které by měly stát v pozadí dotazníku.

Další analýzu ATBEQ (tentokrát analýzu základních komponent a následně konfirmační faktorovou analýzu) provedl na vzorku čínských studentů MBA a pracujících Etheredge (1999). Za nejlepší označil dvoufaktorový model ATBEQ ($\chi^2(23) = 55.15$, $p < 0.001$, CFI = 0.931; což značí uspokojivý model), který ovšem zahrnuje pouze 9 položek z původně 30ti položkového dotazníku. První faktor nazvaný „irlevance morálky a etiky v byznysu“ je sycen pěti položkami (1, 2, 7, 15 a 20), čímž se blíží faktoru „morální hodnoty“ Moora a Radloffa (1996) a částečně odráží filozofii machiavelismu. Druhý faktor nazvaný „objektivismus“ je sycen čtyřmi položkami (17, 18, 23 a 24) a odráží objektivistickou byznys filozofii. Etheredge (1999) koreloval získané faktory se škálami jiného výše zmíněného dotazníku etických postojů EPQ (Forsyth, 1980). Faktor „irlevance morálky a etiky v byznysu“ podle jeho studie pozitivně silně koreluje se škálou „podřízenost etiky a společenské odpovědnosti“ a slabě negativně se škálou „důležitost etiky a společenské odpovědnosti“. Faktor „objektivismus“ s první zmíněnou škálou koreluje slabě pozitivně a s druhou nesouvisí. V praxi se výsledky dotazníku ATBEQ analyzují na úrovni jednotlivých položek. Slučování položek do škál vycházejících ať už z jednotlivých byznys filozofií nebo z faktorových analýz se v dalších studiích neuchytilo.

I přesto, že je dotazník ATBEQ široce používáný, domníváme se, že existují otázky týkající se jeho validity. Není veřejně publikován rukopis popisující vznik dotazníku

(Neumann a Reichel, 1987). Není tedy známo, jak přesně vznikly jednotlivé položky a jak bylo zajištěno, že jsou jednoznačné a pro respondenty srozumitelné, a že pokrývají celou šíři jednotlivých byznys filozofií. Neexistuje ani dodatečná studie, která by se zabývala srozumitelností či úplností škály – tím, zda škála pokrývá jednotlivé filozofie či oblast etiky podnikání jako celek. Různé analýzy odhalily různou faktorovou strukturu dotazníku, a popsané faktory neodpovídají byznys filozofiím, které stojí v pozadí metody.

Pomocí dotazníku byly dosud srovnávány různé vzorky studentů, ale jen málo byl sledován vztah mezi konstrukty měřenými dotazníkem a dalšími proměnnými. V tomto nám poskytuje informace o dotazníku pouze studie Comegyse a kol. (2013). Díky této studii víme, že odpovědi u 14 položek jsou odlišné u studentů různých oborů, u 22 položek odpovídají různě studenti v různých ročnících studia, odpověď na 18 položek se vyvíjí s věkem, odpovědi na 18 položek souvisí s pohlavím respondenta a na 13 položek se studijním průměrem. Odpovědi na 16 položek se liší u studentů podle počtů na etiku zaměřených předmětů, které absolvovali. U 10 položek jsou odpovědi různé dle počtu náboženských předmětů, které mají studenti za sebou. A u 24 položek odpověď souvisí s tím, jak respondent hodnotí svůj vlastní vliv na ostatní v oblasti etiky. Víme tedy, že dotazník je schopen zachytit vývoj člověka spojený se získáváním zkušeností a s působením vnějších podnětů s potenciálním vlivem na etické postoje (např. školní předměty). To je z hlediska uvažování o konstruktové validitě dotazníku pozitivní zpráva. Na druhou stranu je třeba říci, že v rámci citované studie (Comegys a kol., 2013) provedli autoři 240 statistických analýz na vzorku 1 123 nahodile vybraných studentů bez provedení korekce hladiny významnosti. Velká část nalezených vztahů tedy může být důsledkem chyby druhého typu nebo důsledkem srovnávání neekvivalentních skupin. Vzhledem k designu výzkumu není také jasná kausalita zjištěných vztahů. V Comegysově i dalších studiích pak chybí vzažení dotazníku ATBEQ k jakékoliv proměnné související s předpokládanými antecedenty (např. stupeň morálního vývoje) a konsekvencemi postojů k etice podnikání (např. míra podvádění). Zahnutí takových proměnných do výzkumu pomocí ATBEQ přitom považujeme za důležité pro úvahy o validitě dotazníku. Chybí také studie podporující test-retest reliabilitu metody. Dotazník nebyl nikdy administrován opakovaně s časovým odstupem stejným respondentům. Pozitivní je, že byl dotazník administrován společně s další metodou určenou k měření postojů k etice podnikání PRESOR a analýza podpořila úvahy o konvergentní validitě (Etheredge, 1999). Etheredgem vytvořené škály korelovaly významně se škálami PRESORu. Pro úplnost je potřeba dodat, že v této studii nebyl s dotazníkem PRESOR srovnávána celá škála, ale jen 9 vybraných položek, a že srovnání dvou zároveň administrovaných dotazníků může být ovlivněno common-method bias.

V rámci této studie jsme se rozhodli dotazník přeložit a adaptovat, ověřit srozumitelnost jednotlivých položek pro respondenty, analyzovat kvalitu položek a také srovnat faktorovou strukturu dotazníku s dříve provedenými studiemi. Studie nepřináší úplnou validaci dotazníku. Některé nejasnosti popsané v předchozím odstavci tak budou přetrvávat i u českého překladu metody, dokud nebudou provedeny další validizační studie na český mluvících respondentech.

Překlad a adaptace dotazníku

Při překladu a adaptaci dotazníku jsme vycházeli z doporučení formulovaných Beatonem a kol. (2000). Nejprve všech 30 položek dotazníku přeložili nezávisle na sobě do češtiny dva ze spoluautorů článku. Po dokončení překladů diskutovali rozdíly v překladech a shodli se na jedné verzi, kterou předložili překladateli neseznámenému s anglickým originálem ani s konceptem etiky podnikání. Překladatel provedl zpětný překlad do angličtiny,

který po dokončení konfrontoval s původním dotazníkem. Následně se vyjádřil k rozdílům mezi originálem a zpětným překladem a navrhl úpravu položek v češtině.

V této fázi překladu se sešla expertní skupina tvořená jedním odborníkem jinak nezapojeným do překladu dotazníku a třemi spoluautory článku. Skupina měla k dispozici původní znění dotazníku, oba dílčí překlady do češtiny, zpětný překlad do angličtiny a návrhy překladatele na úpravu. Členové skupiny měli za úkol shodnout se, že navržený překlad je dobrým překladem originálního dotazníku, a že české položky obsahově a významově odpovídají těm anglickým. V rámci diskuse jsme řešili zejména položky č. 13, 15 a 21, jejichž doslovný překlad do češtiny by vedl k tomu, že aby na ně respondent mohl odpovědět, musel by být poškozeným majitelem automobilu, zaměstnancem respektive majitelem obchodu s potravinami. Položky jsme přeformulovali do podmiňovacího způsobu a uvedli je tak, aby se respondent vžil do výše uvedených rolí. U položky č. 19 jsme u osoby Jiřího X, který je aktérem modelového příkladu, odstranili iniciálu X, aby jméno neevokovalo známého publicistu Jiřího X. Doležala a nezkreslovalo tím odpovědi. Dále jsme identifikovali několik potenciálně problematických položek, u kterých jsme si nebyli jisti, jak je budou respondenti chápat a jak o nich budou uvažovat.

Nejen kvůli těmto položkám jsme provedli tři kognitivní rozhovory (Willis, 1999). Dva z nich byly provedeny metodou hlasitého přemýšlení. Vyzvali jsme respondenty, studenty podnikové ekonomiky a managementu, aby vyplnili dotazník a nahlas mluvili o tom, jak při odpovídání uvažují. U některých položek z jejich úvah vyplývalo, že jim nerozumí nebo je chápou odlišně, než bylo zamýšleno. Jeden kognitivní rozhovor byl proveden metodou retrospektivního dotazování. Respondent vyplnil celý dotazník s tím, že byl instruován, aby si poznačil položky, které pro něj byly obtížně srozumitelné nebo na které se mu špatně odpovídalo. Po vyplnění dotazníku sdílel své zkušenosti s vyplňováním dotazníku s jedním z autorů a dostal také doplňující otázky směřující k položkám, které byly v rámci expertní skupiny identifikovány jako potenciálně problematické. Po skončení kognitivních rozhovorů se sešli všichni tři spoluautoři tohoto článku, aby probrali výstupy z kognitivních rozhovorů a shodli se na definitivní podobě českého překladu. K výraznější úpravě a adaptaci pro český jazyk a prostředí došlo u položek č. 5, 14, 16 a 24, jejichž doslovnému překladu respondenti nerozuměli nebo pro ně nebyl jednoznačný. Například položka č. 24 „The business world has its own rules“ nebyla při doslovném překladu chápána jako položka zjišťující postoj k etice, ale jako znalostní otázka na to, zda máme předpisy pro oblast podnikání (např. obchodní zákoník). U položky č. 16 jsme doplnili vysvětlení termínu „sick days“, který někteří dotazovaní studenti neznali.

V průběhu překladu a kognitivních interview jsme narazili na to, že jsou některé položky v originálním dotazníku tzv. dvouhlavé, tedy ptají se zároveň na více různých věcí. I když přítomnost takových položek v dotazníku nepovažujeme za vhodnou, ponechali jsme u nich původní znění, protože našim cílem nebylo dotazník upravit, ale přeložit a adaptovat pro české podmínky. Chtěli jsme, aby zůstal zachován původní význam jednotlivých položek pro možnost srovnání vzorků z výzkumů v českém či slovenském prostředí se zahraničními vzorky.

Analýza položek a faktorů

Vzorek

S žádostí o vyplnění přeloženého a adaptovaného dotazníku ATBEQ jsme oslovili 172 studentů předmětů Psychologie pro ekonomy a Řízení lidských zdrojů na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity. Všech 172 studentů souhlasilo s účastí na výzkumu a dotazníky vyplnili. Předmět Psychologie pro ekonomy je povinným předmětem na

bakalářském studiu obou Podniková ekonomika a management, který je doporučený pro druhý semestr studia. Předmět Řízení lidských zdrojů je povinný předmět pro navazující magisterské studium stejného oboru a je doporučený taktéž pro druhý semestr. Do vzorku jsme se tedy snažili získat studenty ze začátku i z konce vysokoškolského studia. Průměrný věk respondentů byl 21,82 let ($SD = 1,80$), poměr mužů a žen byl vyrovnaný (51,7 % žen).

Analýza položek

Jak je vidět v Tabulce 1, respondenti měli tendenci vyjadřovat se ke všem položkám dotazníku. Pouze u 8 položek se stalo, že by se k nim nějaký respondent nevyjádřil, přičemž u 7 položek to byl právě jeden respondent a u jedné položky 2 respondenti. Většina položek je schopna diskriminovat mezi respondenty. Pouze u položky 14 si více než 50 % respondentů zvolilo jednu odpověď (62,2 % zcela nesouhlasilo). U položek 2 a 7 odpovídalo 88,3 % respektive 82 % respondentů nesouhlasně (zaškrtili 1 nebo 2) a u položky 18 odpovídalo 87,8 % respondentů souhlasně (zaškrtili 4 nebo 5). U ostatních položek byly jednotlivé odpovědi zvoleny méně než 50 % respondentů a méně než 80 % respondentů volilo odpovědi na obou koncích škály (odpovědi 1 a 2 nebo 4 a 5) (plné znění dotazníku a škála pro odpovědi jsou uvedeny v příloze).

Tabulka 1 Popisné statistiky k jednotlivým položkám

Položka	Chybějící	M	SD	Medián	Šikmost	Špičatost	Frekvence odpovědí				
							1	2	3	4	5
1	0	2,61	1,15	2,00	0,27	-1,06	16,9	38,4	15,1	26,2	3,5
2	0	1,66	0,78	2,00	1,27	1,95	48,8	39,5	8,7	2,3	0,6
3	0	2,49	1,10	2,00	0,62	-0,30	16,9	42,4	21,5	13,4	5,8
4	1	1,87	0,87	2,00	0,95	0,68	38	43,3	12,9	5,3	0,6
5	2	2,94	0,90	3,00	0,03	0,02	5,3	23,5	47,6	19,1	4,1
6	0	3,10	1,09	3,00	-0,03	-1,08	4,7	32,6	19,2	35,5	8,1
7	1	1,87	0,89	2,00	1,03	0,80	37,8	44,2	10,5	6,4	0,6
8	0	2,63	0,86	3,00	0,24	-0,60	6,4	42,4	33,1	17,4	0,6
9	1	2,51	0,97	2,00	0,34	-0,17	14,6	36,8	34,5	11,1	2,9
10	0	2,40	1,23	2,00	0,65	-0,62	26,2	27,8	13,4	15,7	7
11	0	2,39	1,10	2,00	0,75	-0,15	19,2	46,5	15,7	13,4	5,2
12	0	3,78	0,99	4,00	-0,71	-0,18	1,2	14	13,4	48,8	22,7
13	0	3,35	1,20	4,00	-0,30	-0,97	6,4	22,7	18	34,9	18
14	0	1,67	1,08	1,00	1,68	1,98	62,2	21,5	6,4	6,4	3,5
15	0	2,46	1,08	2,00	0,47	-0,55	18,6	40,1	21,5	16,3	3,5
16	0	2,55	1,16	2,00	0,39	-0,82	19,2	36,6	19,2	19,8	5,2
17	0	3,21	1,12	3,00	-0,19	-0,74	7	20,9	28,5	31,4	12,2
18	0	4,24	0,87	4,00	-1,56	3,27	2,3	2,3	7,6	44,8	43
19	1	3,22	1,08	3,00	-0,10	-0,88	4,1	25,7	25,7	33,3	11,1
20	1	3,21	1,16	3,00	-0,24	-1,02	7	26,3	17	38	11,7
21	0	2,03	1,14	2,00	1,02	0,15	40,7	33,7	11	10,5	4,1
22	1	2,78	1,11	3,00	0,14	-0,78	12,9	30,4	28,7	22,2	5,8
23	0	2,23	1,07	2,00	0,63	-0,51	27,9	40,1	15,1	15,1	1,7
24	0	3,29	1,03	4,00	-0,51	-0,43	5,8	17,4	26,2	43	7,6
25	0	3,61	1,04	4,00	-0,65	-0,18	3,5	13,4	19,8	45,3	18
26	0	3,65	0,98	4,00	-0,62	0,07	2,9	9,9	25	44,2	18
27	1	1,92	0,90	2,00	0,95	0,81	36,3	42,7	15,2	4,7	1,2
28	0	2,29	0,95	2,00	0,49	-0,11	20,9	41,3	27,3	8,7	1,7
29	0	2,88	1,14	3,00	-0,27	-1,16	14,5	25	20,9	37,2	2,3
30	0	3,26	1,27	3,00	-0,23	-1,01	10,5	19,8	22,7	27,9	19,2

Pozn. Ve druhém sloupci je uveden počet respondentů, kteří na položku neodpověděli. Posledních pět sloupců uvádí frekvence odpovědí (1 = zcela nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím).

Zdroj: Autoři

Analýza faktorů

Pro srovnání s analýzami na jihoafrických vzorcích Morrea a Radloffa (1996) a Price a van der Walta (2013) jsme provedli analýzu základních komponent. Stejně jako Price a van der Walt jsme zkoumali, kolik faktorů s eigenvalue 1 a vyšší analýza odhalí. Faktory jsme nechali rotovat (varimax rotace) a sledovali jsme faktorové náboje jednotlivých položek dotazníku. Analýza základních položek odhalila 10 faktorů s eigenvalue větší než 1, tedy o

jeden faktor méně než analýzy Moorea a Radloffä (1996) a Price a van der Walta (2013) (viz Tabulka 2). Kromě analýzy na základě eigenvalue jsme analyzovali také scree plot v souladu s doporučením Cattela (1966), který naznačoval 5 relevantních faktorů.

Deset faktorů s eigenvalue vyšší než 1 vysvětluje více než 60 % rozptylu v odpovědích respondentů. Celkem 27 položek z 30 lze jednoznačně přiřadit k jednotlivým faktorům s tím, že tyto položky mají vždy faktorový náboj vyšší než 0,4 a nemají srovnatelně vysoký faktorový náboj u dvou nebo více faktorů (viz Tabulka 2). Při srovnání našich výsledků a obou jihoafrických studií je na první pohled zřejmé, že faktorová struktura dotazníku vyplývající z našich a jihoafrických analýz je odlišná.

Tabulka 2 Faktory odhalené analýzou základních komponent

Faktor	Název	Eigenvalue	Vysvětlený rozptyl v %	Kumulativní %	Položka	Faktorový náboj
1	Etický relativismus	4,579	15,264	15,264	4	0,696
					14	0,646
					26	-0,565
					27	0,455
2	Objektivismus	2,315	7,717	22,981	7	0,760
					6	0,705
					1	0,655
3	Sociální darwinismus	1,935	6,449	29,430	12	0,683
					18	0,585
					17	0,552
					13	0,550
4	Universalismus	1,700	5,667	35,097	24	0,673
					22	0,656
					20	0,537
					19	0,492
5	Machiavelismus	1,459	4,863	39,960	15	0,752
					16	0,591
6		1,340	4,468	44,427	5	0,687
					29	0,626
7		1,282	4,274	48,701	3	0,737
					30	0,643
8		1,217	4,056	52,757	25	0,715
					8	0,587
9		1,112	3,706	56,463	10	0,739
					28	0,513
10		1,103	3,678	60,140	11	0,774
					9	0,505

Pozn. Uvedeny jsou pouze faktory s eigenvalue vyšší než 1. Položka je uvedena u toho faktoru, u kterého má největší faktorový náboj. Položky 2 (první, druhý a devátý faktor), 23 (první a třetí faktor) a 21 (první a pátý faktor) mají podobně velký faktorový náboj u více faktorů, proto nejsou uvedeny nikde.

Zdroj: Autoři

U pěti prvních námi popsaných faktorů lze vysledovat, čím spolu položky v rámci faktoru souvisí. Zajímavé je, že tyto faktory odpovídají poměrně dobře klíčovým myšlenkám pěti byznys filozofií, na kterých byl dotazník postaven. Pro první faktor je typická relativizace morálních pravidel, což odpovídá byznys filozofii etický relativismus. Druhý faktor má blízko filozofii objektivismu. Položky v něm uvedené sdílí vyjádření postoje, že pro byznys nejsou podstatná morální pravidla, ale zisk. To je v souladu s objektivistickou představou, že „trh a korporace nemají jinou ideologii nebo soubor hodnot než ekonomický růst, zisk a efektivitu“ (Miesing a Preble, 1985, s. 467). Pro položky ve třetím faktoru je typické vyzdvihování principu volného trhu. Z položek vyplývá přesvědčení, že by volný trh neměl být omezován, a že je v pořádku, že se na něm každý snaží o maximalizaci vlastního užítku. Takovéto pojetí etiky odpovídá filozofii sociálního darwinismu, která je postavena na individualismu a principech laissez-faire (Miesing a Preble, 1985). Položky ve čtvrtém faktoru odrážejí přesvědčení, že byznys má svá vlastní pravidla, která je třeba dodržovat, ať člověk chce nebo nechce. Kdo je nedodržuje, není realista a ztrácí čas. Přesvědčení o existenci univerzálních pravidel a nutnosti dodržovat je bez ohledu na situaci je typické pro filozofii universalismu (Miesing a Preble, 1985). Z pěti byznys filozofií tak zbývá už jen machiavelismus, který se vyznačuje oportunistem a sledováním vlastních zájmů bez ohledu na ostatní. Takové přesvědčení odrážejí i položky 15 a 16 sytící pátý faktor dotazníku. Nelze říci, že by pět pojmenovaných faktorů pokrývalo jednotlivé filozofie v celé jejich šíři. U každého faktoru lze vysledovat spojitost vždy s jednou základní myšlenkou, která je pro danou filozofii typická. Pro jednoduchost jsme ovšem faktory pojmenovali dle filozofií, nikoliv dle příslušných myšlenek (viz Tabulka 2).

Se sedmnácti položkami rozdělenými do pěti pojmenovaných faktorů jsme provedli konfirmační faktorovou analýzu pomocí programu MPLUS (MLR estimation, vztahy mezi faktory jsme ponechali uvolněné). Z koeficientů vyplynula ucházející shoda modelu s daty ($\chi^2(109) = 137.46$, $p = 0.03$; CFI = 0.91, RMSEA = 0,04, LCI_{90%}RMSEA = 0,01, UCI_{90%}RMSEA = 0,06). Kvalitu modelu snižovaly zejména položky č. 22 a 17. Položka č. 22 „Podnikatel si nemůže dovolit lpět na ideálech“ totiž dle modifikačních indexů sytí kromě universalismu také faktor etický relativismus (patrně protože ideály jsou dle položky v byznyse irelevantní) a faktor sociální darwinismus (patrně protože by měl podnikatel podle některých respondentů sledovat nikoliv ideály, ale svůj vlastní prospěch). Položka č. 22 také korelovala s dalšími dvěma položkami nad rámec toho, co vysvětlovaly jednotlivé faktory. Položka č. 17 „Mzdy pracovníků by měly být určovány zákonem nabídky a poptávky“ sytíla kromě faktoru sociální darwinismus také faktory objektivismus a universalismus (patrně proto, že směřuje k existenci jiných pravidel, které v byznyse pro určování mezd existují) a taktéž korelovala se dvěma jinými položkami nad rámec toho, co vysvětlují faktory. Když jsme položky 17 a 22 z analýzy odstranili, model vykazoval vynikající shodu s daty ($\chi^2(80) = 86.77$, $p = 0.28$; CFI = 0.97, RMSEA = 0,02, LCI_{90%}RMSEA < 0,00, UCI_{90%}RMSEA < 0,05). V tabulce 3 uvádíme faktorové náboje položek v pěti-faktorovém modelu (bez zahrnutí zbylých patnácti položek), rozlišovací účinnost položek (korelaci s celkovým skórem škály tvořeným součtem všech položek v rámci příslušného faktoru) a korelace mezi jednotlivými faktory. S výjimkou položky 19 u faktoru universalismus jsou všechny faktorové náboje vyšší než 0,4.

Tabulka 3 Charakteristiky faktorů a položek redukovaného patnácti-položkového dotazníku

Faktor	Položka	Faktorový náboj	S.E.	Korelace se skórem škály	Korelace mezi škálami			
					1	2	3	4
1. Etický relativismus	4	0,54	0,13	0,58**				
	14	0,49	0,13	0,61**				
	26	-0,43	0,12	-0,62**				
	27	0,49	0,11	0,65*				
2. Objektivismus	7	0,69	0,06	0,74**	0,30**			
	6	0,7	0,06	0,80**				
	1	0,61	0,08	0,78**				
3. Sociální darwinismus	12	0,5	0,09	0,71**	-0,05	0,34**		
	18	0,53	0,13	0,63**				
	13	0,49	0,1	0,77**				
4. Universalismus	24	0,67	0,12	0,68**	0,03	0,33**	0,29**	
	20	0,76	0,15	0,68**				
	19	0,21	0,13	0,67**				
5. Machiavelismus	15	0,6	0,17	0,78**	0,17*	0,24**	0,22**	0,18*
	16	0,47	0,15	0,81**				

Pozn. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; Pro korelaci položek s faktorem je použit koeficient Spearmanovo rho. Pro korelaci jednotlivých škál je použito Pearsonovo r .

Zdroj: Autoři

Výsledky získané na českém vzorku studentů jsme srovnali ještě s výsledky získanými na vzorku čínských distančních studentů MBA a pracovníků čínských organizací. Etheredgem (1999) popsáný dvoufaktorový model (Faktor irelevance morálky a etiky v byznysu: 7, 15 20, 2 a 1; Faktor Objektivismus: 17, 18, 23 a 24) dle konfirmační faktorové analýzy neodpovídá českým datům ($\chi^2(26) = 75$, $p < 0,01$; CFI = 0,71, RMSEA = 0,11, LCI_{90%}RMSEA = 0,08, UCI_{90%}RMSEA = 0,13). První faktor je sycen jen slabě položkami č. 15 (standardizovaný faktorový náboj = 0,27) a č. 20 (faktorový náboj = 0,35), oba faktory spolu silně korelují ($r = 0,86$, $p < 0,01$) a mezi položkami je řada korelací nevysvětlitelných faktory.

ZÁVĚR

Hlavním výstupem této studie je do češtiny přeložený a adaptovaný 30položkový dotazník ABTEQ. Postup zahrnující dva nezávislé překlady, zpětný překlad do angličtiny, opakované setkání expertní komise a kognitivní rozhovory by měl zajistit obsahovou a významovou shodu překladu s originálem. Položky přeloženého dotazníku byly pro respondenty srozumitelné a umožňovaly rozlišení mezi nimi. Analýza faktorové struktury dotazníku odhalila jinou faktorovou strukturu, než která vyplynula z analýz na zahraničních vzorcích. To může být dáno kulturní podmíněností etických postojů. Předchozí studie

provedené dotazníkem ATBEQ poukazovaly na značné rozdíly mezi studenty různých zemí při odpovědích na některé položky a naopak na téměř žádné rozdíly při odpovědích na jiné (např. Al-Shaik, Elian a Tahat, 2013; Elian a Tahat, 2013; Lin, 1999; Sims a Gegez, 2004). Tyto rozdíly mohou být částečně vysvětleny právě rozdílnou faktorovou strukturou postojů k etice podnikání v různých zemích. Jiným možným vysvětlením odlišné faktorové struktury dotazníku v různých studiích je celkově nejasná struktura dotazníku. Ten je postaven na pěti se překrývajících byznys filozofiích, které jsou navíc samy o sobě poměrně široké. To má za následek, že má řada položek tendenci sytit více faktorů, a že spolu jednotlivé položky sdílí i rozptýl nevysvětlený rozdíly mezi jednotlivými filozofiemi. V dosavadních studiích se dotazník analyzoval především na úrovni jednotlivých položek. Analýza na úrovni škál by vyžadovala vyjasnění faktorové struktury dotazníku a možná i redukci, doplnění a úpravu položek.

V této studii nabízíme rozdělení položek dotazníku do pěti škál, které odpovídají pěti postojům obsaženým v byznys filozofiích (Miesing a Preble, 1985), na jejichž základě byl dotazník původně vytvořen (Preble a Reichel, 1988). Nabízený pěti-faktorový model odpovídá výborně datům získaných na vzorku českých vysokoškolských studentů podnikové ekonomiky a managementu. Je ale třeba dodat, že tento model nebyl odvozen z teorie, ale byl získán empiricky na základě analýzy základních komponent. Shoda s myšlenkami byznys filozofií podporuje úvahy o jeho validitě jen částečně. Pro širší používání dotazníku jako pěti-škálového považujeme za důležité provedení dalších analýz a ověření faktorové struktury dotazníku konfirmační faktorovou analýzou na novém vzorku.

V rámci validace nejen překladu dotazníku ABTEQ by bylo dále potřeba provést studie zkoumající test-retest reliabilitu metody a vztahy mezi položkami a škálami dotazníku s předpokládanými antecedenty a důsledky etických postojů.

LITERATURA

- [1] AL-SHAIK, F. N., ELIAN, M. I. a L. TAHAT. Business Students' Attitudes Towards Business Ethics: Evidence from Kuwait. *International Journal of Education Research*. 2013, roč. 8, č. 1, str. 59. ISSN 19328443.
- [2] BEATON, D. E., BOMBARDIER, C., GUILLEMIN, F. a M. B. FERRAZ. Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-reports measures. *Spine*, 2000, roč. 25, č. 24, str. 3186-3191.
- [3] CATTEL, R. B. Scree test for the number of factors. *Multivariate Behavioral Research*, 1966, roč. 1, str. 245-276.
- [4] COLE, B. a D. L. SMITH. Perceptions of Business Ethics: Students vs. Business People. *Journal of Business Ethics*. 1996, roč. 15, č. 8, s. 889–896. ISSN 0167-4544.
- [5] COMEGYS, C., VÄISÄNEN, J., LUPTON, R. A. a D. R. RAWLINSON. Attitudes toward business ethics and degree of opinion leadership of future managers in the United States, Finland, and China. *Journal of International Education Research*, 2013, roč. 9, č. 1, str. 7-20. ISSN 2158-0979.
- [6] ETHEREDGE, J. M. The perceived role of ethics and social responsibility: An alternative scale structure. *Journal of Business Ethics*. 1999, roč. 18, č. 1, s. 51–64. ISSN 0167-4544.
- [7] FROELICH, K. S. a J. L. KOTTKE. Measuring individual beliefs about organizational ethics. *Educational and Psychological Measurement*, 1991, roč. 51, č. 2, str. 377-383.
- [8] GRÜNBAUM, L. Attitudes of future managers towards business ethics: A comparison of Finnish and American business students. *Journal of Business Ethics*, 1997, roč. 16, č. 4, str. 451–463. ISSN 0167-4544.

- [9] HANSEN, R. S. A multidimensional scale for measuring business ethics: A purification and refinement. *Journal of Business Ethics*, 1992, roč. 11, č. 7, str. 523-534. ISSN 0167-4544.
- [10] JONES, T. M. Ethical decision making by individuals in organizations: An issue contingent model. *Academy of Management Review*, 1991, roč. 16, str. 366–395. ISSN 0363-7425.
- [11] MIESING, P. a J. F. PREBLE. A comparison of five business philosophies. *Journal of Business Ethics*, 1985, roč. 4, č. 6, str. 465–476. ISSN 0167-4544.
- [12] MOORE, R. a S. RADLOFF. Attitudes towards business ethics held by south african students. *Journal of Business Ethics*, 1996, roč. 15, str. 863-869. ISSN 0167-4544.
- [13] NEUMANN, Y. a A. REICHEL. The development of attitudes toward business ethics questionnaire (ATBEQ): Concepts, dimensions, and relations to work values. Working paper, Department of Industrial Engineering and Management, Ben Gurion University of the Negev, Israel. 1987.
- [14] PREBLE, J. F. a A. REICHEL. Attitudes towards business ethics of future managers in the U.S. and Israel. *Journal of Business Ethics*, 1988, roč. 7, č. 12, str. 941-949. ISSN 0167-4544.
- [15] PRICE, G. a A. J. VAN DER WALT. Changes in Attitudes Towards Business Ethics Held by Former South African Business Management Students. *Journal of Business Ethics*, 2013, roč. 113, č. 3, s. 429–440. ISSN 0167-4544.
- [16] REIDENBACH, R. E., ROBIN, D. P. Toward the development of a multidimensional scale for improving evaluations of business ethics. *Journal of Business Ethics*, 1990, roč. 9, č. 8, str. 639-653. ISSN 0167-4544.
- [17] RUEGGER, D. a E. W. KING. A study of the effect of age and gender upon student business ethics. *Journal of Business Ethics*, 1992, roč. 11, č. 3, str. 179-186. ISSN 0167-4544.
- [18] SIMS, R. a A. E. GEGEZ. Attitudes towards business ethics: A five nation comparative study. *Journal of Business Ethics*, 2004, roč. 50, str. 253-265. ISSN 0167-4544.
- [19] SINGHAPAKDI, A., VITELL, S. J. a K. L. KRAFT. Moral intensity and ethical decision – making of marketing professionals. *Journal of Business Research*, 1996, roč. 36, č. 3, str. 245-255.
- [20] SMALL, M. Attitudes towards business ethics held by western australian students: A comparative study. *Journal of Business Ethics*, 1992, roč. 11, str. 745-752. ISSN 0167-4544.
- [21] STEVENS, E. *Business Ethics*. New York: Paulist Press, 1979.
- [22] WILLIS, G. B. *Cognitive interviewing: A „how to“ guide*. Meeting of the American Statistical Association. Research Triangle Institute, 1999.

KONTAKT

Ing. Mgr. Jakub Procházka, PhD.
 Ekonomicko-správní fakulta
 Masarykova univerzita
 Katedra podnikového hospodářství
 Lipová 41a
 602 00 Brno
 Česká republika
 e-mail: jak.prochazka@mail.muni.cz

Mgr. Ing. Viktor Kulhavý, PhD.
 Ekonomicko-správní fakulta
 Masarykova univerzita
 Katedra podnikového hospodářství
 Lipová 41a
 602 00 Brno
 Česká republika
 e-mail: kulhavy@econ.muni.cz

Ing. Michal Jirásek
Ekonomicko-správní fakulta
Masarykova univerzita
Katedra podnikového hospodářství
Lipová 41a
602 00 Brno
Česká republika
e-mail: mjirasek@mail.muni.cz

Příloha: Dotazník postojů k etice podnikání

Zamyslete se nad následujícími tvrzeními, které se týkají chování v byznysu. U každého z nich zakroužkováním jednoho z čísel označte, do jaké míry s ním souhlasíte.

1. Zcela nesouhlasím
2. Nesouhlasím
3. Nejsem si jistý
4. Souhlasím
5. Zcela souhlasím

Zcela nesouhlasím

Zcela souhlasím

1. Jedinou zásadou byznysu je vydělávání peněz.	1	2	3	4	5
2. Člověk, kterému se v byznysu daří, si nemusí dělat hlavu s morálními problémy.	1	2	3	4	5
3. Každý člověk pohybující se v byznysu jedná podle morálních zásad, ať už si toho je vědom nebo ne.	1	2	3	4	5
4. Postupuješ-li podle zákonů, nemůžeš jednat nemorálně.	1	2	3	4	5
5. Etika v podnikání je o rozdílu mezi tím, jaké chování od lidí očekáváme a jak se skutečně chovají.	1	2	3	4	5
6. Rozhodování v byznysu je o realistickém ekonomickém přístupu, ne o morálce.	1	2	3	4	5
7. Morální hodnoty jsou pro svět byznysu nepodstatné.	1	2	3	4	5
8. Nizká důvěra veřejnosti vůči etice lidí v byznysu je neoprávněná.	1	2	3	4	5
9. „Etika v podnikání“ je konceptem vytvořeným pouze pro zajištění dobrého obrazu u veřejnosti.	1	2	3	4	5
10. Současný svět byznysu se neliší od toho v minulosti. Není tu nic nového pod sluncem.	1	2	3	4	5
11. Konkurenceschopnost a ziskovost jsou dvěma na sobě nezávislými principy.	1	2	3	4	5
12. Tržní ekonomika nejlépe slouží potřebám společnosti. Omezování konkurence jen poškozuje společnost a v podstatě narušuje přirozený stav.	1	2	3	4	5
13. Jako spotřebitel bych se snažil při nárokování náhrady škody u pojišťovny v rámci pojištění vozidel získat maximum bez ohledu na skutečný rozsah škod.	1	2	3	4	5
14. Při nakupování v obchodě je přijatelné přelepovat na zboží kódy či cenovky ke snížení ceny nákupu.	1	2	3	4	5
15. Dovedu si představit, že bych si jako zaměstnanec nosil kancelářské potřeby domů pro vlastní užití; nikomu to neškodí.	1	2	3	4	5
16. Vnímám „sick days“ (krátkodobé hrazené volno na vyléčení se) jako zasloužené dny dovolené navíc.	1	2	3	4	5
17. Mzdy pracovníků by měly být určovány zákonem nabídky a poptávky.	1	2	3	4	5
18. Hlavním zájmem akcionářů je maximální návratnost jejich investice.	1	2	3	4	5
19. Jiří o sobě říká: „Pracuji dlouho a tvrdě, a odvádím dobrou práci, ale zdá se mi, že ostatní v práci postupují rychleji. Ale vím, že se mi moje úsilí nakonec vyplatí.“ Ano, Jiří pracuje tvrdě, ale není realista.	1	2	3	4	5
20. Jako podnikatel bych si při každém rozhodování kladl jedinou otázku: „Bude to výdělečné?“ Pokud ano – postupoval bych podle toho; pokud ne, bylo by to zbytečné a ztráta času.	1	2	3	4	5
21. Jako majitel obchodu bych neviděl nic špatného na tom, kdybych každý týden zvýšil cenu určitého zboží a označil ho jako „sleva“.	1	2	3	4	5
22. Podnikatel si nemůže dovolit lpět na ideálech.	1	2	3	4	5
23. Pokud chcete dosáhnout určitého cíle, je třeba k tomu použít všech nezbytných prostředků, ať už jsou jakékoliv.	1	2	3	4	5
24. Ve světě byznysu se hraje podle jeho vlastních morálních pravidel.	1	2	3	4	5
25. Dobrým podnikatelem je takový člověk, který je ve svém byznysu úspěšný.	1	2	3	4	5
26. Raději bych říkal pravdu a nesl za ni odpovědnost, než ji neříkal a byl ostatními přijímán.	1	2	3	4	5
27. Morální jednání je ve skutečnosti především sobecké.	1	2	3	4	5
28. Sebeobětování je nemorální.	1	2	3	4	5
29. To, jaký člověk je, můžeme posoudit podle jeho práce a zápalu pro ni.	1	2	3	4	5
30. Člověk by neměl spotřebovávat víc, než dokáže vyprodukovat.	1	2	3	4	5

AN ANALYSIS OF TOBACCO TAXATION IN THE EUROPEAN UNION

Rafał Rosiński

ABSTRACT

The aim of the article was shown the purpose of tobacco taxation and the analysis of the level and the structure of cigarettes taxation in the European Union. The empirical part has been prepared with official reports of the OECD and the WHO. Analyses show that nearly 80% of the price of cigarettes constitute indirect taxes. Among the countries of the European Union countries "old EU" apply on average higher tax rates levied on cigarettes. In contrast, comparing the share of taxes included in the price of a pack of cigarettes countries "new EU" achieve a higher total tax burden than the countries "old EU". The tax harmonization is associated with a significant increase in the level of tobacco taxation for the new member countries EU and in the coming years will be followed a process of further harmonize of tobacco taxation.

KEY WORDS

tobacco products, excise tax, excise on value, specific excise, VAT, European Union, tax harmonization.

JEL Classification

H22, L66

INTRODUCTION

Taxation of tobacco is one of the main sources of fiscal revenues in the member states of European Union. The specificity of tax structure and regulations make that the revenues from tobacco taxation are an efficient source of raising public funds. It consists primarily on a burden of tobacco excise duty and VAT. The indirect taxes imposed on tobacco are considered on the one hand as socially undesirable and on the other hand as the goods which are efficient source of increase the state budget. Tobacco is the subject to specific regulation of tax harmonization in the member states of European Union. The aim of the article is to present the purpose of tobacco taxation and the analysis of the level and the structure of the tax burden of cigarettes in the EU countries. Empirical data was taken from the OECD report "Consumption Tax Trends 2014: VAT / GST and Excise Rates, Trends and Administration Issues" and the report of the World Health Organization (WHO) "Report on the global tobacco epidemic, 2013".

THE PURPOSE OF TOBACCO TAXATION

The price of tobacco affects two indirect taxes. One of them is the VAT and other the excise duty. Indirect tax means that the economic cost of the excise duty charges the consumers, and not the entity obliged to calculate and pay the tax (Goettel, Lemmonier, 2011). An essential part of creating a tobacco prices, which is considered due to its specificity as a component of its cost, is excise duty. Excise duty is a selective tax on the sale levied on certain goods and services (Hines 2007). This is a specific tax because it applied only to certain goods, namely those characterized by a large share of consumer spending and the low

* Rafał Rosiński, PhD., Koszalin University of Technology, Department of Economics, Poland

price elasticity of demand (Oręziak 2005). This tax is called a tax levied on goods for everyday consumption of the population, for which production and distribution of public authority had a monopoly in the past (Denek, Sobiech, Wolniak 2001). National governments (states) use excise to realizing their fiscal goal (Mączyński 2008). Often the size of the excise tax is the highest share of the final price of product. Therefore it can be concluded that the excise tax as a form of taxation is the government interference in the processes of consumption (Etel, Tyniewiecki 2012).

The aim of charging excise duty is to increase the tax burden on those areas of activity that society wants to limit. Therefore the introduction of excise duty is the restrictive goal, which the states are realizing. Additional tax burden are reducing the demand for chosen excise goods, i.e. tobacco, alcoholic beverages, petroleum products (Klimkowska 2009). In many cases, the excise goods consist of not high cost of raw materials and the production costs, but the harm to health is high, hence the excise tax is a very high part of the final price (Szyber 2007). Therefore, taxes on tobacco products should be taxed more than the other good.

Excise taxation on tobacco is very strong nowadays. In many cases the level of taxation is reflected the increase in tax revenue, which is its economic justification due to lack of close substitutes for these goods and their low price elasticity of demand (Cnossen 2010). It is not only convenient source of budget revenues, but also it shows the external costs of excise goods which producers and consumers of excise goods, including tobacco, impose on other people. Therefore, the economic costs of tobacco consumption are problems that can be corrected by their selective taxation, and by other regulatory instruments (Cnossen 2005).

In summary, tobacco products on the one hand are forming a significant source of budget revenues, on the other hand are forming the negative effects of social costs related to the costs tobacco addiction. Therefore excise tax realizes fiscal and non-fiscal functions of taxation.

The harmonization of tobacco taxation in the European Union

Council Directive 2011/64 / EC of 21 June 2011 on the structure and rates of excise duty applied to manufactured tobacco (Official Journal of the European Union L 176/24 of 5.7.2011) sets out the general principles for the harmonization of the structure and rates of excise duty, which is imposed by Member States of the European Union on tobacco products. Tobacco products, in accordance with Directive, are divided into three categories:

- Cigarettes,
- Cigars and cigarillos,
- Smoking tobacco, fine-cut tobacco for the rolling of cigarettes and other smoking tobacco.

In a special way rate was fixed excise tax for tobacco products, i.e. value-percentage tax rate. A percentage tax rate is referred as the maximum retail price (calculated and printed by the manufacturer or importer on a single package), while part of the value tax rate is the same for product regardless of their origin and properties (Litwińczuk 2008). Part of the percentage tax rate is defined as the proportional excise duty (an ad valorem excise), while value tax rate is defined as a specific excise duty, which is calculated on the amount of the product.

The European Union in the context of harmonization legislation imposes minimum rates of excise duty on tobacco products for the Member States. In the case of cigarettes starting on January 1st 2014 the specific component of the excise duty shall not be less than 7,5% and not more than 76.5% of the total tax burden resulting from the aggregation of the specific excise duty and the proportional excise duty and value added tax (VAT) imposed on

the weighted average retail selling price. Thus, Member States have to apply to cigarettes minimum consumption taxes. This tax includes the specific excise duty on the amount of product and a proportional excise duty calculated on the basis of the maximum retail selling price plus VAT proportional to the retail selling price. The total excise duty on cigarettes shall represent at least 60% of the weighted average retail selling price of cigarettes released for consumption. That excise duty shall not be less than EUR 90 per 1 000 cigarettes irrespective of the weighted average retail selling price. Bulgaria, Estonia, Greece, Latvia, Lithuania, Hungary, Poland and Romania may apply a transitional period relating to the above provisions by 31 December 2017. (Article 8 -10 directive on the structure and rates of excise duty applied to manufactured tobacco).

EU Commission imposed also rules to regulate the tax rates of excise duty relating to tobacco products other than cigarettes. In this case, a specific excise tax can be calculated on a proportional basis of the maximum retail selling price of each product, specific tax expressed as an amount per kilogram or 1,000 units or a combination of proportional tax rate with a specific tax rate. Regarding the tax rates on those tobacco products total excise duty must be at least equivalent to the rates or minimum amounts laid down for:

- Cigars or cigarillos: 5% of the retail selling price, inclusive of all taxes, or EUR 12 per 1000 items or per kilogram,
- Fine-cut tobacco intended for the rolling of cigarettes: 40% of the weighted average retail selling price or EUR 40 per kilogram,
- Other smoking tobacco: 20% of the retail selling price, inclusive of all taxes, or EUR 22 per kilogram. (Art. 14 and 15 of the Directive on the structure and rates of excise duty applied to manufactured tobacco).

EU Member States had to adapted the national legislation relating to the taxation of tobacco products to EU regulations.

An analysis of the structure of taxation of cigarettes in the European Union

In the empirical part of the article was analyzed the level and structure of taxation of cigarettes in the European Union. For the analysis were used data from the OECD report "Consumption Tax Trends 2014: VAT / GST and Excise Rates, Trends and Administration Issues" and the report of the World Health Organization (WHO) "Report on the global tobacco epidemic, 2013". Table 1 shows the structure of taxation on cigarettes in 2014 in EU countries belonging to the OECD taking into account the specific excise duty rates, the proportional excise duty and VAT.

Table 1 The structure of taxation on the cigarettes in the EU countries belonging to the OECD in 2014

	Cigarettes			VAT
	Specific excise per 1 000		Excise on value	
	National currency	USD	% of RSP (a)	%
Austria	35,00	46,48	42,00	20,00
Belgium	23,59	31,33	50,41	21,00
Czech Republic*	1190,00	60,84	27,00	21,00
Denmark	1182,50	210,48	1,00	25,00
Estonia*	46,50	61,75	34,00	20,00
Finland	28,00	37,18	52,00	24,00
France	27,66	36,73	64,25	20,00
Germany	92,60	122,97	21,87	19,00
Greece	80,00	106,24	20,00	23,00
Hungary*	12500,00	55,91	31,00	27,00
Ireland	241,83	321,16	8,72	23,00
Italy	9,08	12,06	58,50	22,00
Luxembourg	17,56	23,32	48,11	15,00
Netherlands	169,86	225,58	2,36	21,00
Poland*	206,76	65,43	31,41	23,00
Portugal	87,33	115,98	17,00	23,00
Slovak Republic*	59,50	79,02	23,00	20,00
Slovenia*	65,24	86,64	21,87	22,00
Spain	24,10	32,01	51,00	21,00
Sweden	1270,00	194,99	1,00	25,00
United Kingdom	176,22	275,34	16,50	20,00
Average EU	x	104,83	29,67	21,67
Average "new EU"*	x	68,26	28,05	22,17
Average "old EU"	x	119,46	30,31	21,47

* European Union countries after the enlargement in 2004

Source: own study based on the Consumption Tax Trends 2014: VAT / GST and Excise Rates, Trends and Administration Issues, OECD Publishing 2014

The data presented in Table 1 show that the taxation of cigarettes is varied in the European Union. In the case of cigarettes the average rate in the EU countries belonging to the OECD in 2014, taking into account the specific excise duty, tax rate was 104.83 USD per 1,000 pieces cigarettes, while the proportional tax rate was 29.67% of the maximum retail selling price. For both, the percentage and value tax rate was higher in the countries of the "old EU", i.e. before the enlargement of the EU in 2004. The highest cigarette percentage tax rate was recorded in France - 64.25%, while the highest value tax rate was in the Ireland - 321.16 USD. The lowest percentage tax rate was recorded in Denmark and Sweden - 1%, while in the case of lowest value tax rate was in Italy - 12.06 USD. Given the average VAT rate in the EU countries the analyses was shown 21.67%, while the highest tax rate was reported in Hungary 27%, and the lowest was reported in Luxembourg - 15% (see Tab. 1).

In order to illustrate the total tax burden on pack of cigarettes, in Table 2 was presented the share of taxes in the average selling price of the pack of 20 cigarettes in the European Union in 2012. For this purpose was used World Health Organization report "Report on the global tobacco epidemic."

Table 2 The average selling price and the structure of taxation pack of cigarettes in the EU in 2012

EU countries	Average national price for a pack of 20 cigarettes	Taxes as % of the average price			
		Specific excise	Excise on value	VAT	Total tax
Croatia	3,39	17,4	3	20	70,41
Luxemburg	5,37	8,01	48,09	15	71,1
Netherlands	6,55	49,59	7,57	15,97	73,13
Sweden	7,79	52,83	1	20	73,83
Germany	5,94	36,67	21,87	15,97	74,51
Austria	5,3	16,34	42	16,67	75,01
Romania	3,44	35,93	20	19,37	75,3
Italy	5,74	3,85	54,26	17,36	75,47
Cyprus	4,65	21,26	40	14,53	75,79
Lithuania	3	33,47	25	17,36	75,83
Portugal	5,15	37,57	20	18,7	76,27
Belgium	5,89	6,49	52,54	17,36	76,39
Slovenia	3,74	22,71	39,06	16,67	78,44
Latvia	3,27	27,31	34	17,36	78,67
Denmark	6,68	57,67	1	20	78,67
Ireland	11,27	51,08	9,04	18,7	78,82
Spain	5,27	8,91	55	15,25	79,16
Estonia	3,56	29,57	33	16,67	79,24
Poland	3,47	29,57	31,41	18,7	79,68
Finland	6,11	9,13	52	18,7	79,83
Czech Republic	3,23	33,75	29,55	16,67	79,97
France	7,55	9,02	54,57	16,39	79,98
Slovak Republic	3,14	43,33	23	16,81	83,14
Greece	4,22	12,01	52,45	18,7	83,16
Hungary	3,12	31,84	31	21,26	84,1
Bulgaria	2,72	46,76	23	16,67	86,43
Average EU	4,98	28,16	30,90	17,57	77,78
Average "new EU"	3,39	31,08	27,67	17,67	78,92
Average "old EU"	6,35	25,66	33,67	17,48	76,81

*No data for Malta and the UK

Source: own study based on the Report on the global tobacco epidemic, WHO Publishing 2013

Among the EU countries (no data for Malta and the United Kingdom) the average share of taxes in the selling price pack of cigarettes was 77.78% in 2012., including the countries of the "new EU" was to 78.92%, and in "old EU" - 76.81%.The highest total tax burden of cigarettes was reported in Bulgaria - 86.43% and Hungary - 84.1%. The lowest total tax burden of cigarettes was reported in Croatia - 70.41% and Luxembourg - 71.1%. The structure of taxation pack of cigarettes in the European Union has the largest share of the proportional excise duty - 30.9%, the next is specific excise duty - 28.16% and VAT- 17.57%. Considering separately the countries of "new and old EU" situation is as follows: the largest share in the "new EU" has a specific excise duty and is formed at the height of 31,08%, the next is proportional excise duty - 27.67%, and VAT -17.67%. In contrast, in the "old EU" has the largest share of the proportional excise duty and is formed at the height of 33,67%, the next is the specific excise duty - 25.66% and VAT - 17.48%.

Analyzing price of a pack of cigarettes in the EU countries, it can be seen that the average price is 4.98 USD per pack, while in the countries of the "new EU" - 3.30 USD per pack, and the "old EU" - 6.35 USD per pack. Among the countries studied, the highest

average price was recorded in Ireland, i.e. 11.27 USD per pack, and the lowest in Bulgaria, i.e. 2.72 USD per pack of cigarettes.

CONCLUSION

The taxation of tobacco products in the European Union is subject to significant tax harmonization within the EU regulations. The structure of tobacco taxation shows that nearly 80% of their prices are indirect taxes. Despite the tobacco tax harmonization can be noted variation in the structure of the burden between countries. Among the countries of the European Union countries, "old EU" applied average higher excise tax rates levied on cigarettes. In contrast, comparing the share of taxes included in the price of a pack of cigarettes countries "new EU" achieve a higher total tax burden on the pack of cigarettes than the countries "old EU". This situation is due to the large diversity of the price of tobacco products, i.e. pack of cigarettes is almost twice higher in the "old EU" countries than in the "new EU". In summary, in the coming years is expected to further harmonize the taxation of tobacco products which is to be associated above all with the creation of conditions conducive to free competition in this field.

LITERATURE

- [1] Cnossen S.(2005), Theory and Practice of Excise Taxation, Oxford University Press, 1.
- [2] Cnossen S.(2010), The Economics of Excise Taxation, George State University, 4
- [3] Council Directive 2011/64/EC of 21 June 2011 on the structure and rates of excise duty applied to manufactured tobacco (Official Journal of the European Union L 176/24 of 5.7.2011)
- [4] Denek E., Sobiech J., Wolniak J. (2001), Finanse publiczne, PWN, Warszawa, 12.
- [5] Etel L., Tyniewiecki M. (2012) Finanse publiczne i prawo finansowe: realia i perspektywy zmian, Wydawnictwo Temida 2, Warszawa, 417.
- [6] Goettel A., Goettel M., Lemmonier M. (2011), Instytucje prawa cywilnego w konstrukcji prawnej podatku, Wolters Kluwer, Warszawa, 179.
- [7] Litwińczuk H. (2008), Prawo podatkowe przedsiębiorców, Tom II, Wolters Kluwer, Warszawa, 197.
- [8] Hines Jr J.R. (2007), Excise Taxes, University of Michigan and NBER, Michigan, 1.
- [9] Klimkowska R (2009).. Polityka fiskalna – jej wpływ na funkcjonowanie i rozwój rynku samochodów osobowych w Polsce w latach 1998–2008, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, Nr 2/2009, 221
- [10] Mączyński D. (2008), Akcyza w prawie Unii Europejskiej i w prawie Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej, „Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny”, z. 3.
- [11] OECD (2014), Consumption Tax Trends 2014: VAT/GST and excise rates, trends and policy issues, OECD Publishing, Paris. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/ctt-2014-en>
- [12] Oreziak L. (2005), Finanse Unii Europejskiej, PWN, Warszawa, 227.
- [13] Szyber W. (2007), Finanse publiczne w rozwoju ekonomiczno-społecznym Polski jako członka Unii Europejskiej, „Ekonomia”, Nr 19/2007, 76

CONTACT

Rafał Rosiński Politechnika Koszalińska (Koszalin University of Technology)
Wydział Nauk Ekonomicznych (Department of Economics)
ul. Kwiatkowskiego 6E 75-343 Koszalin, Poland
email: rafal.rosinski@tu.koszalin.pl

KOMPARÁCIA VÝVOJA INSOLVENCÍ V SLOVENSKEJ A ČESKEJ REPUBLIKE

THE DEVELOPMENT COMPARISON OF INSOLVENCIES IN THE SLOVAK AND CZECH REPUBLICS

Daniela Rybárová, Mária Braunová

ABSTRACT

The legislation character of bankruptcy law moves between two marginal borders and that represent the nature of strengthening the position of debtors or creditors. Enhanced role of creditors allows them to greater intervene in insolvency proceedings. The position of creditors in the Slovak Republic, as well as in the Czech Republic has been in the previous legislation significantly weaker. The Act on Bankruptcy and Restructuring and Insolvency Act improves the creditor's position and makes more stringent the obligations of the bankrupt. The aim of law's modification is to encourage the active participation of creditors during bankruptcy proceedings and increase the number of successful recoveries.

KEY WORDS

insolvency, bankruptcy, restructuring, slovak economy, czech economy

JEL Classification

M21, O11, O12, K19

ÚVOD

Výrazná zmena konkurzného práva nastala na Slovensku prijatím Zákona č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácií, ktorý nadobudol účinnosť 1.7.2005 a v Česku prijatím nového Zákona o úpadku a spôsoboch jeho riešenia (Insolvenčný zákon) č. 182/2006 Sb., ktorý nadobudol účinnosť 1.1.2008. Úpadkové právo na Slovensku a v Česku prechádzalo a stále prechádza určitým vývojom, vysporiadava sa s viacerými interpretačnými a aplikačnými problémami, ktoré sú následne riešené aj legislatívnymi zmenami. Spoločným cieľom oboch zákonov je riešenie úpadku, hroziaceho úpadku alebo zadlženia dlžníka. Podľa insolvenčného zákona je spôsobom riešenia úpadku konkurz, reorganizácia, oddlženie alebo zvláštny spôsob riešenia úpadku, ktorý zákon stanovuje pre určité subjekty alebo druhy prípadov. Podľa zákona o konkurze a reštrukturalizácií je riešením úpadku dlžníka konkurz, reštrukturalizácia, oddlženie alebo zvláštny spôsob riešenia úpadku pre cezhraničný konkurz a konkurz finančných inštitúcií. V oboch prípadoch sú teda prípustné spôsoby riešenia speňažením majetku dlžníka, sanačným spôsobom spolu so zachovaním podniku a majetku dlžníka alebo procesom zbavenia sa dlhov dlžníka. Úpadok je právny stav, ktorý vzniká pred podaním návrhu na vyhlásenie insolvenčného konania podľa Insolvenčného zákona alebo niektorého konania podľa Zákona o konkurze a reštrukturalizácií. Dlžník je v úpadku, ak je v platobnej

¹Ing. Daniela Rybárová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, FPM, Katedra podnikovohospodárska, 50 % spoluautorsky podiel, 100 % podiel na projekte VEGA MŠ č. 1/0844/15 Diagnostika podnikových procesov v kontexte šedej ekonomiky.

²Ing. Mária Braunová, Ekonomická univerzita v Bratislave, FPM, Katedra podnikovohospodárska, 50 % spoluautorsky podiel, 100 % podiel na projekte VEGA MŠ č. 1/0844/15 Diagnostika podnikových procesov v kontexte šedej ekonomiky.

neschopnosti (insolvencii) alebo je predĺžený. V insolvenčnom konaní rozhodne súd súčasne s rozhodnutím o úpadku aj o spôsobe riešenia úpadku alebo samostatne v nadväznosti na uznesenie z veriteľskej schôdze. Hovoríme teda o insolvenčnom konaní. Podľa Zákona o konkurze a reštrukturalizácií súd nerozhoduje o existencii úpadku. Podanie znamená, že dlžník je v úpadku a súd už priamo rieši konkurz, alebo reštrukturalizáciu podľa podania. Konanie sa môže priebežne následkom právnych skutočností daných zákonom transformovať z reštrukturalizačného na konkurzné konanie. Hovoríme o konkurznom a reštrukturalizačnom konaní. V nasledujúcich častiach budeme analyzovať vývoj konkurzov a reštrukturalizácií v Slovenskej republike a vývoj insolvencií v Českej republike.

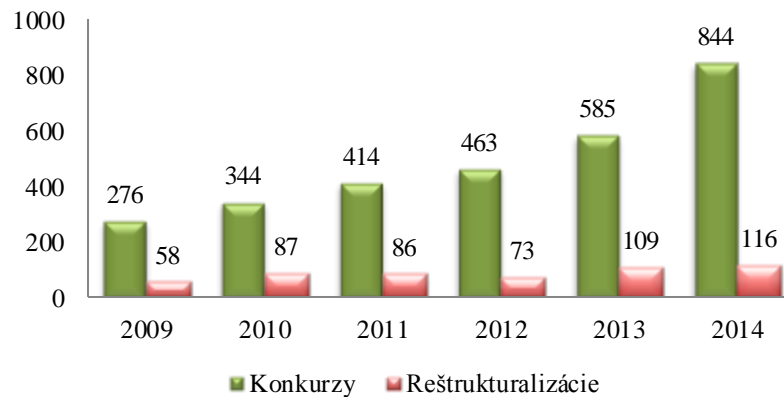
1. Vývoj konkurzov a reštrukturalizácií v Slovenskej republike

Zákon o konkurze a reštrukturalizácií upravuje práva a povinnosti fyzických a právnických osôb v úpadku alebo hroziacom úpadku. Úpadok sa rieši dvoma základnými spôsobmi, a to konkurzom, ktorý je likvidačným procesom, v ktorom sa majetok dlžníka speňaží a výnos sa použije kolektívne na úhradu pohľadávok v určitom pomere pre nezabezpečených veriteľov alebo oddelene pre zabezpečených veriteľov. Druhý spôsob je reštrukturalizácia, ktorá je inštitútom zahrňujúcim záchranu podniku v úpadku alebo hroziacom úpadku, keď veritelia a dlžník postupujú podľa plánu, podľa ktorého sa vykoná reštrukturalizácia a uspokojenie pohľadávok veriteľov priamo zúčastnených v pláne. Konkurz je prípustný len v čase úpadku, naproti tomu reštrukturalizácia je možná už v čase hroziaceho úpadku. Okrem konkurzu a reštrukturalizácie sa zákon zaoberá aj oddĺžením fyzických osôb.

Rozsiahlejšími novelami Zákona o konkurze a reštrukturalizácii boli novely s účinnosťou od 1.1.2012 a najnovšia s účinnosťou od 1.1.2015. Novela (2012) spresnila definíciu platobnej neschopnosti dlžníka. **Platobne neschopný** je ten, kto nie je schopný plniť 30 dní po lehote splatnosti aspoň dva peňažné záväzky viac ako jednému veriteľovi. Daná novela tým odstránila nezrovnalosti v počte veriteľov, ktorých pohľadávky nebol schopný dlžník splniť. **Predĺžený** je ten, kto je povinný viesť účtovníctvo podľa osobitného predpisu, má viac ako jedného veriteľa a hodnota jeho záväzkov presahuje hodnotu jeho majetku. Na určenie predĺženia sa vyžaduje porovnanie splatných záväzkov k celkovému majetku. Pri stanovení sumy záväzkov a hodnoty majetku sa má vychádzať z účtovníctva a prihliadať na všetky okolnosti, ak je odôvodnené predpokladať, že bude možné v správe majetku resp. prevádzkovaní podniku pokračovať. Novela (2015) rozšírila definíciu platobnej neschopnosti i o dodatok, „ak nie je možné pohľadávku vymôcť exekúciou“. Ďalej sa rozšírila definícia hrozby úpadku. Novela zakotvuje, že ak je spoločnosť v kríze (ktorú definuje najnovšia novela Obchodného zákonníka), dlžníkovi hrozí úpadok.

Stav konkurzov a reštrukturalizácií je ovplyvnený stavom ekonomiky a kvalitou podnikateľského prostredia. Graf 1 názorne zobrazuje vývoj počtu konkurzov a reštrukturalizácií v rokoch 2009 až 2014. Ak porovnáme vývoj počtu vyhlásených konkurzov podľa grafu 1 s výkonnosťou ekonomiky v jednotlivých rokoch, tak je možné konštatovať, že počty vyhlásených konkurzov sa vyvíjajú vlastným nezávislým, takmer rovnomerným tempom. Medziročný nárast je v priemere cca 20%. Rok 2014 priniesol výraznejší nárast konkurzov až o 44 %. Čo neplatí pre reštrukturalizácie, ktoré narástli len mierne. Pri konkurzoch sme predpokladali, že budú ovplyvnené svetovou hospodárskou krízou a jej jednotlivými vlnami. Či je možné tento nárast konkurzov ešte pripísať vplyvu krízy, ktorá zhoršila podnikateľské prostredie, by bolo potrebné urobiť rozsiahlejšiu analýzu. Počty povolených reštrukturalizácií, ktorých je stále pomerne málo v porovnaní s vyhlásenými konkurzmi, odzrkadľujú vývoj ekonomiky čiastočne. Tu však je potrebné si všimnúť, že ich nárast je spojený skôr so stabilizáciou a oživovaním ekonomiky. Rok 2012, v ktorom prišla druhá vlna recesie, bol rokom, v ktorom počet povolených reštrukturalizácií poklesol, čo

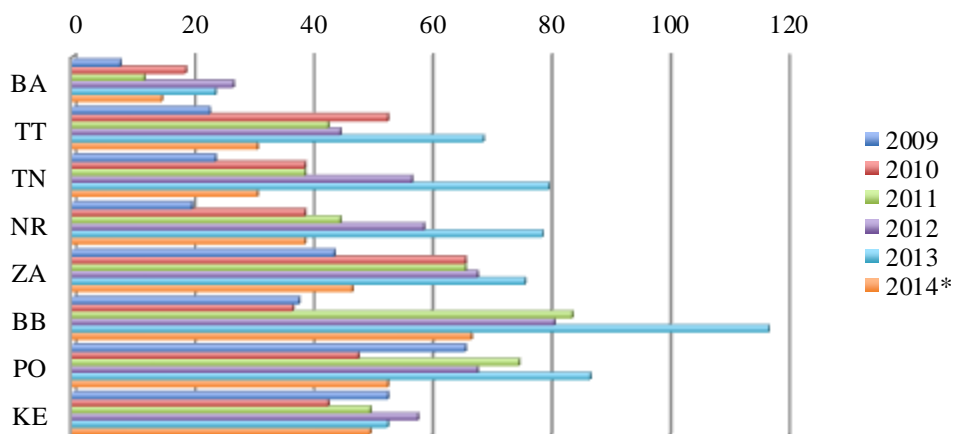
naznačuje, že reštrukturalizácie sú realizovateľnejšie skôr v podmienkach stabilizovanej, či rastúcej výkonnosti ekonomiky.



Graf 1 Vývoj počtu vyhlásených konkurzov a reštrukturalizácií podnikov pôsobiacich v SR za sledované obdobie 2009 – 2014

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa štatistiky Ministerstva spravodlivosti SR – Konkurzné konania na krajských súdoch SR (www.justice.gov.sk)

Ak zhodnotíme vývoj celej konkurznej agendy „Konkurzné konania na krajských súdoch“ trochu detailnejšie, tak môžeme konštatovať, že existuje určitá závislosť medzi vývojom konkurzov a vývojom ekonomiky, avšak túto závislosť, resp. skôr súvislosť vykazuje počet „prijatých návrhov na vyhlásenie konkurzu“. V roku 2012 tento počet poklesol, čo môže byť dôsledkom stabilizačných tendencií slovenskej ekonomiky v predchádzajúcom roku (2011), na základe čoho môžeme konštatovať, že poklesol počet podnikov, ktorých finančná situácia bola tak zlá, že boli prihlásené do konkurzu. To znamená, že pri konkurzoch môžeme povedať, že počty „prijatých návrhov na vyhlásenie konkurzov“ reagujú na stav výkonnosti ekonomiky v prechádzajúcom roku a sú teda skôr následkom vývoja ekonomiky. Nárast „počtu vyhlásených konkurzov“ je teda skôr odrazom práce súdov ako vývoja ekonomiky.



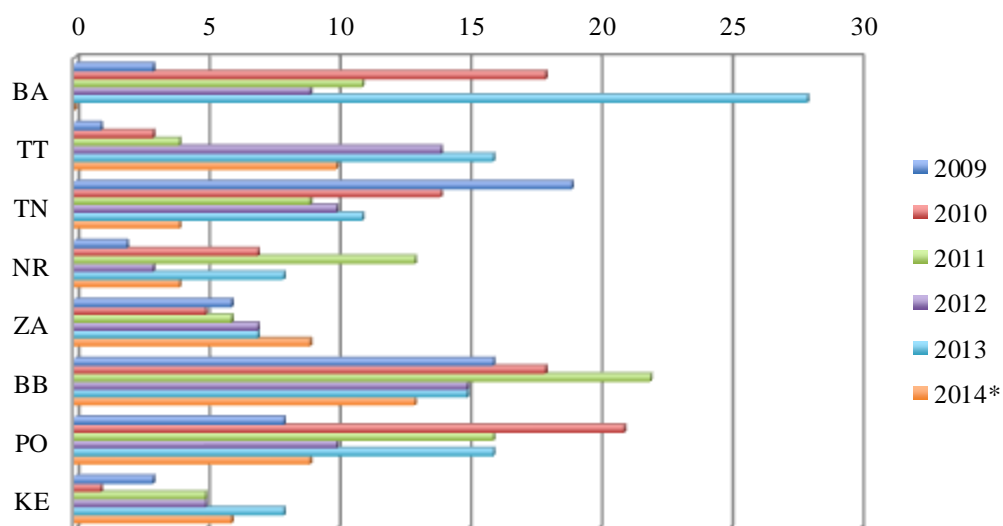
Graf 2 Vývoj počtu vyhlásených konkurzov podnikov podľa jednotlivých krajov v SR za sledované obdobie 2009 – 2014*

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa štatistiky Ministerstva spravodlivosti SR – Konkurzné konania na krajských súdoch SR (www.justice.gov.sk) (2014* - údaje za 1. polrok 2014)

Vývoj počtu vyhlásených konkurzov a povolených reštrukturalizácií v rokoch 2009 až 2014 podľa jednotlivých krajov v SR je znázornený na grafoch 2 a 4. Prerozdelenie je ovplyvnené ako kvalitou podnikateľského prostredia tak výkonnosťou ekonomiky v jednotlivých krajoch.

V roku 2009 stúpol celkový počet vyhlásených konkurzov v dôsledku globálnej hospodárskej krízy. Najvyšší nárast konkurzov bol v Popradskom a Košickom kraji. Pričom najviac prijatých návrhov na vyhlásenie konkurzov až 232 bolo v Bratislavskom kraji, ale začatých konkurzných konaní bolo už len 140 a počet vyhlásených konkurzov bolo nakoniec len 8. Trend rastu vyhlásených konkurzov pokračoval aj v roku 2010. V Bratislavskom, Trnavskom a Žilinskom kraji sa počet konkurzov medziročne zdvojnásobil. V Trnavskom kraji prišlo najmenej návrhov v porovnaní s ostatnými kraji. Na východnom Slovensku počet vyhlásených konkurzov poklesol, i keď počet prijatých návrhov sa podstatne nezmenil. V roku 2011 bol najnižší podiel vyhlásených konkurzov v Bratislavskom kraji, napriek tomu, že prišlo najviac návrhov až 359. V 235 prípadoch sa začalo konkurzné konanie, vyhlásených konkurzných konaní bolo len 12. Najviac vyhlásených konkurzov až 86 bolo v Banskobystrickom kraji. V roku 2012 sa zmenila legislatíva týkajúca sa konkurzov. Nové pravidlá sa týkali predovšetkým zjednodušenia podmienok preukazovania platobnej neschopnosti dlžníkov veriteľmi, čo podstatne zvýšilo počet vyhlásených konkurzov v prvom kvartáli. Napriek tomu tempo rastu počtu vyhlásených konkurzov medziročne sa znížilo z cca 20 % na 12%. V druhom kvartáli bolo zaznamenaných viac nových konkurzných prípadov v stavebníctve než v priemyselnej výrobe. So stavebníctvom často bankrotovali aj nadväzujúce odvetvia, ako sú výroba betónu, stavebných prefabrikátov, či dreva. Z regionálneho pohľadu pribudlo najviac prípadov v porovnaní s predchádzajúcim rokom v Bratislavskom, Trnavskom kraji a Nitrianskom kraji. V ostatných krajoch nenastala výraznejšia zmena. V roku 2013 počet konkurzov opäť stúpa a dosahuje rekordný počet 585. Nárast bol vo všetkých krajoch okrem Bratislavského a Košického, kde došlo dokonca k miernemu poklesu.

Vývoj počtu povolených reštrukturalizácií podľa jednotlivých krajov v SR (Graf 4) sa značne líši od vývoja počtu vyhlásených konkurzov (Graf 2).



Graf 3 Vývoj počtu povolených reštrukturalizácií podnikov podľa jednotlivých krajov v SR za sledované obdobie 2009 – 2014*

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa štatistiky Ministerstva spravodlivosti SR – Konkurzné konania na krajských súdoch SR (www.justice.gov.sk)
(2014* - údaje za 1.polrok 2014)

V Bratislavskom kraji je najvyšší počet reštrukturalizácií (28), ak porovnáваме jednotlivé kraje, no najnižší počet konkurzov. V Košickom kraji je to opačne. Počet povolených reštrukturalizácií má nerovnomerný vývoj ako v jednotlivých rokoch tak v jednotlivých krajoch. Bratislavský a Trnavský kraj mal najviac povolených reštrukturalizácií v roku 2013. V Trenčianskom kraji bolo najviac povolených reštrukturalizácií v roku 2009, v Nitrianskom a Banskobystrickom kraji to bolo v roku 2011. V Žilinskom kraji je najsilnejším rok 2014 a v Popradskom kraji zase rok 2010.

2. Vývoj insolvenčii v Českej republike

Pôvod slova insolvenčia pochádza z latinského slova *insolvens*, čo v preklade znamená neriešiteľný. Insolvenčný zákon rozlišuje dve formy úpadku, a to platobnú neschopnosť a predĺženie. Podľa Insolvenčného zákona je dlžník v úpadku formou platobnej neschopnosti ak spĺňa kumulatívne 3 základné znaky. Má viac veriteľov, peňažné záväzky má viac ako 30 dní po lehote splatnosti a nie je schopný tieto záväzky splniť. Platobná neschopnosť je definovaná štyrmi právnymi domnienkami dlžníkovej platobnej neschopnosti. Záväzky dlžníka musia byť na peňažité plnenie, nie na vecné plnenie. Neschopnosť splácať záväzky musí byť daná objektívnymi kritériami a nie vôľou dlžníka, pretože inak by bolo možné uplatniť pohľadávku v exekučnom konaní. Záväzky musia byť splatné, tzn. po lehote splatnosti a nemusia ísť o pohľadávky, na ktoré má veriteľ exekučný titul. Poslednou domnienkou je časová trvalosť platobnej neschopnosti, ktorú Insolvenčný zákon stanovuje na 30 dní po lehote splatnosti. Dôvodom časového faktoru u platobnej neschopnosti je, aby k riešeniu krízových situácií dochádzalo čo najskôr. Úpadok vo forme predĺženia nastáva keď má dlžník, ktorý je právnickou alebo fyzickou osobou (podnikateľom) viac veriteľov a zároveň súhrn jeho záväzkov prevyšuje hodnotu jeho majetku.³ Za spôsoby riešenia úpadku označuje Insolvenčný zákon konkurz a reorganizáciu. Reorganizácia je podobným právnym titulom ako reštrukturalizácia na Slovensku. Pre potreby porovnania v článku ju budeme ďalej označovať ako reštrukturalizácia.

Prehľad počtu insolvenčii ČR v sledovanom období (2008 – 2014)

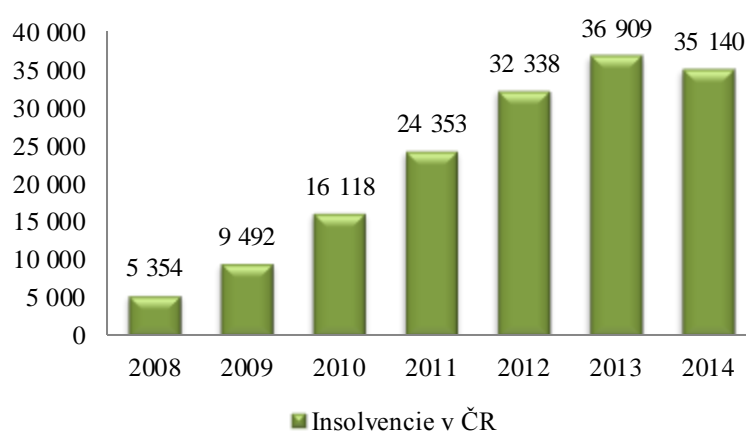
V roku 2011 počet insolvenčných návrhov medziročne vzrástol až o 51%. U väčšiny právnických osôb v roku 2011 rástol objem zákaziek a ekonomická situácia sa po krízových rokoch (2008 až polovica roku 2010) podľa Creditreformu stabilizovala. No aj napriek tomu bol nárast insolvenčii právnických osôb v roku 2010/2009 výrazne nižší (5,8%) v porovnaní s rokmi 2011/2010 (21,48%) Naopak počet insolvenčných návrhov zaznamenal v skupine fyzických osôb (nepodnikateľoch) pri porovnaní rokov 2010/2009 nárast v dôsledku krízy a nezamestnanosti až o 149%, pričom v porovnaní rokov 2011/2010 tento počet medziročne rástol o 67%. Počet insolvenčných návrhov v roku 2013 vzrástol medziročne o 14%, v roku 2014 klesol medziročne o 4,8%. Značný pokles možno zaznamenať u insolvenčných návrhov podnikov, ktorých pokles bol medziročne až 40,8%. Naopak v skupine fyzických osôb (spotrebiteľov) vrátane nepodnikajúcich živnostníkov bol medziročný nárast insolvenčii o 2,2%. Počty podaných insolvenčných návrhov (tabuľka 1) sú jednoznačne ovplyvnené krízovými rokmi, no týka sa to skôr fyzických ako právnických osôb.

³Zákon č. 294/2013 Sb., ktorým se mění zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 312/2006 Sb., o insolvenčních správciích, ve znění pozdějších předpisů

Tabuľka 1 Prehľad počtu insolvenčných návrhov v ČR 2008 – 2014

Rok	Insolvenčné návrhy celkom	Právnické osoby	Fyzické osoby
2008	5 354	3 418	1 936
2009	9 492	5 255	4 237
2010	16 118	5 559	10 559
2011	24 353	6 753	17 600
2012	32 338	8 398	23 830
2013	36 909	6 021	30 888
2014	35 140	3 563	31 577

Zdroj: Creditreform, s.r.o., Vlastné spracovanie



Graf 4 Vývoj počtu insolvenčných návrhov v období 2008 - 2014

Zdroj: Creditreform

Počet insolvenčných návrhov podľa jednotlivých krajov sa v roku 2014 oproti minulým rokom výrazne zmenil. Najvyšší počet podaných insolvenčných návrhov na 1000 registrovaných podnikov bol v Prahe. Na druhom mieste sa už tradičnejšie umiestňuje Moravskoslezský kraj, nasleduje Juhočeský kraj (v roku 2013 bol až na 10. mieste). Všeobecne môžeme vo všetkých regiónoch zaznamenať nižšie hodnoty insolvenčných návrhov na 1000 podnikov, čo je dôsledkom celkového poklesu insolvenčných návrhov v podnikovom segmente.

Tabuľka 2 Prehľad počtu insolvenčných návrhov v ČR podľa krajov

Kraj / Počet insolvenčných návrhov	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Hlavné mesto Praha	832	1 155	1 188	1 083	1 119	1 171
Moravskoslezský	319	535	1 185	986	603	456
Jihočeský	191	238	607	313	247	301

Zdroj: Creditreform, s.r.o., Vlastné spracovanie

Z hľadiska odvetvia mal v roku 2014, rovnako ako v roku 2013 najvyšší počet insolvenčných návrhov odbor ťažby (podľa prepočtu na 1000 podnikov), chemický priemysel a výroba z plastov a papierenský priemysel. Na ďalších dvoch miestach sa rovnako ako aj v roku 2013 umiestnili dopravné a prepravné služby a potravinárstvo.

Tabuľka 3 Prehľad insolvenčných návrhov v ČR podľa odvetví

Insolvenčné odvetvie	Počet 2014	Počet 2013	Všetky registrov. podniky 2014	Všetky registrov. podniky 2013	Počet insolvencií na 1000 reg. pod. 2014	Počet insolvencií na 1000 reg. pod. 2013
Ťažba	4	7	687	699	5,82	10
Chemický priemysel + výroba plastov	41	47	8 254	699	4,97	5,59
Papierenský priemysel	4	13	1 394	1 333	2,87	9,75
Dopravné a prepravné služby	160	247	68 861	73 979	2,32	3,34
Potravinárstvo	57	73	25 630	18 949	2,22	3,85

Zdroj: Creditreform, s.r.o., Vlastné spracovanie

Prehľad počtu konkurzov v ČR v období 2008 – 2014

Konkurz je spôsob riešenia úpadku, kedy na základe rozhodnutia o prehlásení konkurzu sú zistené pohľadávky veriteľov zásadne pomerne uspokojené z výnosu speňaženia majetkovej podstaty s tým, že neuspokojené pohľadávky alebo ich časti nezanikajú.⁴

Tabuľka 4 Prehľad počtu konkurzov v ČR

Rok / Počet konkurzov	Podniky	Živnostníci
2008	977	
2009	1 553	
2010	1 601	
2011	1 778	495
2012	1 899	555
2013	2 224	849
2014	2 403	1 110

Zdroj: Creditreform, s.r.o., Vlastné spracovanie

Počet konkurzov stále narastá. V roku 2014 majú hlavný podiel na tomto počte najmä živnostníci. Počet živnostníkov v konkurze za rok 2014 dosiahol hodnotu 1 110, čo je 32% z celkového počtu konkurzov. Nárast počtu konkurzov u živnostníkov je podstatne vyšší ako u podnikov a z celkového počtu konkurzov už predstavujú približne jednu tretinu.

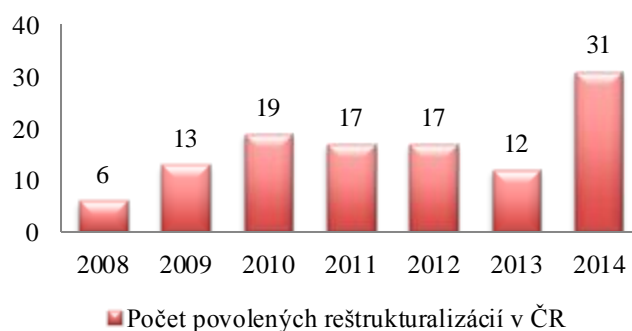
⁴Zákon č. 294/2013 Sb., ktorým sa mení zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a spôsoboch jeho riešenia (insolvenčný zákon), ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 312/2006 Sb., o insolvenčních správciích, ve znění pozdějších předpisů

Prehľad počtu reštrukturalizácií (reorganizácií) v ČR v období 2008 – 2014

Reštrukturalizácia je ďalším spôsobom riešenia úpadku dlžníka, pri ktorom dlžník môže naďalej vykonávať svoju podnikateľskú činnosť, avšak len v medziach tzv. reštrukturalizačného plánu, ktorým sa v podniku sleduje predovšetkým ozdravenie prevádzky dlžného podniku a usporiadanie vzájomných vzťahov medzi dlžníkom a jeho veriteľmi.⁵

Pre povolenie reštrukturalizácie dlžníka bola do konca roka 2013 podmienka, aby obrat podniku v roku pred insolvenciou predstavoval aspoň 100 000,- Kč. Ďalším kritériom pre povolenie reštrukturalizácie bolo, aby podnik disponoval minimálne 100 zamestnancami. Novela Insolvenčného zákona platná od 1. januára 2014 znížila tieto kritériá pre povolenie reštrukturalizácie tak, že ročný úhrn čistého obratu podniku bol znížený na 50 mil. Kč a počet zamestnancov podniku na 50. Podľa nových podmienok postačí splnenie aspoň jedného z týchto dvoch kritérií. Taktiež touto novelou zákona sa posilnila pozícia veriteľov nad prebiehajúcimi reštrukturalizáciami podnikov tak, že veriteľský výbor môže menovať alebo odvolávať členov štatutárnych orgánov a dozornej rady dlžníkov.

Od začiatku platnosti Insolvenčného zákona v roku 2008 do konca roka 2014 bolo súdom povolených 115 reštrukturalizácií. Skoro trojnásobný nárast povolených reštrukturalizácií v roku 2014 v porovnaní s rokom 2013 je dôsledkom zmeny podmienok, pri ktorých môže podnik v úpadku o reštrukturalizáciu žiadať.



Graf 5 Vývoj počtu povolených reštrukturalizácií v období 2008 - 2014

Zdroj: Creditreform

Počet povolených reštrukturalizácií (graf 5) kopíruje vývoj priebehu krízy, samozrejme s určitých oneskorením. Výnimku predstavuje rok 2014, počet povolených reštrukturalizácií vzrástol až o 158 %. V absolútnych hodnotách predstavujú reštrukturalizácie (reorganizácie) zanedbateľné číslo, podobne ako na Slovensku. Zaujímavou skutočnosťou je že počet reštrukturalizácií na Slovensku je väčší ako v Českej republike.

ZÁVER

Tendencia vývoja vyhlásených konkurzov a povolených reštrukturalizácií je podobná v Slovenskej aj Českej republike a je čiastočne prepojená s výkonnosťou ekonomiky, pričom môže byť ako následkom určitého vývoja, tak rovnako jeho príčinou. Podstatne sa líši porovnávaná výška počtu konkurzov a reštrukturalizácií v absolútnych číslach. Rast počtu konkurzov na Slovensku ma rovnomerne rastúcu tendenciu až na rok 2014, kedy došlo k skokovému nárastu. Na hospodársku krízu reagujú skôr počty návrhov na konkurz na Slovensku alebo insolvenčných návrhov v Česku. Samotný rast počtu vyhlásených konkurzov

⁵Zákon č. 294/2013 Sb., ktorým se mění zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 312/2006 Sb., o insolvenčních správciích, ve znění pozdějších předpisů

už nezodpovedá tomuto vývoju. Hospodársku krízu kopírujú s miernym časovým posunom počty vyhlásených reštrukturalizácií ako na Slovensku, tak v Čechách, no počet riešených reštrukturalizácií je zatiaľ pomerne nízky. Z pohľadu vývoja ekonomiky je dôležité pripomenúť fakt, že neúspešné reštrukturalizačné konania končia zánikom podnikov, pričom rovnako ako pri zrušených konkurzoch dôsledkom je skutočnosť, že opäť neboli uspokojené všetky pohľadávky veriteľov. V oboch prípadoch ide teda o negatívny jav ovplyvňujúci kvalitu podnikateľského prostredia a v konečnom dôsledku aj výkonnosť ekonomiky.

LITERATÚRA

- [1] Zákon č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácií
- [2] Intrum Justitia s.r.o. - Rizikový Index 2013, Slovakia
- [3] Zákon č. 294/2013 Sb., ktorým se mění zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 312/2006 Sb., o insolvenčních správčích, ve znění pozdějších předpisů
- [4] Creditreform CZ – tlačové správy, Dostupné online na <<http://www.creditreform.cz/novinky-downloads/vyvoj-insolvenci-v-cr.html>>
- [5] NEUMANNOVÁ, Anna - RYBÁROVÁ, Daniela - BRAUNOVÁ, Mária. Vývoj vyhlásených konkurzov a povolených reštrukturalizácií s ohľadom na výkonnosť slovenskej ekonomiky. In *Výkonnosť podniku : vedecký časopis Výskumného ústavu ekonomiky a manažmentu* [elektronický zdroj]. - Poprad : Výskumný ústav ekonomiky a manažmentu v Poprade, 2014. ISSN 1338-435X, 2014, roč. 4, č. 2, s. 5-13 online. Dostupné na internete: <http://www.vusem.sk/public/userfiles/files/VP2014_2.pdf>.

KONTAKT

Ing. Daniela Rybárová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: daniela.rybarova@euba.sk

Ing. Mária Braunová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/a
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: mari.braunova@gmail.com

SUPPLY AND DEMAND SERVICES IN THE REGION ZNOJMO: SPECIFIC REQUIREMENTS FOR FOOD PREPARATION AS A DEFICIENCY IN THE PROVIDED SERVICES

Markéta Sanalla, Věra Plhoňová

ABSTRACT

Many words and sentences have been said about the tourism potential in border region South Morava. This paper explores the current challenges especially for businesses in the hospitality industry. According to the results of the present research and also on the basis of demographic studies we can conclude the offer services in the region does not match the demand and does not reflect the specific requirements of the offered services. The paper argues that the offer do not represent any major change in the structure of society. The paper progresses in three steps. Firstly it introduces specifics of the research region. In then considers is explained the main dietary requirements. In its main empirical section, the paper analyses current challenges in the region. The conclusion points to the wider implications in the hospitality industry businesses.

KEY WORDS

Demand, hospitality; food service offer; Muslims; Znojmo region

JEL Classification

L11, R11

INTRODUCTION

Region Znojmo is a specific region where tourism is primarily focused on viticulturists in wine areas and on often integrated biking tourism. This sector of tourism is quite enough developed and wide extended in whole region. Henceforth, there are many possibilities and potentialities which could be turn profit, especially in restaurant services as one of the most important parts of tourist industry. One of this potency is an increasing number of customer with special wishes and demands of food. In this brief explorative paper we would like to look at the issue as a relation between specific customer's behavior, potential of services and changing structures of attendance in region Znojmo.

The paper is underlying the main problem which is caused by offer not corresponding with demand what authors would like to illustrate on situation in explorative region Znojmo. Increasing number of individual food and service call does not correspond with offer.

Presented paper is mainly focused on three kinds of board and meals: offer and demands for vegetarian, Muslim and marginally for some Hindus and Buddhists. If we passed away an increasing amount of Czech people with special food demands we are going to target the special group of tourists who demand special kind of food. In the research there were

* PhDr. MArkéta Sanalla., Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, s.r.o., Katedra ekonomie a veřejné správy, co-author share 50%

** Ing. Věra Plhoňová, Ph.D Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, s.r.o., Katedra marketingu a managementu, co-author share 50%

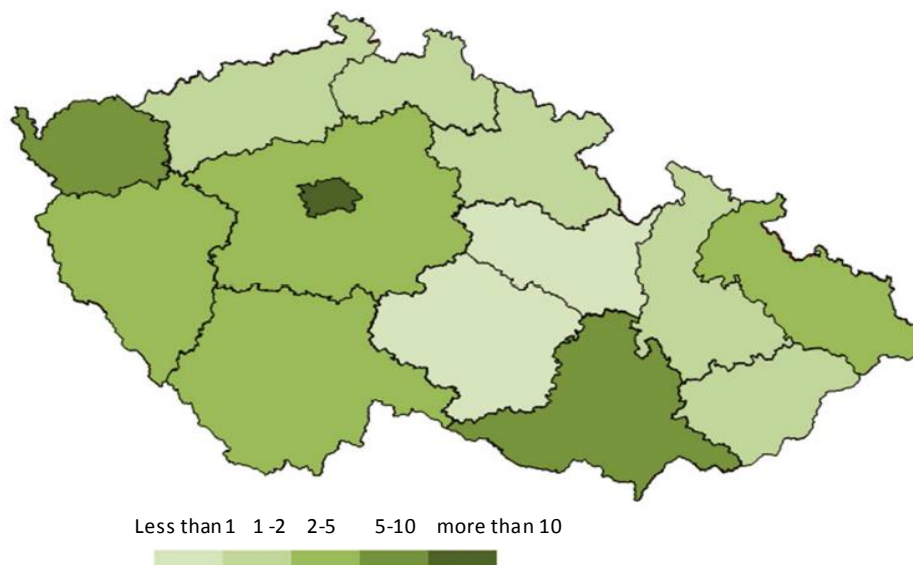
intended particularly tourists from Austria with origin in Turkey, India, Pakistan and other Muslim countries including Muslim region of former Soviet Union.

METODOLOGY

To find the links between consumer behavior and the demand were primarily used techniques of qualitative research supplemented by the techniques of desk research. These techniques are used to reach the main goal of this research which is to identify the potential possibilities of the tourism services development in mentioned region. The main part of this research was conducted on the base of in-depth interviews with the restaurant staff.

The sample of chosen restaurants was constructed in accordance with the specifics of this kind of research. From all the restaurants in Znojmo 11 of them were chosen. Authors were focused on the facilities in the area of hospitality which offer food, which are on the main road from Vienna through Znojmo to Prague and which offer various kinds of food so there can be a possibility that they could include even special kinds of food to the menu.

The in-depth interviews were taken with the restaurant staff (as it was mentioned above) because this people are in daily contact with customers and therefore they know the special requirements of them; they know what their customers want to have for food and if they have any special needs to be satisfied. The length of these interviews was not more than one hour and the whole interview was recorded by the interviewers for the next content analysis.



Picture 1 Regional attendance of incoming tourists in percents in the 1st-3rd quarter 2013.

Source: www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=150047&TypeID=2

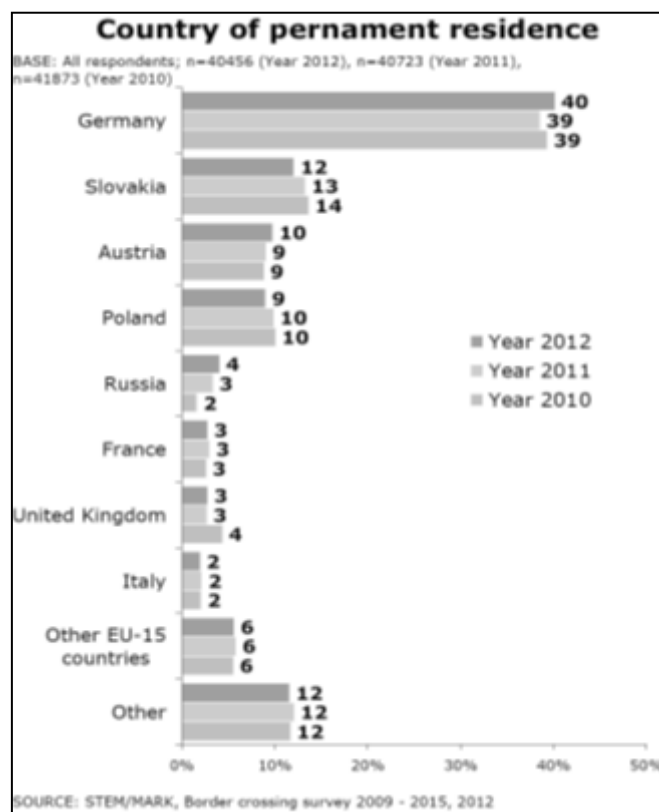
RESULTS

Tourism Sector in the Czech Republic

The number of incoming tourist in region Znojmo is sustainable. Nevertheless, statistics show that even income from tourist trade in region South Moravia does not rise as quickly as the potential of region should allow. Znojmo is very specific region which is aimed at cycling tourism and wine offer tourism. Stagnant income from tourism reflects that there is requirement to change and improve services and offer. Under our long-time research we claim

that offer of services in region does not enough reflect demand and changes in consumer behaviour. We express these predicaments in connection with the statistics of incoming tourist structures.

Let's say, generally, that in the Czech Republic more tourists were accommodated in a year 2013 than a year before. Most of them were added in the Olomouc Region and South Moravia. But number of nights spent in here has decreasing character. Czech Republic is very popular for the Germans and the Russians traditionally. Tourists spend in hotels several nights – unfortunately less than three. This fact confirms the latest data published by the Czech Statistical Office: the average number of overnight stays is decreasing. Both domestic and foreign guests spent in collective accommodation establishments in average 2.8 nights. Total amount of incoming tourists to the Czech Republic was 7.3 million last year. An average Russian tourist spends in the Czech Republic about five nights, the German only three nights each year.



GRAPH 1 Nationality of incoming tourists in the Czech Republic

Source:STEM/MARK, Border crossing survey 2009-2015, 2012

When we talk about uneven development between offer and demand we have in mind the large number of tourist with specific demands. In our research we are focused on the special kind of food like halal food, vegetarian dishes and food for the Hindu as well. First of all we have to point out that mentioned kind of food is not complicated to buy and to get. Whence it follows the limited supply is not caused of unavailable offer in this special sector¹.

Characteristics of Muslim food

We would like to explain shortly reasons of food importance for the Muslims, reasons to seek out special offer of food. In Islamic dietary guidelines there are many prohibited kinds

¹ It is not so complicated to get halal meat in south Moravia. In Brno there is wholesale of halal meat and also vegetarian shops are in each bigger town.

of food [3]. In generally we could say that the Muslim clients search for food without pork meat and without other added ingredients from pork. Food mentioned above is called “Halal” food. The word halal comes from Arabic language and it means permitted or lawful. [4]; [5]; [6]

Muslim followers cannot consume the following kinds of food:

1. pork or pork products,
2. animals that died off before their slaughtering,
3. animals that have not been slaughtered properly or have not been slaughtered in the name of Allah, (in that point of view is it the same demand like kosher food required by the Jews),
4. blood and blood products.

Another side of Muslim food is the “Haram” food which is prohibited. [4]

Characteristics of vegetarians

Another large category which we are focused on in our research is a special food offer for vegetarians. Following dietary guidelines is extending trend not only in foreign countries but also in the Czech Republic. The term “vegetarian” is designation for people who do not consume products made from animals. Most of the vegetarians eat eggs and dairy products. Some of them eat fish as well. We should count with different offer for following types of vegetarians:

Lacto-vegetarians – eat milk products and honey but no eggs,

Ovo-vegetarians – eat eggs but no milk and dairy products,

Lacto-ovovegetarians – eat eggs and dairy,

Vegans – eat only plant-based foods.

To be a vegetarian we should call new phenomenon in the Czech Republic.

Muslims as potential tourism customers

The “Halal” food market is changing nowadays. In the past, Muslims or the “Halal” food consumers could buy these products almost only in Muslim countries. The reason why was the fact that they probably lived almost exclusively in these countries where this diet was responsible practices. This special food necessary for Muslim diet could be bought only in Muslim shops (e. g. greengrocers or butchers who carved the meat properly with following the Islamic traditions). But after Muslims worldwide spreading the change of offering of these goods became inevitable to meet demand of their food habits. A lot of companies started offering thousands of products with the label “Halal”. [8]

Another important factor which must be mentioned is the fact, according to Halal Journal, that the amount of money spent for the halal products generated turnover 632 billion USD, thus 16 % of the global food industry turnover in 2009 [9] and estimated turnover 700 billion USD in 2013 [10] which corresponded to 2.3 trillion USD in the global “Halal” market.

As we are concerned on “Halal” meat which is important for Muslim customers also in region of Znojmo, this is the reason why is important to analyze the potential customer demand in this region. In conformity with the official statistics it is not negligible amount of foreign customers in surveyed region. Hundreds of Muslim travelers arrive to Znojmo from Austria where large minority originates in Turkey live. According to the last population

census there live almost 10 percent of foreigners in Austria. The largest minorities are from countries where Islam is the most widespread religion. Let's point out that in Austria there live 4.2 % inhabitants who profess Muslim religion. For our research is very important the fact that these minorities are settled in Vienna and for them Znojmo is frequent destination in case they are travelling to the Czech Republic. According to statistic data in Vienna there live Serbs and Montenegrins (155 800 -21.3%), then Turks (17.8% - or 130,100) and people from Bosnia and Herzegovina (13.2% - 96.200). [11]

In general we have to emphasize the fact that Muslim customers represent very large group of tourism customers in Europe. According to last statistics about 38 million of inhabitants who profess Islam religion live in Europe. For example, in Germany there live more Muslims than in Lebanon. But Islam is not the only religion of immigrants. Balkan is traditionally large Muslim region and we cannot forget Russia and former Soviet countries. In Russia there live approximately 10 % of the Muslims what is more than 14.5 million people. The number of Muslim inhabitants in Russia is increasing. Some political and religion leaders from Russia claim that there are more Muslim inhabitants in Russia (the amount is between 20-23 million. [12]; [13]².

Hospitality in Znojmo region – catering services

The term hospitality can be explained in more ways, e. g. it is connected with satisfying the costumers needs [14], it is defined as a good care of the guests [15] or it is motivated by the needs of others, with the willingness to help them and take care of them [16]. Jakubíková [17] tells that hospitality in English speaking countries means the area of accommodation and food services.

As it was mentioned above this research is focused on the food service. The quality of food service is determined by the factors as professionalism of people who serves the food, the place in which is the restaurant located, then opening days and hours, decoration, comfort and atmosphere, range of meals, possible ways of payment, goodwill and of course the probably the main part – the meals (its taste, arranging on a plate, quality of used ingredients etc.). [18]

The first phase of the research is constructed as a research from the perspective of service offering. The aim of the research was to gain the information about the offer of chosen restaurants. All questions were focused on the offer for the Muslims and also for vegetarians.

According to the results we can say that the restaurant staff meets the specific customer's requirements quite often. Nevertheless, these requirements are not from the quests that represent different ethnic or nationality. These quests (e. g. the Muslims) attend chosen restaurants only rarely.

The restaurant staff mentioned that between these special requirements can be found the request for food made from the resources with vegetable origin and also the request for food made from the resources which has not origin in pork. It means that our target segment (the Muslims or the vegetarians) are guests of chosen restaurants.

Another set of questions were focused on the meals offer. The results show that restaurants offer the meals which are not made from the meat in a reasonable range, as well as they offer the meals which were not made from the pork and ingredients that have origin in pork. Though, we have to point out that these orders are not so often as orders of the meals that contain meat.

² The number of Muslim inhabitants in Russia is increasing. Some political and religion leaders from Russia claims that id here more Muslim inhabitants. They say that it here is between 20-23 million. (www.ruskodnes.cz, www.kr-jihomoravsky.cz,)

Although the restaurants staff sometimes meets special requirements from guests the people who serve the food disagree with the fact that it could be important and interesting for the guests to mark the food that follows the Muslim diet guidelines (thus it was cooked without ingredients from pork meat) and also to mark the food which is appropriate for the vegetarians.

CONCLUSION

Although the European attitude towards the Muslim community greatly intensifies, Muslims are undoubtedly still more affluent group of consumers. Their specific requirements for the food preparation are not common in Central Europe, but the community is a valuable purchasing power. This essay has argued that in region Znojmo are specific demands for services which are caused by structure of tourists coming to this place.

In this investigation the aim was to assess the influence of demand to offer in regional restaurants. This is not a sociological study but first and foremost study in economy science. We look at this problem in coherences of customer behavior and that is why we accent possibilities and purchasing power of this group of special tourists. Under results of our longtime research we could say that just this group is disposed for expense in restaurants in region Znojmo.

One of the more significant findings to emerge from this study is that potential of region Znojmo is still open and could be built up; but only if local restaurant staff will get over their preconceptions. Returning to the questions posed at the beginning of this study, it is now possible to state that there is unexploited potential which is not exploit as well as it could be. There are a lot of explanations: but as an example let us highlight some skepticism and distrust of local people to other religions and different life style in general. After finishing our research we could speak about preconscious fear particularly of Muslim people.

LITERATURE

- [1] STEM/MARK. [online]. 2013 [cit 2014-02-15]. Available at: <www.stemmark.cz>.
- [2] CZECH STATISTICAL OFFICE. Border Crossing Survey 2009-2015. [online]. 2012 [cit 2014-02-10]. Available at: <<http://www.mmr.cz/getmedia/0e3e04d2-79c5-4c96-8b67-80c0a16b4f2e/Zaverecna-zprava-za-rok-2009.pdf>>.
- [3] Demand and Need – What Is The Halal Market Size ? ehalal.org [online]. 15 July 2011 [cit 2014-02-16]. Available at: <<http://www.ehalal.org/halal-food-guides/demand-and-need-what-is-the-halal-market-size>>.
- [4] HASSAN, S. Consumption of functional food model for Malay Muslims in Malaysia. *Journal of Islamic Marketing* 2011; 2, 2: 104-124. ISSN: 1759-0833
- [5] ARIS, T. A., NOR, N., M. FEBRIANTO et al. Muslim attitude and awareness towards Istihalah. *Journal of Islamic Marketing*, 2012; 3, 3: 244-254. ISSN: 1759-0833
- [6] BALAKRISHNAN M., S. Destination brand components. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*. 2011; 5, 1: 4-25. ISSN: 1367-8779
- [7] NORDQVIST, CH. What is the vegetarian diet? What are the benefits of a vegetarian diet? MNT Knowledge Center. [online]. 26 November 2013 [cit 2014-02-14]. Available at: <<http://www.medicalnewstoday.com/articles/8749.php>>.
- [8] LINDSTROM, M. *Vyluxusované mozky. Triky, které používají firmy, aby nás přiměly k nákupu*. 1. ed. Prague: Management Press, 2012. 288 pgs. ISBN: 978-80-7261-191-1.
- [9] World Halal Forum 2013 [online]. 2013 [cit 2014-02-10]. Available at: <http://www.worldhalalforum.org/whf_intro.html>.

- [10] Austria. Ministry of Foreign Affairs of the Czech Republic. [online]. 1 October 2013 [cit 2014-02-10]. Available at: <http://www.mzv.cz/jnp/en/encyklopedie_statu/Europe/Austria>.
- [11] Studie příjezdového cestovního ruchu na jižní Moravu z Ruské federace. Jihomoravský kraj. [online]. 2012 [cit 2014-02-10]. Available at: www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=150047&TypeID=2
- [14] OH, H., PIZAM, A. Handbook of Hospitality Marketing Management. 1. ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, Elsevier, 2008. 266 pgs. ISBN 1136407073, 9781136407079.
- [17] JAKUBÍKOVÁ, D. Marketing v cestovním ruchu. Jak uspět v domácí i světové konkurenci. 2. ed. Prague: Grada Publishing, 2012. 320 pgs. ISBN 978-80-247-4209-0
- [18] HORNER, S., SWARBROOKE, J. Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času. 1. Ed. Prague: Grada Publishing, 2003. 488 pgs. ISBN 80-247-0202-9.

CONTACT

PhDr. Markéta Sanalla
 Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo.
 Katedra ekonomie a veřejné správy
 Loucká 656/21
 66902 Znojmo
 Česká republika
 e-mail: sanalla@svse.cz

Ing. Věra Plhoňová, Ph.D.
 Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo.
 Katedra marketingu a management
 Loucká 656/21
 66902 Znojmo
 Česká republika
 e-mail: plhonova@svse.cz

REALIZACJA STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRODUKCYJNYCH CORPORATE STRATEGY REALIZATION IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

Anna Saniuk, Denisa Gajdova

ABSTRACT

For many years a need of strategy in company is highlighted. Strong competition causes that industrial enterprises have to look for competitive advantage. For this reason there is strong pressure for well designed, properly updated and quickly implemented strategy. Traditional types of strategy loses importance due to being too static. Modern strategy is rather a system of single, rapid activities which create the future.

The results of research surveys which were conducted in a selected group of industrial enterprises in west of Poland are presented in this paper. The need of strategy in contemporary industrial enterprises and its role is underlined.

STRESZCZENIE

Od wielu lat podkreśla się potrzebę strategii w przedsiębiorstwie. Silna konkurencja sprawia, że przedsiębiorstwa produkcyjne muszą szukać przewagi konkurencyjnej. Z tego powodu istnieje silna presja na dobrze zaprojektowaną, stosownie uaktualnianą oraz szybko realizowaną strategię. Tradycyjnie podejście do strategii traci znaczenie ze względu na zbyt statyczne. Nowoczesna strategia jest raczej systemem pojedynczych, szybkich działań, które ukierunkowane są na przyszłość.

W artykule prezentowane są wyniki badań ankietowych, które zostały przeprowadzone na wybranej grupie przedsiębiorstw produkcyjnych w zachodniej Polsce. Podkreślana jest także potrzeba formułowania strategii i jej rola we współczesnym przedsiębiorstwie produkcyjnym.

SŁOWA KLUCZOWE

strategia, przedsiębiorstwo produkcyjne, zarządzanie strategiczne

JEL Classification

M11, M21

WPROWADZENIE

Postępujące procesy globalizacji rynków i rozwój technologii informacyjnej zupełnie zmieniły warunki funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Kluczowym warunkiem rozwoju organizacji gospodarczych staje się zdolność organizacji do szybkiego formułowania strategii i skutecznej jej implementacji. Niezwykle dynamicznie zmieniające się otoczenie przedsiębiorstw, coraz większa ich multikulturowość i koncentracja na potrzebach klientów zmuszają przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych koncepcji i podejść do zarządzania przedsiębiorstwem, które wspomagają i zapewniają ich nieustanny rozwój [1], [2], [11]. Jednocześnie stosowanie wielu różnych rozwiązań powoduje silną potrzebę poszukiwania

* Ing. Anna Saniuk, PhD., University of Zielona Góra

** Ing. Denisa Gajdová, PhD, University of Economics, Faculty of Business Management, a 100 % podiel na projekte VEGA č. 1/0128/15

metod i narzędzi umożliwiających ich koordynację, monitoring i kontrolę. Potrzebne są systemy pomiaru efektów zarówno działalności przedsiębiorstwa jako całości, jak i poszczególnych procesów, które są w nim realizowane. Modele symulacyjne i optymalizacyjne między innymi z tego powodu są tak bardzo popularne w przedsiębiorstwach produkcyjnych [25], [26].

Do dnia dzisiejszego dopracowano się bardzo zaawansowanych systemów oceny efektywności finansowej [12]. Jednak, gdy o sukcesie przedsiębiorstwa zaczęły decydować czynniki, których nie można zmierzyć za pomocą miar finansowych (np. poziom zadowolenia klienta, czas rozwoju nowych produktów, itp.) tradycyjne metody i sposoby oceny wyników działalności przedsiębiorstw coraz częściej zaczęły być poddawane krytyce.

Analiza literatury krajowej i zagranicznej pozwala wyróżnić trzy grupy systemów pomiaru wyników działalności przedsiębiorstwa. Do pierwszej należą tradycyjne metody oparte na ocenie efektywności finansowej przedsiębiorstwa, które bazują głównie na informacjach zawartych w sprawozdaniach finansowych. Drugą grupę stanowią nowoczesne metody, zawierające mierniki finansowe i niefinansowe, które ściśle powiązane są z koncepcją Zarządzania Efektywnością (ang. Performance Management). Trzecia grupa to modele samooceny przedsiębiorstw, które najczęściej powstały na potrzeby przeprowadzanych konkursów, promujących rozwój przedsiębiorstw.

Celem artykułu jest przedstawienie roli strategii we współczesnym przedsiębiorstwie produkcyjnym na podstawie analizy literatury oraz wyników badań ankietowych przeprowadzonych na wybranej grupie przedsiębiorstw produkcyjnych zachodniej Polski.

Rola zmieniającej się strategii w przedsiębiorstwie

Strategia to szeroki program wytyczania i osiągania celów organizacji; reakcja organizacji w czasie na oddziaływanie jej otoczenia [22]. A. D. Chandler zdefiniował strategię jako proces określania długookresowych celów i zamierzeń organizacji, wyboru kierunków działania oraz alokacji zasobów niezbędnych do osiągnięcia tych celów [3]. Nauka zarządzania definiuje strategię jako program działań określających główne cele organizacji i sposoby ich osiągnięcia [19].

Na początku lat 90-tych przedsiębiorstwa zaczęły mieć ogromny kłopot z realizacją strategii. Pomimo ogromnych nakładów niezbędnych do wypracowania skutecznej strategii, najczęściej przedsiębiorstwa nie osiągały zamierzonych wyników. Szybko zmieniające się otoczenie i rosnący poziom konkurencji powodowały, że strategia była nieaktualna często zanim naprawdę zaczęto ją realizować. W latach 80-tych i na początku lat 90-tych uważano, że realizacja strategii jest możliwa poprzez długotrwały, nieformalny i niepowiązany z działalnością operacyjną proces przełożenia jej na działania [23]. Według współczesnych przedsiębiorstw, które działają w konkurencyjnym otoczeniu, takie rozwiązanie ma następujące wady [9]:

- brak systematycznego procesu przełożenia strategii na działania oraz powiązania działań wynikających ze strategii z systemem planowania operacyjnego,
- brak komunikacji strategii wewnątrz przedsiębiorstwa,
- brak weryfikacji możliwości przedsiębiorstwa w zakresie realizacji wybranej strategii,
- brak systemu monitorowania postępów w realizacji strategii.

Dobrze pomyślana strategia koncentruje się na czterech podstawowych czynnikach [7]:

- zasięgu strategii – zespole rynków, na których organizacja będzie konkurować,
- dystrybucji zasobów – sposobie, w jaki organizacja rozdziela swe zasoby pomiędzy różne zastosowania,
- wyróżniającej kompetencji – tym, co organizacja robi szczególnie dobrze,
- synergii – sposobie, w jaki różne dziedziny działalności firmy uzupełniają się lub wspomagają.

Szczególnym rodzajem strategii jest strategia zarządzania jednostkami gospodarczymi, która charakteryzuje się tym, że [21]:

- przedstawia cele ogólne i częściowe szczególnego znaczenia, czyli takie, które rozstrzygają o tworzeniu, funkcjonowaniu i rozwoju przedsiębiorstwa jako całości,
- jest zdeterminowana przez otoczenie i czynniki wewnętrzne,
- uwzględnia poziom organizacyjno-techniczny i zasoby konkurencji,
- jest wyrażona w formie programów i planów dotyczących działalności globalnej lub jakiejś funkcji przedsiębiorstwa,
- jest określona w elastycznym horyzoncie planowania,
- podlega ocenie przez zastosowanie określonych kryteriów efektywności.

W warunkach narastającej turbulencji i nieprzewidywalności otoczenia, zmianie musi ulec podejście do określania strategii i celów przedsiębiorstwa. Precyzyjne określanie strategii i celów oraz przesadna konsekwencja w ich realizacji, jak się okazało, może być dla przedsiębiorstwa nawet szkodliwa. Tradycyjne rodzaje strategii M. Portera tracą na znaczeniu jako zbyt statyczne [18]. Strategia współczesnej organizacji polega na poszukiwaniu rozwiązań umożliwiających działanie w warunkach coraz mniej przewidywalnych [6]. Strategia powinna być obecnie traktowana jako system pojedynczych, szybkich, czasami różnokierunkowych działań, które mają na celu przede wszystkim wyprzedzenie konkurencyjnych firm w identyfikacji i wykorzystaniu szans i okazji rynkowych [13]. Proponuje się uproszczone podejście do strategii, według którego wystarczające jest określanie potencjalnego obszaru działania lub tylko zasad działania. Różnice w poglądach na strategię pomiędzy poglądem tradycyjnym i nowoczesnym przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1 Tradycyjne i nowoczesne podejście do strategii przedsiębiorstwa.

Podejście tradycyjne	Podejście nowoczesne
Strategia dostosowana do posiadanych zasobów.	Strategia dostosowana do ewolucji branży.
Strategia to zajęcie najwyższego kierownictwa.	Strategia to proces organizacyjny z rosnącą rolą średniego szczebla.
Strategia jako element pozycjonowania na rynku (produkty, klienci, itp.).	Strategia jako tworzenie nowego rynku.
Strategia jako ćwiczenie analityczne.	Strategia jako ćwiczenie analityczne i organizacyjne.
Strategia opiera się na przeszłości.	Strategia kreuje przyszłość.

Źródło: [16], [24].

Długookresowa przewaga konkurencyjna wynika z umiejętności generowania przewagi krótkookresowej. Trwałe sukcesy ma przedsiębiorstwo, gdy posiada zdolność do robienia czegoś lepiej od konkurentów lub szybciej reaguje na korzystne okazje. W turbulentnym otoczeniu szczególnego znaczenia nabierają ciągle korekty strategii, wynikające z uwzględniania pojawiających się okazji i innych zdarzeń zachodzących na rynku [4]. Istotne wydaje się także stosowanie metod umożliwiających porównywanie przedsiębiorstwa z konkurentami danej branży [17].

Wdrażanie strategii w przedsiębiorstwie jako kluczowy element zarządzania strategicznego współczesnych przedsiębiorstw

Do funkcjonowania w turbulentnym, bardzo szybko zmieniającym się otoczeniu, przedsiębiorstwo potrzebuje nie tylko aktualnej strategii, ale też narzędzi, które pozwalają ją szybko wdrożyć w działaniach operacyjnych organizacji. W literaturze podkreśla się, że główną przyczyną braku efektów opracowanej w przedsiębiorstwie strategii, jest brak jej właściwego, prawidłowego wdrożenia. Przedsiębiorstwom potrzebny jest system pomiaru działalności przedsiębiorstwa, który ułatwi proces formułowania często zmieniających się lub korygowanych strategii oraz ich implementacji [10], [15], [20].

Przedsiębiorstwa muszą reagować na nowe wyzwania takie jak: wzrost stopnia złożoności zarządzania wynikający ze zwiększenia zasięgu geograficznego przedsiębiorstw, dużej ich dywersyfikacji, koncentracji kapitału; szybki rozwój procesów innowacyjnych oraz rosnące możliwości pozyskiwania i przetwarzania informacji. Warunki takie stwarzają potrzebę konieczności reagowania na nawet słabe sygnały z otoczenia, skrócenia czasu procesów decyzyjnych, podejmowania złożonych, skoordynowanych i elastycznych działań o wysokiej intensywności i zakresie, wymagających wysokich nakładów i obarczonych dużym ryzykiem [5]. Celem procesu informacyjno-decyzyjnego, wspomaganego funkcjami planowania, organizacji, motywacji i kontroli, jest rozstrzygnięcie o kluczowych problemach działalności przedsiębiorstwa, o jego przetrwaniu i rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i kluczowych czynników własnego potencjału [21].

Według R. W. Griffina proces zarządzania powinien być nastawiony na formułowanie i wdrażanie strategii, które sprzyjają wyższemu stopniowi zgodności organizacji z jej otoczeniem i osiągnięciu celów strategicznych [7]. Natomiast R. Krupski podkreśla istotność procesu definiowania i redefiniowania strategii w reakcji na zmiany otoczenia lub wyprzedzający te zmiany, a nawet je wywołujący, oraz sprzężonego z nim procesu implementacji, w którym zasoby i umiejętności organizacji są tak dysponowane, by realizować przyjęte długofalowe cele rozwoju, a także zabezpieczyć istnienie organizacji w potencjalnych sytuacjach nieciągłości [14].

Zarządzanie strategiczne można traktować jako proces złożony z trzech etapów. Etapem pierwszym jest analiza strategiczna przedsiębiorstwa. Jego głównym zadaniem jest określenie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W tym celu najczęściej stosuje się analizę pięciu sił konkurencji, analizę mocnych i słabych stron oraz metody portfelowe [19], [23].

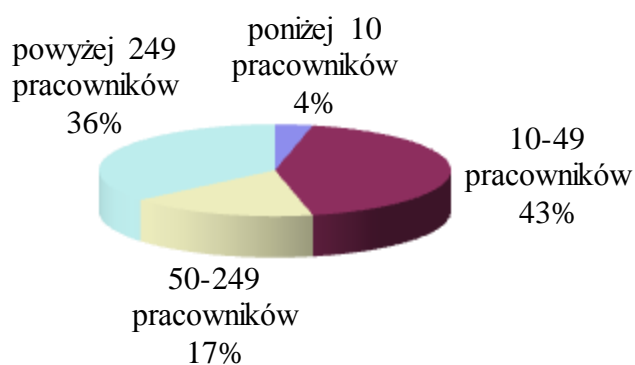
Etapem drugim jest planowanie strategiczne. Opracowywane są opcje strategiczne dotyczące tempa i kierunków rozwoju organizacji. Wybierane są także sposoby konkurowania. Etap ten jest najbardziej twórczy. Polega na znalezieniu pomysłu na pokonanie konkurencji. Często wykorzystuje się w tym celu strategię rozwoju firmy i strategię konkurencji.

Etapem trzecim jest realizacja strategii. Wypracowane plany strategiczne są przekładane na działania operacyjne, które mają doprowadzić do realizacji strategii i kontroli efektów podjętych działań [23].

Współczesne przedsiębiorstwa nie mają już stałych struktur, a rozwój metod zarządzania mających na celu uzyskanie przewagi konkurencyjnej polega na łączeniu nowych technologii i organizacji. Rozwija się wieloaspektowe zarządzanie strategiczne, które skupione jest na kapitale ludzkim i wiedzy. Połączenie wizji przyszłości opartej na wiedzy i wykorzystaniu kapitału intelektualnego nazywane jest globalnym zarządzaniem strategicznym lub zarządzaniem wizjonerskim [27]. Charakterystyczną cechą tego procesu przystosowania uczenia i adaptowania nowych zachowań jest bardzo krótki czas liczony w miesiącach lub często nawet w dniach. Strona społeczna jest równie ważna jak strona techniczno-ekonomiczna funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zarządzanie strategiczne łączy wszystkie płaszczyzny zarządzania, tj. zarządzanie techniczne (koordynacja informacji, technologii, zasobów ludzkich i finansowych), zarządzanie podsystemem społecznym (zarządzanie kadrami, władzą) i zarządzanie kulturą (tworzenie i utrzymywanie zbioru wspólnie podzielanych wartości, założeń, poglądów, które mają wpływ na zachowania pracowników danej organizacji). Jest to pewien sposób myślenia i postrzegania problemów, a dopiero w następnej kolejności sposób działania. Współcześnie budowane strategie powinny zmierzać do wykorzystania metod i technik, które umożliwiają przetworzenie wizji, misji i strategii przedsiębiorstwa na cele operacyjne.

Realizacja strategii – wyniki badań ankietowych

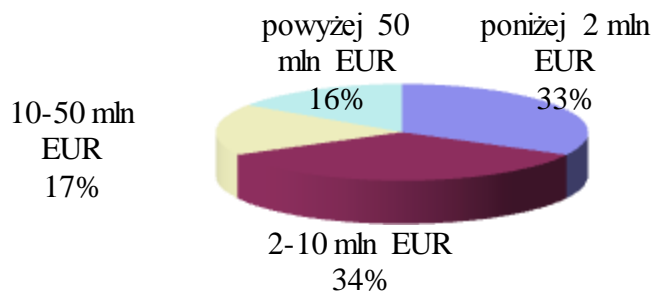
Badania ankietowe obejmowały grupę celowo wybranych 300 przedsiębiorstw z zachodniej Polski (teren województw: Zachodnio-Pomorskiego, Lubuskiego i Dolnośląskiego), z czego otrzymano prawidłowo wypełnione ankiety od 174 przedsiębiorstw. Wszystkie przedsiębiorstwa zadeklarowały prowadzenie działalności produkcyjnej. Na Rysunku 1., 2., i 3. przedstawiono kolejno: deklarowany poziom zatrudnienia, poziom rocznych przychodów netto oraz poziom aktywów bilansu w badanych przedsiębiorstwach. Na tej podstawie określono rodzaje badanych przedsiębiorstw – Rysunek 4.



Procent badanych przedsiębiorstw

Rysunek 1 Poziom zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach

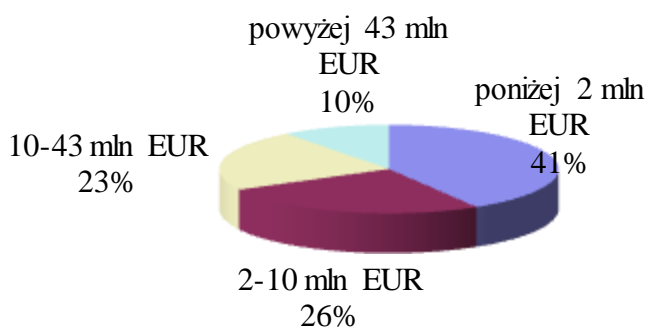
Źródło: opracowanie własne



Procent badanych przedsiębiorstw

Rysunek 2 Poziom rocznych przychodów netto w badanych przedsiębiorstwach

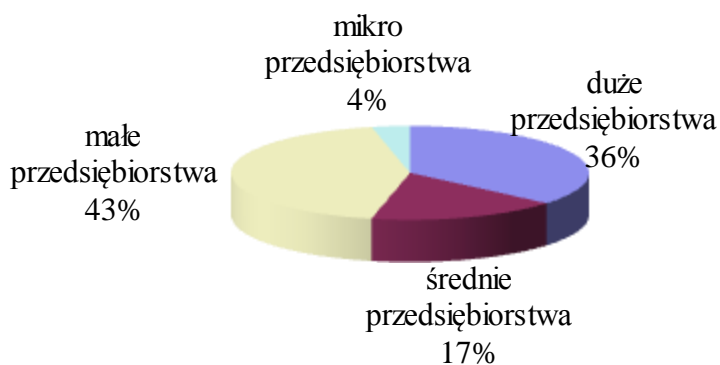
Źródło: opracowanie własne



Procent badanych przedsiębiorstw

Rysunek 3 Poziom aktywów bilansu w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne

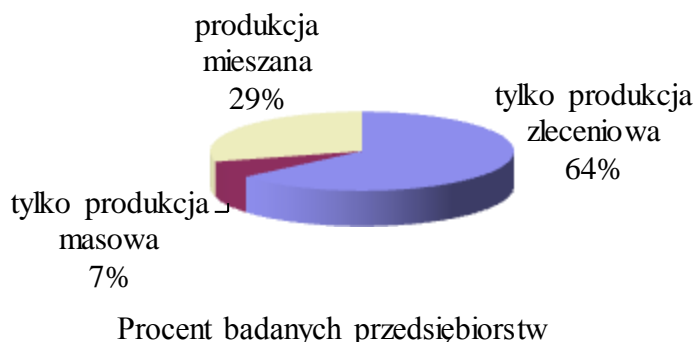


Procent badanych przedsiębiorstw

Rysunek 4 Rodzaje badanych przedsiębiorstw - udział procentowy

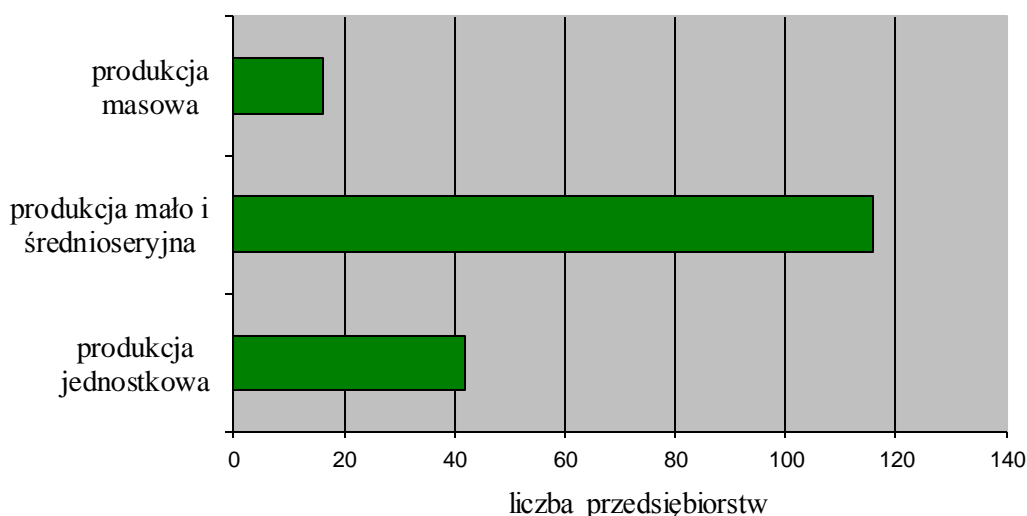
Źródło: opracowanie własne

Przeprowadzone badania wykazały, że na terenie zachodniej Polski obserwowana jest znaczna przewaga przedsiębiorstw wykonujących produkcję zleceńową. Spośród badanych przedsiębiorstw aż 64% (111 przedsiębiorstw) zadeklarowało produkcję wyłącznie na podstawie zleceń produkcyjnych. Tylko 7% (12 przedsiębiorstw) zadeklarowało wykonywanie produkcji wyłącznie na magazyn (make-to-stock manufacturing). 29% badanych przedsiębiorstw (51 przedsiębiorstw) określiło swój typ produkcji jako mieszany, co oznacza że część produktów wykonywana jest na magazyn, a część jest to produkcja na zlecenie klienta i aż 49 z nich (96%) wskazało, że wykonują głównie produkcję na zlecenie. Informacje na ten temat zostały pokazane na Rysunku 5.



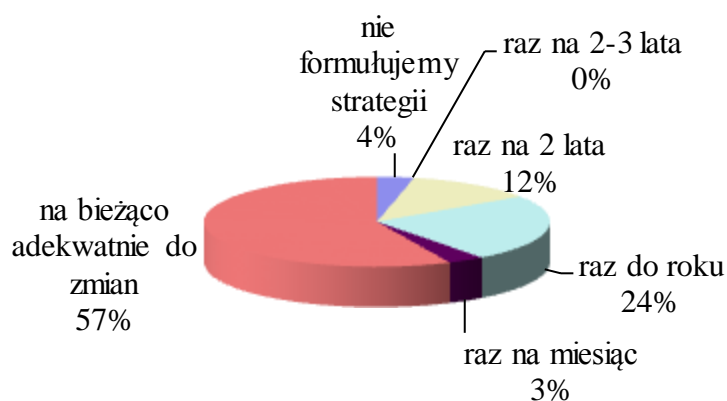
Rysunek 5 Typ wykonywanej produkcji pod względem obsługi zamówień
Źródło: opracowanie własne

Jak pokazują badania, wymagania rynku dotyczące zróżnicowania w asortymencie wyrobów, wpływają na tendencję do zmniejszania się liczby przedsiębiorstw zajmujących się produkcją masową na rzecz produkcji mało i średnioseryjnej (Rysunek 6.). 57 badanych przedsiębiorstw wytwarza krótkie i średnie serie wyrobów o dużej zmienności wytwarzanego asortymentu. W 42 przedsiębiorstwach (24%) stosuje się produkcję jednostkową, w 116 mało i średnioseryjną (67%) i w 16 produkcję masową (9%). Aż w 84 przedsiębiorstwach wytwarzane są produkty o podobnej technologii wytwarzania, różniące się jedynie wykończeniem.



Rysunek 6 Typy produkcji w badanych przedsiębiorstwach
Źródło: opracowanie własne

Następny badany aspekt funkcjonowania przedsiębiorstw dotyczył strategii. Wyraźnie widać, że przedsiębiorstwa dostrzegają potrzebę formułowania i uaktualniania strategii (Rysunek 7.). Tylko 3% badanych przedsiębiorstw odpowiedziało, że nie formułują żadnej strategii i były to 4 przedsiębiorstwa mikro i 2 małe. Badania wskazują, że strategia w obecnych warunkach, jest najczęściej dopasowywana do zmian na rynku (57% badanych przedsiębiorstw). Choć istnieje także duża grupa przedsiębiorstw, które strategię ustalają tylko raz do roku (24%) lub raz na dwa lata (12%), co w dzisiejszym bardzo zmiennym otoczeniu na pewno trzeba oceniać negatywnie.

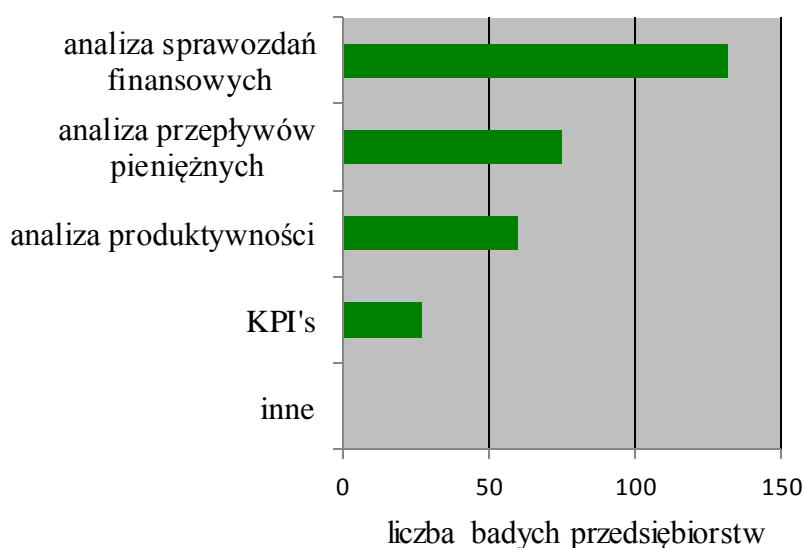


Procent badanych przedsiębiorstw

Rysunek 7 Potrzeby związane z ustalaniem strategii przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne

Prezentowane badania pokazały, że ocena wyników funkcjonowania przedsiębiorstwa dokonywana jest najczęściej na podstawie: analizy sprawozdań finansowych (76%); analizy płynności finansowej (43%) oraz analizy rentowności (34%). Niewiele przedsiębiorstw stosuje do oceny wyników funkcjonowania Key Performance Indicators – tylko 16% (Rysunek 8.).



Rysunek 8 Podstawa oceny wyników funkcjonowania przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne

PODSUMOWANIE

Przeprowadzone badania wykazały, że aż 64% badanych przedsiębiorstw produkcyjnych realizuje wyłącznie produkcję na podstawie zleceń produkcyjnych – produkcję zleceńową (ang. make-to-order production), a kolejne 28% stosuje produkcję mieszaną, chociaż produkcja zleceńowa stanowi dużo większy udział. W wyniku badań można stwierdzić, że sektor produkcji zleceńowej składa się głównie z małych i średnich przedsiębiorstw, w której dominuje mała i średnioseryjna produkcja.

Jak wykazały badania, strategia niewątpliwie jest formułowana w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Tylko 3% wszystkich badanych firm tego nie robi. Jednak dużo gorzej wygląda problem uaktualniania strategii. Tylko 58% badanych przedsiębiorstw aktualizuje strategię w zależności od aktualnej sytuacji na rynku, a aż około 24% badanych firm formułuje strategię raz w roku, a aż 12% badanych firm tylko raz na dwa lata. Do głównych przyczyn braku częstych aktualizacji strategii w przedsiębiorstwach należą: brak powszechnie stosowanych metod i procedur wdrażania strategii oraz brak dostępnych narzędzi do monitorowania i kontroli realizacji strategii, szczególnie dedykowanych małym i średnim przedsiębiorstwom produkcyjnym.

LITERATURA

- [1] CAGÁŇOVÁ, D. ČAMBÁL, M. WEIDLICHOVÁ LUPTÁKOVÁ, S. Intercultural Management - Trend of Contemporary Globalized World. In: 21st EAEEIE (European Association for Education in Electrical and Information Engineering) Annual Conference, June 28-30 2010 Palanga, Lithuania, In: Electronics and electrical engineering, No. 6(102) (2010), 51-54 s. ISSN 1392-1215.
- [2] ČAMBÁL, M. CAGÁŇOVÁ, D. Corporate Culture Influence on Effective Initialization and Application of Knowledge Management in Enterprises. In: Proceedings of 11th European Conference on Knowledge Management (ECKM 2010). Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicao, Portugal, 2-3 September 2010. Famalicao: Academic Publishing International, 2010, 176-181 s. ISBN 978-1-906638-71-9.
- [3] CHANDLER A. D., Strategy and Structure. Chapters in History of Industrial Enterprise, MIT Press, Cambridge 1962, 10 s.
- [2] D'AVENI R. A., Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Manoeuvring, Free Press, New York 1994.
- [3] GOŁĘBIEWSKI T., Zarządzania strategiczne. Planowanie i kontrola, Difin, Warszawa 2001, 29-30 s.
- [4] GRAJEWSKI P., Organizacja procesowa, PWE, Warszawa 2007.
- [5] GRIFFIN R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, 233-235 s.
- [6] HADES R. H., Strategische Planung in einer instabilen Welt, in: Neue Zurcher Zeitung, nr 171/1997.
- [7] HORVATH & PARTNERS, Controlling umsetzen – Fallstudien, Losungen und Basiswissen, Schaffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2007.
- [8] JABŁOŇSKI A., JABŁOŇSKI M., Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard). Teoria i praktyka, Difin, Warszawa 2011.
- [9] JASIULEWICZ-KACZMAREK M., 2015, Practical aspects of the application of RCM to select optimal maintenance policy of the production line, Safety and Reliability: Methodology and Applications - Proceedings of the European Safety and Reliability Conference, ESREL 2014, 1187-1195 s.

- [10] KAPLAN R. S., NORTON D. P., Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie?, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- [11] KRUPSKI R., Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 200.
- [12] KRUPSKI R., Elementy zarządzania strategicznego, Ossolineum, Wrocław 1998, 96 s.
- [13] LESZCZYŃSKI Z., Wnuk-Pel T., Controlling w praktyce, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2006, 605 s.
- [14] PRAHALAD C. K., Changes in the competitive battlefield, in: Financial Times, Mastering Strategy, Part 2, October 4, 1999, 4 s.
- [15] POMYKALSKI P., BAKALARCZYK S., SAMOLEJOVA A., Benchmarking Polish Basic Metal Manufacturing Companies, Metalurgija, Volume 53, Issue 1, 139-141 s.
- [16] PORTER M. E., Strategia konkurencji, PWE, Warszawa 1998.
- [17] ROMANOWSKA M., Strategia rozwoju i konkurencji, CIM, Warszawa 2000.
- [18] RUMMLER G. A., Brache A. P., Podnoszenie Rummler efektywności organizacji, PWE, Warszawa 2000, 117-118 s.
- [19] STABRYŁA A., Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2000, 39 s.
- [20] STONER J. A. F., FREJMAN R. E., GILBERT D. R., Kierowanie, PWE, Warszawa 1997, 266 s.
- [21] ŚWIDERSKA G. K., Controlling kosztów i rachunkowość zarządcza, Difin, Warszawa 2010, 188 s.
- [22] ŚWIERK J., Mapa strategii i strategiczna karta wyników w planowaniu działań przedsiębiorstwa. Studium teoretyczno-empiryczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2009, 37 s.
- [23] TREBUNA P., KLIMENT M., EDL M., PETRIK M., Creation of simulation model of expansion of production in manufacturing companies, Procedia Engineering, Modelling of Mechanical and Mechatronic Systems, Volume 96, 2014, 477–482 s.
- [24] TREBUNA P., KLIMENT M., FILO M., Optimization and elimination of bottlenecks in production process of a selected company, Applied Mechanics and Materials, Applied mechanics and materials, special vol. 2014, ISSN: 1662-7482.
- [25] ZELEK A., Zarządzanie strategiczne. Diagnozy, decyzje, strategie, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2000, 11 s.

CONTACT

Ing. Anna Saniuk, PhD.
 Institute of Computer Science
 and Production Management
 University of Zielona Góra
 Licealna 9
 65-417 Zielona Góra
 Poland
 e-mail: a.saniuk@iizp.uz.zgora.pl

Ing. Denisa Gajdova, PhD.
 Ekonomická univerzita v Bratislave
 Fakulta podnikového manažmentu
 Katedra podnikových financií
 Dolnozemska cesta 1/a
 852 35 Bratislava
 Slovenská republika
 e-mail: Denisa.gajdova@euba.sk

VÝKONNOST PODNIKŮ AUTOMOBILOVÉHO PRŮMYSLU ČESKÉ REPUBLIKY V KRIZOVÉM A POSTKRIZOVÉM OBDOBÍ 2007 - 2013

PERFORMANCE OF THE CZECH AUTOMOTIVE INDUSTRY COMPANIES DURING THE CRISIS AND POST CRISIS PERIOD 2007 - 2013

Marek Sedláček

ABSTRACT

The main aim of the article was to analyse impacts of the economic situation during the crisis and post crisis period 2007 – 2013 into the performance of the companies from the AutoSAP association at their interaction with the macroeconomic surroundings. For this kind of research was used company performance indicator RI Sales. In the article there was founded and analysed the possible intensity of dependency of the Czech Republic, esp. its economic indicators Sales from Industrial Production and Gross Domestic Product on realized Sales in the sector of automotive industry in the Czech Republic. For this research the companies from the Czech automotive industry were divided into two categories: finishers and suppliers. The research was done with the regress and correlation analysis.

KEY WORDS

Global crisis, key performance indicators, profit, firm strategy, result indicators.

JEL Classification

M10, M14, M19

INTRODUCTION

Text, During the decade from 2005 to 2015 there have been many changes in the global economic situation. This decade could be divided into some specific time periods: the pre-crisis period 2005 – 2006, the crisis period 2007 – 2009 and the last one the post-crisis period started 2010 and on.¹

Especially the years of 2007 – 2009 in the world history will be primarily connected with the entrance and marks of financial crisis, secondarily with its expansion in the form of worldwide economic recession and with declining activity of most economic subjects (states, companies, consumers, etc.) in the real economies (Smrčka, 2012). One, on global changes very sensitive and by this crisis affected sector, was the automotive industry (AI) globally and also the Czech automotive in local (Sedláček, 2013). The AI is one of the biggest industrial sectors in the Czech Republic and during its history there have been manufactured more than 16 mil. cars included passenger cars, trucks, buses and motorcycles. The Czech Republic is often called “the automotive power“ (Sedláček, 2012).

In that case also the companies and firms interested in the Czech AI were affected by the global crisis during the period 2007-2009. All in this article chosen and analyzed companies are also involved in the business of The Automotive Industry Association Czech (further only AutoSAP), whose total data was used supposing that companies' association in

¹ Ing. Marek Sedláček, PhD. Faculty of management and economics, Thomas Bata University in Zlin, Czech Republic.

AutoSAP represents 85 – 90% of the automotive industry as the sector expressing production volume, export or number of workers etc. (Sedláček, 2013). Based on previously mentioned facts there should be a significant dependency between the situation or performance of the AI and the overall Czech Republic economic performance which is measured with its own macroeconomic indicators.

LITERATURE REVIEW

Economic cycles

Free market economy in the environment of free market is the relationship of dynamic balance, i. e. polar symmetry based on premises of free exchange. The purchaser and seller are attracted by the interest in the product (its sale, respectively purchase) and at the same time they are kept away by opposite interest in the price of the product (Vrecion, 2008), (Sedláček, 2013). These polar and basically symmetric powers create this relationship. The intensity of interest during thinking and negotiation about the exchange is balanced and stabilized. The interest balance is completed by agreement on the product price, i. e. agreement on concertized exchange symmetry (Sedláček, 2013). Only this kind of exchange looks like the right autoregulator and driving power of desired development of market economy. States that free exchange realized by the relationship of purchase and sale is the exchange when both sides of the relationship purchaser and seller realize value added, benefit or profit. Otherwise the entry into market transactions is not free (Zelený, 2012).

When in the case of permanent disruption of market economy microstructure, obstruction of its effort of cyclic autoregulation this way it comes up to the disruption of relative dynamic balance of the relationship (Friedman, 2002). The deformation of free exchange immediately makes deformation of autoregulative element TE, which leads to gradual destruction or unexpected collapse of the system (Sedláček, 2013), (Chau, 2012).

Economic cycles

Macroeconomic theory offers the view of the crisis, respectively recession as a standard part of economic cycle. For recession elimination and its origin various recommendations were formulated starting at state protectionism through massive state interventions to money reserve growth. It is possible to understand the recession positively (Zelený, 2012), (Sedláček, 2013). The crisis is a certain part of economic development and has a cleaning effect. It deprives economy of useless and unsound, makes space for new ideas, companies and people. The government interventions as the base of financial crisis, which multiplies primary elements of the crisis, respectively recession which is encoded in markets and their attitudes (Kislingerová, 2010). The above description of free market axiom there is no possibility to perceive this current crisis as a crisis of capitalism or the free market doctrine (Smrčka, 2012). The main causes of that situation is possible to find in a failure of free market regulation due to an unprecedented growth of state interventions (Zelený, 2012).

Macroeconomic situation and company performance

In theory the stable macroeconomic surrounding is one of the most important condition for reaching a sustainable growth of firm performance. Companies which would like to be ready for the future need to recognize and forecast what's going on, which trends coming etc. From that perspective the common external and also firm internal dynamic balance is in a relationship (Chae, 2009). Standard concept of company strategies is possible to be defined as the ability of the company to reach its aims, its readiness to the future and company ability to face future conditions (Dent, 2008).

For the reason and also for this kind of research needs the macroeconomic situation in this contribution was described with the macroeconomic indicator GDP and SIP. To face changing macroeconomic situation there are four main types of performance measures: (1) Key Result Indicators (KRIs) that tell how the company has done in a perspective or critical success factor e.g. EBT, Return on Capital, Customer Satisfaction etc., (2) Result Indicators (RIs) tell what the company has done and they are the financial performance measures like Net Profit, Sales etc., (3) Performance Indicators (PIs) are nonfinancial indicators e.g. percentage increase sales top 10% customers, late deliveries etc. (Parmenter, 2010).

PROBLEM FORMULATION AND METHODOLOGY

The research was divided into two levels so that it answered both below research questions. The first research problem was to answer whether it is true that the economy of the Czech Republic is still (also after the crisis period) highly dependent on productivity of the automotive industry sector.

Research question RQ

Is there any relationship and dependency between the economy of the Czech Republic represented with the chosen indicator Gross Domestic Product and SIP highly and the productivity of the automotive industry sector measured with the RI Sales?

Research methodology and methods

For answering the research question RQ were used overall indicators of association AutoSAP, mainly the indicators of the whole sales rate (RI Sales) during chosen period 2007 – 2013. There were used both the total indicators and the whole division of the companies in AutoSAP. From the macroeconomic point of view the indicators GDP and SIP were chosen for the same period. To be able to compare there were used also other indicators representing the progress of AutoSAP respectively the automotive industry sector in the Czech Republic. Further there were used calculations of growth rate or so called growth coefficients or line indexes. For finding causal relationships among statistic marks there was used regressive and correlation analysis. For counting was used Linear regression.

Restriction of the research methods

One of the aims for the choice and usage of these methods was to contribute to the recognition of reciprocal relationships between observed marks (Sales) companies, AutoSAP as the whole and external macroeconomic surrounding (the Czech Republic) represented by the GDP and SIP indicators. Particularly the method of regressive and correlative analysis is usable and used for this type of economic research. It is important to mention that this method has its certain restrictions. One of the major restrictions seems to be the choice of suitable type of regress function (in work chosen Linear regression) and also the fact that the analysis of numbers can only limitedly cover the whole substance of researched economic quantities and phenomenon as on the level of micro so in macro surrounding. Restrictions of correlation is the fact that correlation is a statistic term for expressing the extent of some linear relationship and it concerns the term measurement. The cause and consequence concern deterministic dependence. It is important to analyse and explain causal connections.

RESULTS

For carrying out the research in the crisis and post crisis period 2007 – 2013 while using above described methods there with chosen values of RI Sales (mil. CZK, yearly). In

comparison with the development of macro-surrounding in the form of regression and correlation analysis then GDP CZ and SIP (mil. CZK, yearly).

Due to the usage of basic macroeconomic data of the Czech Republic at this type of research it was important to pay adequate attention to these indicators.

The GDP and SIP of the Czech Republic 1999 – 2013 (2000 – 2013)

The graphic illustration of indicator GDP Czech Republic 1999 – 2013 shows the progress of this indicator in constant prices (2005) both in absolute values and index illustration were demonstrated (Chart 1).

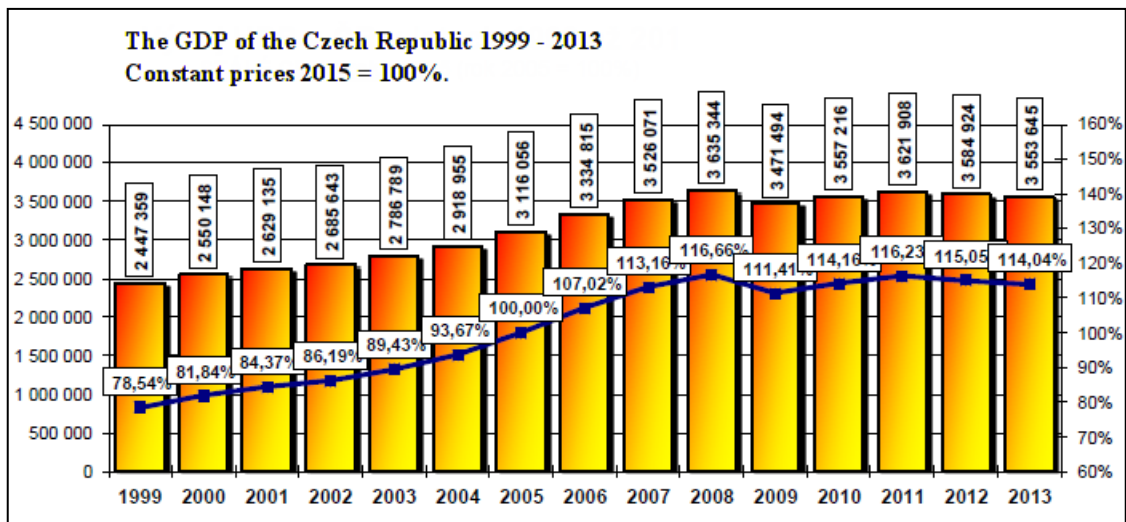


Chart 1 Gross Domestic Product CZ 1999 - 2013

Source: AutoSAP (2013)

In Chart 2 then with the usage of absolute values of the choose indicator SIP in sum we can see graphically illustrated development of indicators during 1999 – 2010.

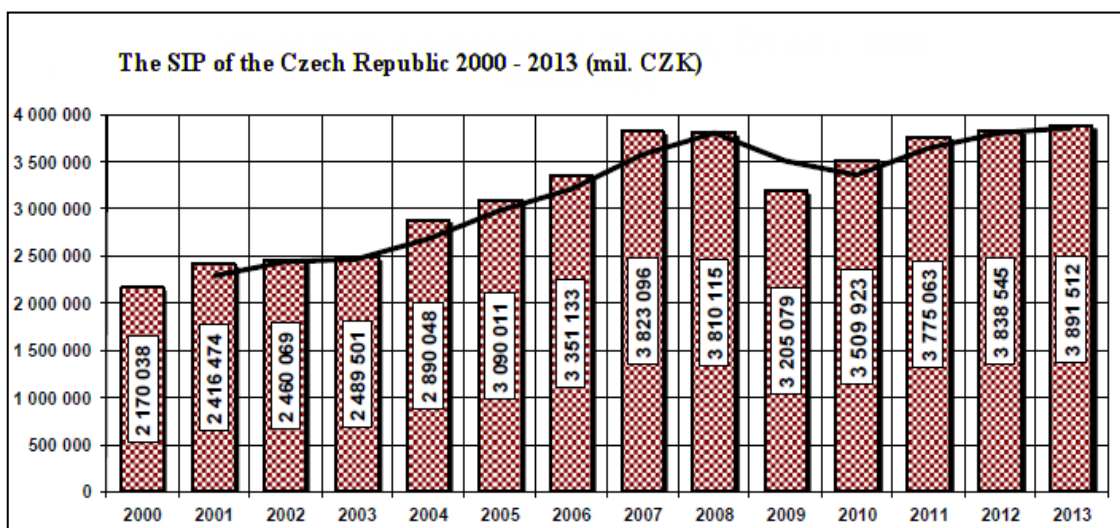


Chart 2 Sales from Industrial Production CZ 2000 - 2013

Source: AutoSAP (2013)

The growth of RI Sales AutoSAP 2007 – 2013 (finishers, suppliers, in total)

The graphic chart below presents the growth of the chosen indicators RI Sales in year perspectives. That's divided into free main AutoSAP categories: finishers, suppliers and in total value.

Table 1 RI Sales AutoSAP 2007 - 2013

RI Sales (mil. CZK, AutoSAP companies: Finishers, Suppliers)							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Finishers	269 747	258 969	267 710	312 544	357 055	379 194	384 087
Suppliers	364 146	337 767	240 432	279 390	309 875	330 542	343 515

Source: AutoSAP (2013)

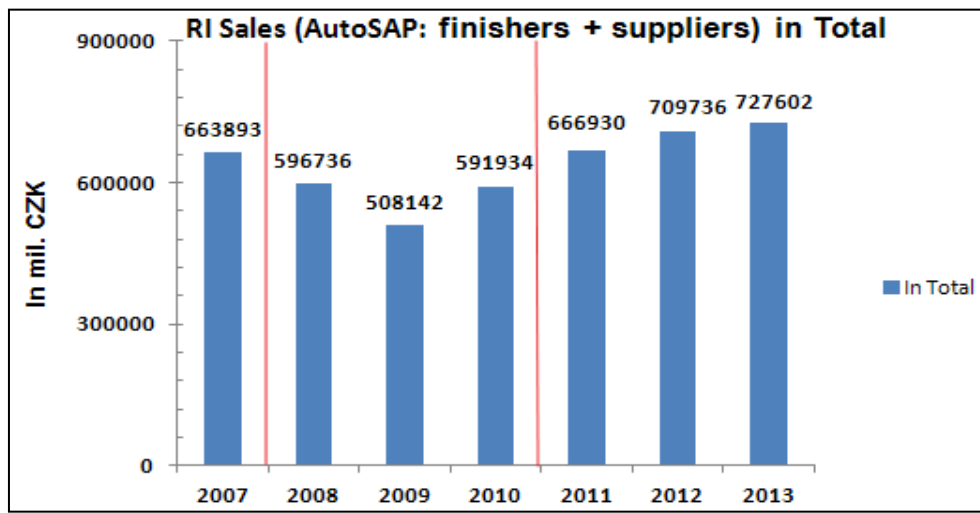


Chart 3 RI Sales AutoSAP in total 2000 - 2013

Source: AutoSAP (2013)

Return on Sales (RoS), EBT AutoSAP Finishers, Suppliers 2007 - 2013

The indicator RoS (EBT/Sales) presents the profit margin of a company or group of companies. In the long-term perspective the indicator should have an increasing tendency. Below is mentioned the Finishers status and also the Suppliers status of this indicator and also the indicator Earning Before Taxes (EBT).

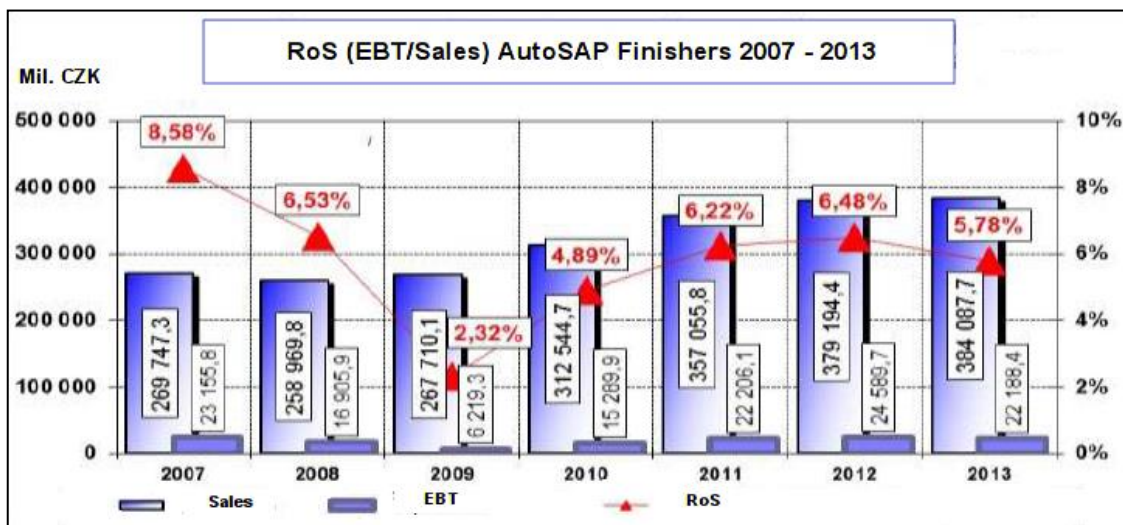


Chart 4 RI RoS, EBT AutoSAP Finishers 2007 - 2013

Source: AutoSAP (2013)

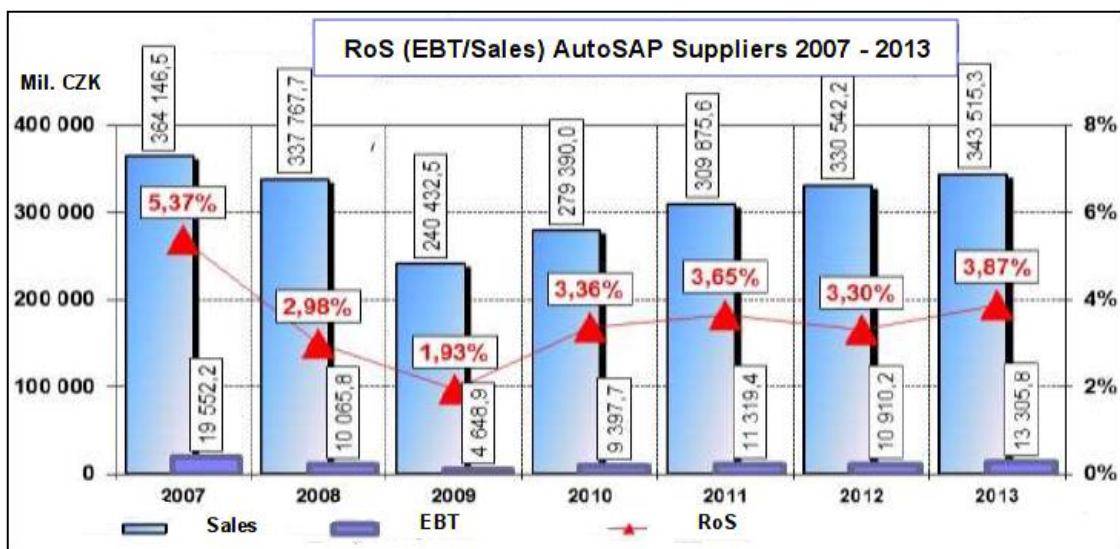


Chart 5 RI RoS, EBT AutoSAP Suppliers 2007 - 2013
Source: AutoSAP (2013)

The relationship between the indicators AutoSAP RI Sales/GDP CZ and SIP CZ

For analysis of AutoSAP RI Sales (SAP_f , SAP_s , SAP_{f+s}) and the Czech Republic GDP and SIP indicators the regressive and correlation analysis was used which came out from so called the tab for correlation (Tab 2.) . Year values of the AutoSAP companies (SAP_f , SAP_s , SAP_{f+s}) in the Tab 2. represent the indicators RI Sales in bill. CZK and GDP CZ and SIP CZ also in bill. CZK.

Table 2 – RI Sales AutoSAP Companies and GDP and SIP CZ.

Sales AutoSAP Companies and CZK GDP (bill., CZK) 2007 - 2013					
Period	Sales AutoSAP Finishers (SAP_f)	Sales AutoSAP Suppliers (SAP_s)	Sales AutoSAP All (SAP_{s+f})	GDP Czech Republic	SIP Czech Republic
P1 ₍₀₇₎	0,27	0,36	0,63	3,53	3,56
P2 ₍₀₈₎	0,26	0,34	0,60	3,64	3,51
P3 ₍₀₉₎	0,27	0,24	0,51	3,47	3,03
P4 ₍₁₀₎	0,31	0,28	0,59	3,56	3,32
P5 ₍₁₁₎	0,36	0,31	0,67	3,62	3,57
P6 ₍₁₂₎	0,38	0,33	0,71	3,60	3,63
P7 ₍₁₃₎	0,38	0,34	0,73	3,55	3,68
Σ	2,23	2,20	4,43	24,96	24,30
Me	0,36	0,33	0,67	3,60	3,56
$R_{\max - \min}$	0,13	0,09	0,22	0,11	0,65
\emptyset	0,32	0,31	0,63	3,57	3,47

Source: AutoSAP (2013)

In the Table 2 there were calculated also values of Σ , Me, $R_{\max - \min}$, \emptyset . Later to the input data there were additionally calculated values of dispersion s^2 , values of determinant margin of error square root of dispersion s and also the parameters for the correlation and regression analysis A and B . It was necessary to find out the estimates of parameters A and B so that they could later be substituted to the equations of regress lines of all AutoSAP categories from which the model was formed. Afterwards correlation coefficients r were

calculated for all categories. The number of periods P was 7 i.e. year intervals. After calculation the model of regressive lines interpreted the values was created. The linear model represents dependencies between values of RI Sales of AutoSAP (SAP_f , SAP_s , SAP_{f+s}) vs. the CZ GDP 2007 – 13 and RI Sales of AutoSAP (SAP_f , SAP_s , SAP_{f+s}) vs. the CZ SIP 2007 – 13.

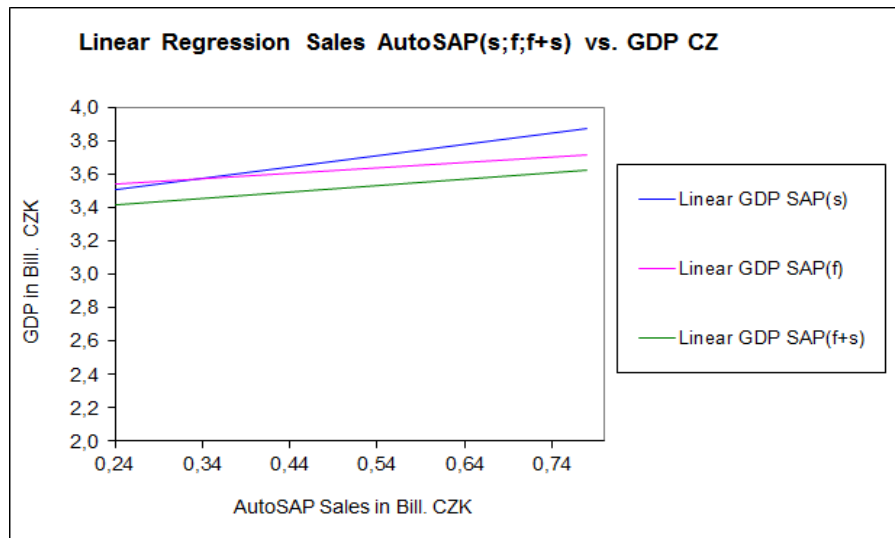


Chart 6 Linear regression RI Sales vs. GDP CZ 2007 - 2013
Source: own survey

The test of linear dependence with the help of regressive and correlation analysis represents model relationship (Chart 6) among researched values which are:

$$y_f = 3,46 + 0,33x \quad (r_f = 0,32; n = 7)$$

$$y_s = 3,37 + 0,63x \quad (r_s = 0,47; n = 7)$$

$$y_{f+s} = 3,33 + 0,37x \quad (r_{f+s} = 0,49; n = 7)$$

where y_f , y_s , y_{f+s} represent the values of GDP in relationship to the indicators RI Sales of the AutoSAP companies Finishers - $SAP_{(f)}$, Suppliers $SAP_{(s)}$ and AutoSAP Finishers and Suppliers altogether $SAP_{(f+s)}$. The results of this research were used as a base for the discussion concerned the RQ. Also the followed one was used (RI Sales vs. SIP CZ).

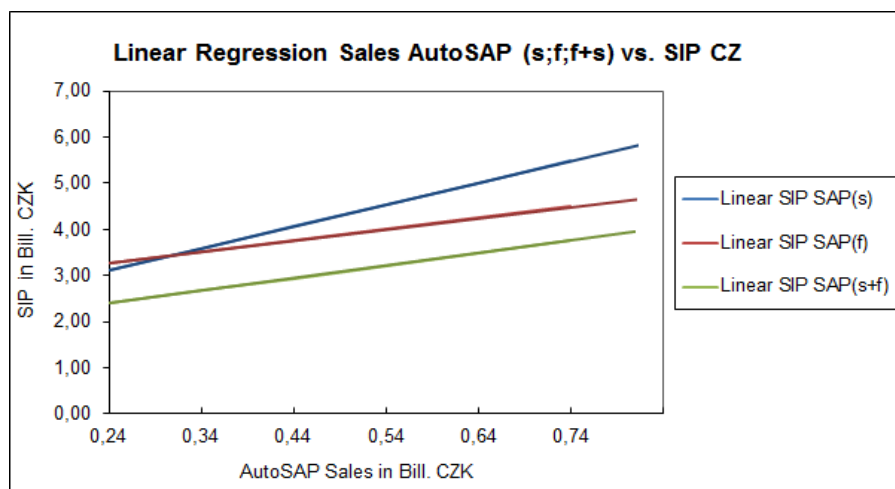


Chart 7 Linear regression RI Sales vs. GDP CZ 2007 - 2013
Source: own survey

The test of linear dependence with the help of regressive and correlation analysis represents model relationship (Chart 7) among researched values which are:

$$y_f = 2,70 + 2,42x \quad (r_f = 0,59; n = 7)$$

$$y_s = 1,98 + 4,74x \quad (r_s = 0,89; n = 7)$$

$$y_{f+s} = 1,74 + 2,74x \quad (r_{f+s} = 0,93; n = 7)$$

where y_f , y_s , y_{f+s} represent the values of SIP in relationship to the indicators RI Sales of the AutoSAP companies Finishers - $SAP_{(f)}$, Suppliers $SAP_{(s)}$ and AutoSAP Finishers and Suppliers altogether $SAP_{(f+s)}$. The results of this research were used as a base for the discussion concerned the RQ.

DISCUSSION

In the part called Research Question (RQ) there was introduced and for their answering was performed chosen types of analyses in other parts of the article. To acquire general knowledge about the state of macroeconomic surrounding respectively productivity of the Czech economy was used graphic illustrated progress of the GDP Czech Republic indicator in the years 1999-2013. Both the values of absolute height of GDP indicator and progress of year-on-year growth indexes were used in the research. According to the Chart 1 GDP grew from years 200/99 (year 2000 minus year 1999) to 2004/03 gradually (growth rate: - 4% per period). From years 2005/04 growth by c. a. 7% per year came to the years 2008/07. After the year 2008 then comes to the decline in productivity of the Czech economy (impacts of the worldwide economic recession). The fact coming out of the mentioned data is that the economic productivity of the year 2008 level was not reached even in 2011, 2012, 2013 too. After the period of year-on-year slump 2009/08 (-5.5%) came up to slight growth by 3% (2010/09) respectively 1.9% (2011/10) and then it is more or less at the same level during 2012/11, 2013/2012.

For the discussion there are also used data from the macroeconomic indicator Sales from Industrial Production (SIP). The companies associated in AutoSAP and researched in this article representing automotive industry in the Czech Republic from c. a. 85-90% (Sales indicator). In 2011 reached higher sales level than in before crisis period. E.g. in 2011 the companies associated in AutoSAP reached the sales from industrial production 677.521.7 mil CZK which is by 12.7% more than in 2010. Since the sales volume from industrial activity in the Czech Republic grew by 7.2% in total we can claim that involvement of the companies associated in AutoSAP in total sales from industrial activity of the Czech Republic grew up by c. a. 1% compared with the year 2010. Within the whole automotive industry of the Czech Republic it was discovered that its involvement in industrial production (sales from industrial activity) exceeded the value 22.0%. Comparing years 2011/10 (2011 minus 2010) the automotive production of the Czech Republic grew up by 12.53%. Year-on-year production decline of companies AutoSAP has been recorded only three times since 1993. Between years 1994/93 it made 15.38%, between years 2009/08 led to 14.67%. The years 1994 and 2009 were the most difficult ones for the Czech automotive industry. Based on the researches it was found out that the companies involved in AutoSAP activity represent more than 85% of the production of the whole automotive industry in the Czech Republic. This share is in fact stable. The automotive industry then participated on the industrial production growth of the Czech Republic totally 36.90% in 2011 and slightly the same in 2012 and 2013.

For finding the answer to RQ was used further research method which is described in the appropriate part of the article. Regression and correlation analysis was used for this type of research. With its help we looked for possible relationship respectively dependency of

GDP Czech Republic on indicator RI Sales of the companies associated in representing automotive industry in the Czech Republic. In Table 2 there are stated above mentioned indicators RI Sales for AutoSAP – Finishers (final products), AutoSAP Suppliers (not final products), AutoSAP Companies (Finishers + Suppliers) and indicators GDP Czech Republic and SIP Czech Republic during 1999-2011 which is period $n = 7$. All data in Bill. CZK. By calculation of correlation coefficients there was discovered correlation dependency of macro indicators of economic productivity GDP CZ and SIP CZ on indicators RI Sales of the companies associated in AutoSAP. Closeness of the relationship of indicator GDP CZ and AutoSAP Finishers is expressed by correlation coefficient $r_f = 0,32$. GDP CZ and AutoSAP Suppliers then $r_s = 0,47$. GDP CZ and AutoSAP Companies (Finishers + Suppliers) then $r_{f+s} = 0,49$. These close linear dependencies are graphically illustrated in the Chart 6.

Closeness of the relationship of indicator SIP CZ and AutoSAP Finishers is expressed by correlation coefficient $r_f = 0,59$. SIP CZ and AutoSAP Suppliers then $r_s = 0,89$. SIP CZ and AutoSAP Companies (Finishers + Suppliers) then $r_{f+s} = 0,93$. These close linear dependencies are graphically illustrated in the Chart 7.

From the above mentioned researches and achieved results it is possible to answer the question RQ that the economy of the Czech Republic is quite dependent on the productivity of the automotive industry sector. This statement was supplemented by data acquired by calculations made in the appropriate part of the article.

The question for the following research remains whether the growth during these periods was caused by the change in corporate strategies or by entrepreneurial models or by state interventions into automotive industry in various countries, mainly in the European Union. From the author's perspective this kind of intervention has been only a postponement of the real problems in the automotive industry which can certainly appear in the future.

CONCLUSION

This article has introduced relatively simple and effective attitude towards looking for the answers to asked research questions. The first concerned possible dependency of the economy of the Czech Republic, represented by indicators GDP and SIP on productivity of automotive industry sector respectively its highly important part i. e. companies associated in association AutoSAP CZ. The companies form association AutoSAP and all relationships were researched from the point of view of one of the company productivity top indicators – RI Sales. After carried out research and with the usage of chosen methods it is possible to point out the dependency of the Czech economy respectively values GDP and SIP of automotive industry sector. At the same time it is possible to point out low readiness respectively ineffectiveness of accepted corporate strategies in researched companies on external economic situation. By extending used researched methods it will be possible to use the results in the future research works.

ACKNOWLEDGEMENT

The author is thankful to the Operational Programme Education for Competitiveness co-funded by the European Social Fund (ESF) and national budget of the Czech Republic for the grant No. CZ.1.07/2.3.00/20.0147 - “Human Resources Development in the field of Measurement and Management of Companies, Clusters and Regions Performance”, which provided financial support for this research.

LITERATURE

- [1] DENT, H. S. The Great Depression Ahead: How to Prosper in the Crass Following the Greatest Boom in History. New York: Free Press, 2008. 11-19 p.
- [2] FRIEDMAN, M., & FRIEDMAN, D. R. Capitalism and Freedom. Chicago: The University of Chicago Press. 2008. 128 p. ISBN 978-02-2626-421-9.
- [3] CHAE, B. K. Developing Key Performance Indicators for Supply Chain: In Industry Perspective. Supply Chain Management Journal, 2009. 14 (6), 422-428 p. <http://dx.doi.org/10.1108/13598540910995192>
- [4] CHAU, V. S. Managing Performance in Global Crisis. British Journal of Management, 2012. 23 (1), S1. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00825.x>
- [5] KISLINGEROVÁ, E. Podnik v časech krize. Praha: Grada Publishing, 2010. 201 p. ISBN 978-80-247-3136-0.
- [6] PARMENTER, D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs. New Jersey: John Wiley & Sons, 2012. 47 p. ISBN 978-0-470-09588-1.
- [7] SEDLÁČEK, M. Key Performance Indicators as a Business Strategy Tool during the Global Crisis Period. In Business and Economics Series (Ed.), Advances in Economics, Risk Management, Political and Law Science. Proceedings of the 1st WSEAS International Conference on Economics, Political and Law Science (EPLS '12), 2012 (pp. 136 – 141). WSEAS Press. ISBN 978-0-563-0951-1.
- [8] SEDLÁČEK, M. Impacts of the Global Crisis Period on Company Performance: with a View to the Automotive Industry in the Czech Republic. (Doctoral dissertation), 2013. Available from UTB Dissertations & Theses database: www.utb.cz.
- [9] VRECIÓN, V. Teorie managementu a správy. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-0-561-7876-0.
- [10] ZELENÝ, M. Hledání cesty. Brno: Computer Press, 2012. ISBN 978-0-561-7876-0.

KONTAKT

Ing. Marek SEDLÁČEK, PhD.
Thomas Bata University in Zlín
Faculty of management and economics
Mostní 5139
76001 Zlín
Czech Republic
e-mail: mstedlacek@fame.utb.cz

INSTRUMENTS FOR SELECTION DECISION PROCEDURE FOR THE PRODUCING OF HYBRID VALUE-ADDED PROCESSES

Simon Schmidt

ABSTRACT

The following paper presents the basics of the research of selection decision procedure in the context of product-related services.

At first, product-related services, the basic concept of selection decision procedure and approaches/instruments for the selection decision process, are described.

Furthermore, the identified approaches and instruments are summarized and evaluated in the form of accreditation or discretization under consideration of their suitability to make a choice of a source alternative of product-related services.

KEY WORDS

Hybrid value-added process, Resourced-based view, Cost based view, Value-benefit analysis, Transaction cost based view

JEL Classification

M10

1 INTRODUCTION

The globalization of the economy and the increasing homogeneity of goods lead to, that many companies face a strong competition and resulting, ever-increasing cost pressures.² For firms in the manufacturing industries, it is becoming progressively important to differentiate their products against competitors. An elementary aspect thereby is the expansion of the physical product by product-related services.³

Just like in the classic production of material goods, there are also different options for the producing of services. Options can be insourcing, outsourcing and cooperation. These decisions about alternative sources belong to the strategic key issues in business and to the classical problems of the business administration. Due to the fact that each source alternative has advantages and disadvantages, these decisions must be made always conscientiously and with strategic calculus. However, in practice the process in this context is often aimless, arbitrary and opaque. To prevent this risk, the decisions about the source alternative must be supported by using appropriate tools and approaches.

Under these conditions, it is the aim of the article, with a literature analysis as research method, to demonstrate the above indicated tools and approaches and to analyse their characteristics. Therefore the research question is:

What tools and approaches exist that allow and support a source alternative decision and are these methods suitable for a selection decision of product-related services?

¹ Industrial Ing. Simon Schmidt, M.Sc., University of Economics, Faculty of Business Management, Department of Financial Management.

² See NIPPA, M. (2005), p. 1.

³ See KINKEL, S./ JUNG ERCEG, P./ LAY, G. (2003), p. 1f.

2 State of the problem in literature and practice

2.1 Definition of product-related services

First, the term of product-related service is to be defined for this article. The demand perspective is divided into consumptive and investment services. Investment services are offered on capital goods markets,⁴ in contrast to that consumptive ones on consumer markets, and they are therefore irrelevant for further consideration. The investment services are divided into pure investment and industrial services. Industrial services are, as the name expresses, directly or indirectly associated with the production and delivery of a material product and can be divided in product support and the value-added services related.⁵ In this article, the focus of attention are going to be the product-related services. Among these services are understood efforts that "a capital goods manufacturer offers its customers to promote the sale of its valuable assets."⁶ In this understanding of the term, the definition only includes industrial goods producer as provider of material goods. In general industrial services are important in those industries, which are characterized by the following features:⁷

- High level of customer specificity (low level of product standardization),
- High (technical) complexity of the products,
- High capital intensity of the products,
- Long lifecycles and life cycle costs of the material goods,
- High marketability and saturation in the original equipment manufacturer (OEM) business with material goods.

2.2 Basic concept of selection decision procedure

Fundamentals of insourcing

The term "choice alternative of insourcing" is understood to be the classical production within the company. This alternative usually prefers stakeholders who are close to the production and thus looking for high value-added or insourcing quotas.⁸ After ZENTES, SWOBODA and MORSCHETT (2004) insourcing refers to all activities associated with the independent production execution.⁹

The objectives pursued by insourcing are to achieve savings, to reduce costs and to ensure high and possible long-term capacity utilization.¹⁰ Arguments for insourcing are the independence of suppliers and the associated lower concentration of decision latitude.¹¹

By trend can be said that the alternative insourcing should be preferred the more an effort is strategically important, in other words when core competencies of the company are concerned. Moreover, the alternative insourcing is usually more appropriate for innovative efforts and efforts with little standardization opportunities.¹² The decision should also be made in favour of insourcing when an effort occurs frequently. So costs can be reduced through economies of scale. Ultimately the alternative insourcing brings advantages in case of

⁴ See ENGELHARDT, W.H./ PAUL, M. (1998), p. 1323ff.

⁵ See LAY, G./ SCHNEIDER, R. (2005), p. 19.

⁶ HOMBURG, C./ GARBE, B. (1996), p. 255.

⁷ See FLIEß, S. (2009), p. 6.

⁸ See BRÄUNER, T./ SCHNEIDER, D. (2001), p. 2.

⁹ See ZENTES, J./ SWOBODA, B./ MORSCHETT, D. (2004), p. 516.

¹⁰ See KLEIN, B./ CRAWFORD, R.G./ ALCHIAN, A.A. (1978), p. 297-326.

¹¹ See SCHNEIDER, D. (1996), p. 207-212 und p. 300-306.

¹² See Ó H UALLACHAIN, B. (1997), p. 218-219.

efforts, which can only be planned very insecurely and thus the alternative of outsourcing would imply a very high coordination effort.¹³

Fundamentals of outsourcing

The term of outsourcing can be distinguished as a possibility of economic organization and improvement of business processes, functions and structures. The improvement is effected through the use of external services.¹⁴ Thus, the company, which sources externally, can focus on their core business and reduce its own added-value processes and vertical integration.¹⁵

The most frequent target expression found in the literature is to minimize the cost. In short term, the outsourcing has advantages over a higher level of vertical integration when the variable costs of insourcing are higher than the prices of foreign cover. When considering the fixed costs in the long term, at low levels of production the outsourcing is to be preferred over the insourcing, because the outsourcing has lower fix costs. The insourcing will be more cost-effective if the variable insourcing costs are lower than the variable outsourcing costs per unit and a correspondingly high amount (Break-even point) is realized.¹⁶ The loss of know-how to third parties and thus the possibly associated loss of key competitive advantages are to be mentioned disadvantages of the outsourcing.¹⁷

Fundamentals of cooperation

In the literature a number of definitions can be found for the term of cooperation. These definitions are mostly very different. However, they all share essentially that the cooperation between the companies has the aim to produce an operational effort in combination with other companies.¹⁸ WESTERMANN (2009) defined the term of cooperation: "Under cooperation is understood [...] an over the medium to longer term collaboration between at least two independent companies whose cooperating areas are not affected legally, economically and financially".¹⁹ This definition indicates that the cooperating companies reach agreements about the cooperation. The parties are also economically independent and completely legal in the areas not concerned by the cooperation.²⁰ In this context, the link between companies with complementary resources to a cooperative unit may be beneficial.²¹ Thus, the parties can focus on the delivery of the efforts for which they have advantages over the partner companies. This has the benefit that the risk of a unilateral dependence, by the complementarity of the resources is reduced. However, it should be noted that cooperation can only be realized if all companies involved in the cooperation achieve an advantage (Win-win situation).²²

¹³ See EHRENSPIEL, K./ KIEWERT, A./ LINDEMANN, U. (2005), p. 205.

¹⁴ See HORCHLER, H. (1996), p. 1.

¹⁵ See BALZE, W./ REBEL, W./ SCHUCK, P. (2007), p. 1-6.

¹⁶ See CAMPHAUSEN, B. (2008), p. 24.

¹⁷ See STILLE, F. (2003), p. 336-342.

¹⁸ See NGUYEN, T./ HOOPS, C. (2006), p. 12.

¹⁹ WESTERMANN, H. (2009), p. 277-283.

²⁰ See BLOHM, H. (1980), p. 1112-1117.

²¹ See PICOT, A./ REICHWALD, R./ WIGAND, R.T. (1996), p. 263ff.

²² See KLEMMER, J. (1998), p. 50.

2.3 Approaches and tools for the selection decision process

Decisions on the previously described source alternatives are part of the strategic issues in the companies. To support these decisions there are various instruments available.²³ However, in practice this diversity is taken into consideration only slightly. For decisions between sourcing alternatives this article discussed four approaches and instruments.

Cost based view

The comparison of relevant cost data is the dominant tool to support decision-making of sources alternatives in practice.²⁴ In general, the outsourcing prices (market prices) are compared to the decision-relevant costs of insourcing. Due to the fact, that classical cost comparisons of source alternatives only sometimes provide differentiated answers on the strategic, cost structure-changing character of outsourcing decisions, it is necessary to have meaningful cost comparisons that give a sophisticated reporting about the decision relevant costs as operational analytical tool. The delimitation of decision-relevant costs of insourcing depends on the maturity of the decision and the utilization of own production capacity. These decision-relevant costs include those for resources and processes that are affected by the change of the sourcing alternative. The determination of the outsourcing costs are not based solely on the quoted prices of suppliers, but is also expanded to all costs, which arise by the transition to the external sourcing.²⁵

For the cost comparison of source alternatives those costs are relevant that no longer apply or be accepted when deciding for an alternative. On the basis of past experience, the future costs of insourcing are extrapolated, afterwards the planned cost rates are calculated. On the other hand, the cost of outsourcing via offer price, plus all determined outsourcing related acquisition expenses of the potential supplier is calculated.²⁶

In the fixed costs can be assumed a suggestibility, if it is possible to dispose over the available capacity (bottleneck) within the period to be scheduled despite the outsourcing decision. Depending on the maturity of their bond these fixed costs potentials are cost savings of outsourcing.²⁷

Transaction cost view

This approach can be traced back to COASE (1937) and was especially developed further by WILLIAMSON (1975). It illustrates a method for decision making considering the particular form of sourcing.²⁸ The basic idea of the approach is that the factor allocation of markets, contrary to neoclassical theory, incurs costs. But also the internal factor allocation via instructions in the company incurs costs.²⁹ After the marginal principle a company will perform an effort internally until the costs increase over the prices on the market.³⁰ Outsourcing and insourcing set in this approach the two extreme points of a continuum of alternative forms of organization for the execution and delivery of economic efforts.³¹ The goal of the approach is to split up all of the company's operational performance to be fulfilled

²³ See VAHRENKAMP, R. (2008), p. 19f.

²⁴ See PICOT, A. (1991), p. 340.

²⁵ See MÄNNEL, W. (1990), p. 187-190.

²⁶ See MÄNNEL, W. (1988), p. 117.

²⁷ See REICHMANN, T. (1997), p. 18ff.

²⁸ See COASE, R.H. (1937), p. 386-405.

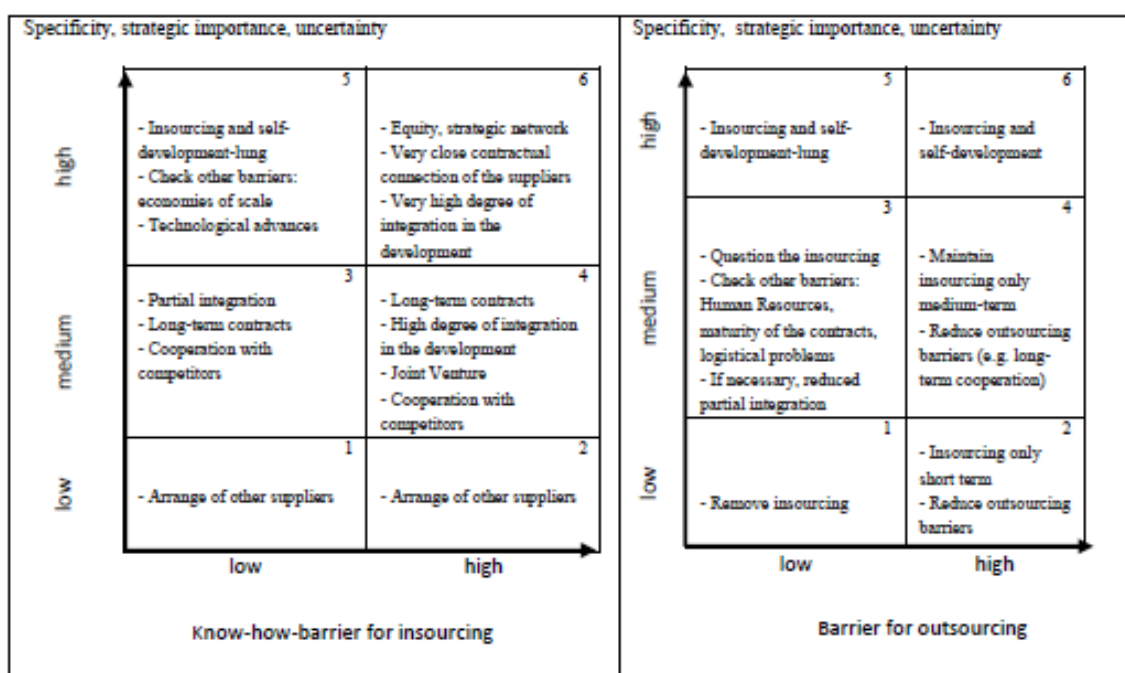
²⁹ See WILLIAMSON, O.E. (1991), p. 14.

³⁰ See BÖSSMANN, E. (1983), p. 106f.

³¹ See SCHNEIDER, D./ ZIERINGER, C.(1991), p. 44.

between the available alternatives, so that transaction costs are going to be minimized.³² Under transaction costs will be understood costs for information and communication, before, during and after the exchange of efforts. The result is a specific expense for the coordination and organization, the trade of goods and the acquisition of information.³³ According to the process flow of a transaction can be differentiated between five categories of transaction costs. These are (1) initiation, (2) agreement, (3) execution, (4) control and (5) adjustment costs.³⁴

Due to the fact, that different efforts creates different transaction costs, at first the relevant properties must be identified by means of which company efforts can be subdivided. PICOT (1991) puts forward the four performance characteristics of specificity, strategic importance, uncertainty and frequency of performance.³⁵ One way to determine the inclination to a particular choice of procedure of a transaction leads to matrices with two properties of the transaction.³⁶ To derivate a strategy on transaction cost points of view, two-dimensional portfolios are created (see Picture. 1). The left part of the figure shows the recommended strategy for outsourcing efforts in the past, with consideration of know-how barriers. With no or low know-how barriers action recommendations based on the respective property expression shown in quadrants 1, 3 and 5 are derived. If the know-how barriers are strong, the recommendations that are depicted in the quadrant 2,4 and 6 should be considered. A potential insourcing is relevant at high to medium attribute characteristics. However, are the know-how barriers also be valued highly, a very close cooperation form as an equity investment, is rather to be realized than insourcing.³⁷



Picture 1 Strategic recommendation for outsourcing / insourcing, including know-how barriers / outsourcing barriers.

Source: See. PICOT, A. (1991), p. 350 & 352.

³² See PICOT, A. (1982), p. 270.

³³ See ARROW, K.J. (1969), p. 47-63.

³⁴ See KLEMMER, J. (1998), p. 28.

³⁵ See PICOT, A. (1991), p. 345ff.

³⁶ See PICOT, A. (1982), p. 275ff.

³⁷ See PICOT, A. (1991), p. 347-353.

The right side of Figure 1 shows the strategy recommendations for so far internally created efforts, including outsourcing barriers. Efforts, which have low property characteristics should be reduced in medium to long term in order to reduce also transaction costs and free up scarce resources (personnel, capital) for core efforts. With medium property expression and low outsourcing barriers, insourcing is called into question. However, it may be useful and lead to a significant reduction in transaction costs, if part of the insourcing is obtained.³⁸ Are the outsourcing barriers at medium attribute characteristics high, it is justified to maintain insourcing capacities until the reduction of outsourcing barriers. Efforts, whose property characteristics are high, should be created in-house at both, low as well as high outsourcing barriers.³⁹

Resource-based view

The resource-based view can be traced back to RICARDOS (1817) microeconomic theory of rent and has undergone various stages of development over the years.⁴⁰ Considerations of the resource-based view go back to the central question, whereby companies differ and why some companies are more successful than others?⁴¹ The answer founded the resource-based view in stable competitive advantages due to heterogeneity of the company's internal resource base.⁴² Thus, it is unlikely that companies exist that have exactly the same resources available. Resources of a company are their strengths, intangible and also tangible assets. Examples for those are staff (know-how), funding and management experience.⁴³

According to BARNEY (1991), a company can generate competitive advantage and create a higher value of the company when it has resources that meet the following four properties:⁴⁴

- A resource should therefore be valuable,
- relatively rare,
- not to imitate and
- not be substitutable.

In summary, this means that the resource-based view chooses the procedure according to the properties of the underlying resources. Efforts that are based on the above named characteristics should not be provided over the alternative outsourcing because this means high opportunity costs due to non-realization of competitive advantages. A company that stands before the decision on a particular sourcing alternative has to consider in a first step, whether the opportunity is missed to achieve a sustainable competitive advantage by choosing a particular alternative.⁴⁵

Multi-attribute decision methods

The most important multi-attribute decision methods in the context of source alternatives are the value-benefit analysis and the analytical hierarchy process⁴⁶. Due to the

³⁸ See PICOT, A. (1991), p. 351.

³⁹ See PICOT, A. (1991), p. 347-353.

⁴⁰ See RICARDO, D. (1817), p. 45.

⁴¹ See WERNERFELT, B. (1984), p. 171-180.

⁴² See GRANT, R.M. (1991), p. 114-135.

⁴³ See EIBELSHÄUSER, B. (2011), p. 24ff.

⁴⁴ See BARNEY, J.B. (1991), p. 99-120.

⁴⁵ See ALEWELL, D./ BÄHRING, K./ THOMMES, K. (2005), p. 12-15.

⁴⁶ See HAHN, D. (1994), p. 59ff.

fact that these two instruments are very similar, this article only looks closer at the value-benefit analysis to answer the introduced question.

Value-benefit analysis

The value-benefit analysis can be used for quick and pragmatic evaluation of alternatives. It can be traced back on ZANGENMEISTER (1976) and BECHMANN (1978) and is used in a context of sourcing alternatives whenever an effort should be evaluated for a variety of weighted criteria.⁴⁷ The decision model of the value-benefit analysis is a systematic process to evaluate sourcing alternatives by using a hierarchical objective and criteria structure.

First of all, for the value-benefit analysis you need a target system with the relevant target criteria and a sufficient clarification of assessment criteria.⁴⁸ The target categories turn into sub-objectives.⁴⁹ The sub-objectives are described by criteria. The first step in the evaluation process is the determination of the evaluation criteria that represent the sub-goals. These review criteria are defined below by further sub-criteria/characteristics. Then the individual evaluation criteria weights are assigned. According to this definition and construction of the frame model, the individual criteria are evaluated.

Because of the fact, that such an assessment of the utility values is not always easy, the utility values can be checked for stability.⁵⁰ This is done in a sensitivity analysis. Here, a pessimistic, a middle and an optimistic evaluation should be undertaken by varying the individual criteria. In this way, it is possible to define the area in which the utility values can range and so give an insight in the decision-making risk.⁵¹

3 CONCLUSION

In the following chapter the previously identified approaches and instruments are summarized and evaluated in the form of accreditation or discretization under consideration of their suitability to make a choice of a source alternative of product-related services. Table 1 provides a summary overview of the approaches and instruments.

The table shows that the *cost based view* is to evaluate critically due to its pure consideration of the costs. This situation is exacerbated by the neglect of the forms of integration inside the continuum between the extremes insourcing and outsourcing. A main point of services is the fact of non-storability and the connected capacity design at peak demand. The result of that is a high proportion of fixed costs.⁵² Therefore, the capacity utilization is one of the most important factors for the decision making in the cost based view. The question is always whether the break-even point is reached or not. Due to the fact, that the utilized capacity is on strategic view uncertain and can only be estimated in trends, the cost based view is only limited to accredit. In general, it is possible to make a selection decision but only with the above named restrictions.

By means of the *transaction cost view* it is possible to make strategic recommendations with respect to the sourcing alternatives under certain attribute characteristics. However, in the context of product-related services, the decision often is made in favour of a form of integration with a high degree of integration due to the specifics

⁴⁷ See BECHMANN, A. (1978), p. 35ff.

⁴⁸ See HAHN, D./ HUNGENBERG, H./ KAUFMANN, L. (1994), p. 74-82.

⁴⁹ See SCHUH, G./ KAMPKER, A. (2010), p. 7 f.

⁵⁰ See KEENEY, R.L./ RAIFFA, H. (1993), p. 9 ff.

⁵¹ See GÖTZE, U. (2008), p. 187 f.

⁵² See KRANCKE, J. (2003), p. 69f.

attribute characteristics. Therefore, the transaction cost view is indeed a means for the selection decision process of product-related services, but, because of the criticisms, only accredited with restrictions.

The *resource-based view* rather tries to explain the competitive advantage of companies, as to represent an approach for selection decisions. Generally, it is possible to derive action recommendations based on the existing resources, but all in all the approach does not justify the particularities of product-related services. By offering product-related services, competitive advantages shall be generated. The approach tries to explain exactly these competitive advantages. However, it neglects the question when a resource or product-related services constitutes a competitive advantage. Therefore, the approach is discredited as a method for a selection decision of product-related services.

The *multi-attribute decision methods* are eminently suitable for selecting a source alternative. Due to their flexible applications and by the inclusion of quantitative and qualitative criteria, the methods are an appropriate method for the evaluation of source alternatives for product-related services and can so be certified as a tool for selection decisions of product-related services. Problems owing to the specifics of product-related services do not refer to these methods.⁵³

Table 1 Summary and evaluation of instruments for selection decision process

Instruments/ Approaches	Advantages	Disadvantage	Short description	Specifics in the context of product- related services	Practical to selection decision procedure
Cost based view	<ul style="list-style-type: none"> - Ease of use. - Easy data collection 	<ul style="list-style-type: none"> - Only consideration of in- and outsourcing - No consideration of indirect costs. - No inclusion of qualitative criteria. 	Decision-making by comparing relevant cost data.	Special cost-specifics (Fix cost intensity) of services.	Suitable with restrictions. -> Partially accredited.
Transaction cost view	<ul style="list-style-type: none"> - Derive of strategic recommendations based on characteristics such as specificity, strategic-importance, uncertainty and frequency. 	<ul style="list-style-type: none"> - Quantification of objects difficult. - Neglect of benefits per sourcing alternatives. 	Choice of a source alternative according to the efficient design of transaction costs	Product-related services are normally specific and not very standardized; therefore they have the tendency rather to a high degree of integration.	Suitable with restrictions. -> Partially accredited.
Resource based view	<ul style="list-style-type: none"> - Derivation of recommendations for actions by specific resourced characteristics (specificity, Non-imitable, non-substitutability and market value). 	<ul style="list-style-type: none"> - Does not clarify what mechanisms-render a resource valuable and how competitive advantages arise. - Not included in external conditions. 	The choice of a source alternative is dependent on the resources of the company.	By product-related services should achieve competitive advantages. The approach attempts to explain this.	Not suitable. -> Discredited.
Multi-attribute decision methods	<ul style="list-style-type: none"> - Uptake of qualitative and quantitative criteria - Systematic procedure/high transparency. - Possibility of consistency check. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apparent objectivity. - Time-consuming. 	Evaluation of source alternatives on the basis of a (hierarchical) target and criteria structure.	Instrument is flexibly used for almost all multi-criteria decisions. The specifics of product-related services have no effect.	Well suited. -> Accredited.

Source: Own representation with data from Picot, A. (1991), S. 336-357; Ó hUallachain, B./ Matthews, R.A. (1994), p. 399-417.

⁵³ See HARTEL, D.H. (2009), p. 117.

LITERATURE

- [1] ALEWELL, D./ BÄHRING, K./ THOMMES, K. (2005): Die Wirkungen des Outsourcings von Personalfunktionen – ein Überblick über Aussagen verschiedener theoretischer Ansätze, Arbeitspapier 9, SFB 580, p. 12-15.
- [2] ARROW, K.J. (1969): The Organization of economic activity: Issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation. Analysis and evaluation of public expenditure, 91st Congress, Joint Economic Congress, Joint Economic Committee, 1. Jg. (1969), p. 47-63.
- [3] BALZE, W./ REBEL, W./ SCHUCK, P. (2007): Outsourcing und arbeitsrechtliche Restrukturierung von Unternehmen. 2. Aufl., Hüthig Jehle Rehm Verlag, Heidelberg et al.
- [4] BARNEY, J. B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, in: Journal of Management, 17. Jg. (1991), p. 99–120.
- [5] BECHMANN, A. (1978): Nutzwertanalyse, Bewertungstheorie und Planung, Bern et al.
- [6] BLOHM, H. (1980): Kooperation, In: Grochla, E. [Hrsg.]: Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart, p. 1112-1117.
- [7] BÖSSMANN, E. (1983): Unternehmungen, Märkte, Transaktionskosten: Die Koordination ökonomischer Aktivitäten, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 12. Jg. (1983), p. 106-107.
- [8] BRÄUNER, T./ SCHNEIDER, D. (2001): Make-or-Buy-Portfolios für die Wahl zwischen Insourcing und Outsourcing, in: SCHNEIDER, D./ PFLAUMER, P. [Hrsg.], Gabler Verlag, Wiesbaden, p. 2.
- [9] CAMPHAUSEN, B./ VOLLMER, T./ JANDT, J./ LEVIN, F./ EICHLER, B. (2008): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, in: CAMPHAUSEN, B. [Hrsg.]: Bachelor Kompaktwissen, Oldenbourg Verlag, München, p. 24.
- [10] COASE, R.H. (1937): The nature of the firm, in: *Economica*, 4. Jg. (1937), p. 386-405.
- [11] EHRENSPIEL, K./ KIEWERT, A./ LINDEMANN, U. (2005): Kostengünstig Entwickeln und Konstruieren, 5. Aufl., Springer Verlag, Berlin et al.
- [12] EIBELSHÄUSER, B. (2011): Unternehmensüberwachung als Element der Corporate Governance: Eine Analyse der Aufsichtsratsstätigkeit in börsennotierten Unternehmen unter Berücksichtigung von Familienunternehmen. Rechnungswesen und Unternehmensüberwachung, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- [13] ENGELHARDT, W.H./ PAUL, M./ (1998): Dienstleistungen als Teil der Leistungsbündel von Investitionsgüter-Herstellern, in: MEYER, A. [Hrsg.]: Handbuch Dienstleistungs-Marketing. Bd. 2, Stuttgart, p. 1323-1341.
- [14] FLIEß, S. (2009): Dienstleistungsmanagement – Kundenintegration gestalten und steuern, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- [15] GARBE, B. (1998): Industrielle Dienstleistungen – Einfluss und Erfolgsfaktoren, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- [16] GÖTZE, U. (2008): Investitionsrechnung: Modelle und Analysen zur Beurteilung von Investitionsvorhaben, 6. Aufl., Springer Verlag, Berlin et al.
- [17] GRANT, R. M. (1991): The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, in: *California Management Review*, 33. Jg. (1991), p. 114-135.
- [18] HAHN, D./ HUNGENBERG, H./ KAUFMANN, L. (1994): Optimale Make-or-Buy-Entscheidungen. Entscheidungsmodell zur ganzheitlichen Beurteilung von Bezugsalternativen, in: *Controlling Heft*, 2. Jg. (1994), p. 74-82.
- [19] HARTEL, D.H. (2009): Consulting und Projektmanagement in Industrieunternehmen, Oldenbourg Verlag, München.

- [20] HOMBURG, C./ GARBE, B. (1996): Industrielle Dienstleistungen – Bestandsaufnahme und Entwicklungsrichtungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 66. Jg. (1996), Bd. 3, p. 253-282.
- [21] HORCHLER, H. (1996): Outsourcing – Eine Möglichkeit zur Wirtschaftlichkeitsoptimierung der Unternehmensfunktionen und Unternehmensprozesse. Datakontext, Köln.
- [22] KEENEY, R.L./ RAIFFA, H. (1993): Decisions with Multiple Objectives. Preferences and Value Tradeoffs, in: Cambridge University Press, p. 35-40.
- [23] KINKEL, S. (2003): Produktbegleitende Dienstleistungen – Herausforderungen für das Controlling, in: KINKEL, S./ JUNG ERCEG, P./ LAY, G. [Hrsg.]: Controlling Produktbegleitender Dienstleistungen, Physika Verlag, Heidelberg, p. 1-2.
- [24] KLEIN, B./ CRAWFORD, R.G./ ALCHIAN, A.A. (1978): Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process, in: Journal of Law and Economics, 2. Jg. (1978), Bd. 21, p. 297-326.
- [25] KLEMMER, J. (1998): Neustrukturierung bauwirtschaftlicher Wertschöpfungsketten. Leistungstiefenoptimierung als strategisches Problemfeld, in: PICOT, A./ REICHWALD, R. [Hrsg.]: Markt- und Unternehmensentwicklung, Gabler Verlag, DUV Verlag, Wiesbaden.
- [26] KRANCKE, J. (2003): Internationaler Handel mit Kommunikationsdienstleistungen: Anforderungen an ein multilaterales Regelwerk und die Reform des GATS, Springer Verlag, Berlin et al.
- [27] LAY, G./ SCHNEIDER, R. (2005): Technik für produktbegleitende Dienstleistungen, in: LAY, G./ NIPPA, M. [Hrsg.]: Management Produktbegleitender Dienstleistungen: Konzepte und Praxisbeispiele für Technik, Organisation und Personal in Serviceorientierten Industriebetrieben, Physika Verlag, Heidelberg, p. 19.
- [28] MÄNNEL, W. (1988): Eigenfertigung und Fremdbezug, 2. Aufl., Wiesbaden.
- [29] MÄNNEL, W. (1990): Entscheidungsorientierte Kostenvergleichsrechnungen für den kurzfristigen Übergang von der Eigenfertigung zum Fremdbezug, in: Kostenrechnungspraxis, Bd. 3, p. 187-190.
- [30] NGUYEN, T./ HOOPS, C. (2006): Von der Einzelpraxis zum Versorgungszentrum. Aufbau und Management ärztlicher Kooperationen, Deutscher Ärzteverlag, Köln.
- [31] NIPPA, M. (2005): Geschäftserfolg produktbegleitender Dienstleistungen durch ganzheitliche Gestaltung und Implementierung, in: LAY, G./ NIPPA, M. [Hrsg.]: Management produktbegleitender Dienstleistungen: Konzepte und Praxisbeispiele für Technik, Organisation und Personal in Serviceorientierten Industriebetrieben, Physika Verlag, Heidelberg, p. 1.
- [32] Ó H UALLACHAIN, B./ MATTHEWS, R.A. (1994): Economic Restructuring in Primary Industries: Transaction Costs and Corporate Vertical Integration in the Arizona Copper Industry, 1980-1991, in: Annals of the Association of American Geographers, 3. Jg. (1994), Bd. 84, p. 399-417.
- [33] Ó H UALLACHAIN, B. (1997): Restructuring the American Semiconductor Industry: Vertical Integration of Design Houses and Wafer Fabricators, in: Annals of the Association of American Geographers, 2. Jg. (1997), Bd. 87, p. 217-237.
- [34] PICOT, A. (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie. Stand der Diskussion und Aussagewert, in: Die Betriebswirtschaft, 42. Jg. (1982), p. 275-277.
- [35] PICOT, A. (1991): Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, in: ZfbF, 43. Jg. (1991), p. 336-357.
- [36] PICOT, A./ REICHWALD, R./ WIGAND, R.T. (1996): Die grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation und Management, 2. Aufl., Wiesbaden.

- [37] REICHMANN, T./ PALLOKS, M. (2000): MOB-Kostenvergleich, in: Einkauf aktuell, Mrz. 2000, p. 44-47.
- [38] REICHMANN, T. (1997): Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten. Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption, 5. Aufl., Vahlen Verlag, München.
- [39] RICARDO, D. (1817): Principles of Political Economy and Taxation, Reprinted 1996, New York.
- [40] SAATY, T.L. (1990): Multicriteria Decision Making – The Analytic Hierarchy Process – Planning, Priority, Setting, Resource Allocation, 2. Aufl., RWS Publications, Pittsburg.
- [41] SCHNEIDER, D. (1996): Strategisches Insourcing-Outsourcing-Controlling mit Make-or-Buy-Portfolios, in: Controller Magazin, (1996), p. 207-212 & 300-306.
- [42] SCHNEIDER, D./ ZIERINGER, C. (1991): Make-or-Buy-Strategien für F&E: Transaktionskostenorientierte Überlegungen, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- [43] SCHUH, G./ KAMPKER, A. (2010): Strategie und Management produzierender Unternehmen, in: Handbuch Produktion und Management 1, 2. Aufl., Springer Verlag, Heidelberg et al.
- [44] STILLE, F. (2003): Produktbegleitende Dienstleistungen gewinnen weiter an Bedeutung, in: Wochenbericht des DIW Berlin, 21. Jg. (2003), p. 336-342.
- [45] VAHRENKAMP, R. (2008): Produktionsmanagement, 6. Aufl., Oldenbourg Verlag, München.
- [46] WERNERFELT, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, p. 171-180.
- [47] WESTERMANN, H. (2009): Strategisches Einkaufsmanagement: Das große Handbuch wirksamer Werkzeuge für Industrie, Handel, Verwaltung, Books on Demand Verlag, Norderstedt.
- [48] WILLIAMSON, O.E. (1991): Comparative Economic Organisation. Vergleichende ökonomische Organisationstheorie: Die Analyse diskreter Strukturalternativen, in: ORDELHEIDE, D./ RUDOLPH, B./ BÜSSELMANN, E. [Hrsg.]: Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart, p. 14.
- [49] ZANGEMEISTER, C. (1976): Nutzwertanalyse in der Systemtechnik – Eine Methodik zur multidimensionalen Bewertung und Auswahl von Projektalternativen, Diss., 4. Aufl., München.
- [50] ZENTES, J./ SWOBODA, B./ MORSCHEIT, D. (2004): Internationales Wertschöpfungsmanagement, Vahlen Verlag, München.

CONTACT

Industrial Ing. Simon Schmidt M.Sc.
 University of Economics in Bratislava
 Faculty of Business Management
 Department of Financial Management.
 Am Weidenborn 1,
 35625 Hüttenberg-Weidenhausen
 Deutschland
 e-mail: simon-schmidt86@web.de

SLOBODNÉ POVOLANIA AKO EKONOMICKÝ FAKTOR

FREELANCES AS AN ECONOMIC FACTOR

Veronika Soósová, Erika Hančovská

ABSTRACT

The article focuses on the issue of freelances in the field of their contribution to GDP in selected EU countries. It approaches theoretical determination of the freelance, its basic characteristics, development in Slovakia and the share of individual groups of freelances of GDP in EU countries on the basis of the proportion of their turnover on GDP.

KEY WORDS

freelance, GDP

JEL Classification

D29, L84, J44, K23

ÚVOD

Slobodné povolania predstavujú najvyššiu formu poskytovania intelektuálnych služieb, z tohto dôvodu sú regulované z každej strany, v ktorej z dôvodu vysokej profesionality nemôžu pochybiť. Prepracovanosť jednotlivých nadnárodných a národných regulácií v slobodných povolaniach je neuveriteľná, vždy sa viaže na konkrétny druh povolania. Z dôvodu vysokej regulácie existuje len málo názorov a takmer žiadna filozofia v tejto oblasti. Mnohokrát sa pojem slobodné povolanie zamieňa s vykonávaním živnosti, a hoci je súčasný rozdiel z hľadiska odvodov a daňového zaťaženia minimálny, niektoré profesijné činnosti je možné vykonávať len ako slobodné povolanie, nie na živnosť. Na rozdiel od iných druhov podnikania, príslušníkom slobodných povolanií pre výkon povolania nestačí splniť stanovené podmienky potrebného vzdelania či odbornej praxe. Celoživotné vzdelávanie je súčasťou výkonu každého slobodného povolania.

Teoretické vymedzenie slobodných povolanií

Hoci je pojem slobodné povolanie rozšíreným pojmom v praxi, v žiadnom právnom predpise SR nie je jednoznačne definované. Môžeme ho charakterizovať ako špecifickú oblasť podnikania, pretože na výkon týchto profesijných činností sa vyžadujú viaceré skutočnosti, ako je splnenie požiadaviek na vzdelanie, prax, zloženie odborných skúšok, a pri niektorých slobodných povolaniach dokonca členstvo v komore či poistenie zodpovednosti za škodu. Požiadavky sú stanovené pre každé povolanie osobitne, na základe osobitných predpisov. V praxi sa stretávame s rôznymi pojmami, vyjadrujúcimi slobodné povolanie. Ide napríklad o pojmy freelancer, freelance job a liberal profesion. Hoci sú tieto pojmy rozdielne, vo svojej podstate zahŕňajú to isté – slobodné povolania. Freelance¹ sa vzťahuje na druh

* Veronika Soósová, PhD. Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne, Fakulta sociálno - ekonomických vzťahov, Katedra manažmentu a rozvoja ľudských zdrojov, spoluautorský podiel 50%.

** PhDr. Erika Hančovská, PhD. Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne, Fakulta sociálno - ekonomických vzťahov, Katedra manažmentu a rozvoja ľudských zdrojov, spoluautorský podiel 50%.Ing.

¹ <http://definitions.uslegal.com/f/freelance/>, 18. 3. 2015

práce, kde je pracovník samozamestnaný. Pracuje sám a vytvára ponuky pre dočasné zamestnanie alebo ponuky s jedným alebo viacerými zamestnávateľmi. Ostatné používané pojmy sú nezávislý dodávateľ alebo konzultant.

Človek, ktorý praktizuje „liberal profession“² alebo duševné povolania obvykle nevykonáva komerčné činnosti. Poskytuje predovšetkým intelektuálne služby, ktoré nemôžu byť opísané ako obchodné alebo remeselné. Koná v najlepšom záujme klienta a komunity, často je riadený etickými kódexmi a špecifickými legislatívnymi predpismi, týkajúcimi sa danej profesie, a je zodpovedný za svoje profesijné činy.

Nemecký spolkový zväz definuje slobodné povolania nasledovne – „príslušníci slobodných povolání poskytujú, na základe osobitnej kvalifikácie osobne, na vlastnú zodpovednosť a nezávisle, duševno – ideové služby v záujme svojich objednávateľov a verejnosti. Ich odborné vzdelanie podlieha spravidla špecifickým, odborne – právnym normám podľa určenia štátneho zákonodarstva, alebo podľa autonómne stanovenej normy príslušného profesionálneho zväzu, ktoré garantujú a ďalej rozvíjajú profesionalitu, kvalitu a vzájomnú dôveru k zadávateľovi.“³

Na základe viacerých definícií, preštudovanej literatúry a materiálov zaoberajúcich sa slobodnými povolaniami a z dôvodu neexistencie jednotnej presne vymedzenej definície slobodných povolání definujeme slobodné povolania nasledovne.

Slobodné povolania predstavujú najvyššiu formu poskytovania intelektuálnych služieb nezávislou profesijnou aktivitou. Ide o regulované, vysoko špecializované, duševno-ideové služby poskytované klientom, založené na nadštandardnej úrovni vedomostí, ktoré sú poskytované s vysokými morálnymi a etickými požiadavkami osobne a nezávisle s osobnou zodpovednosťou pri ich výkone.

Medzi charakteristické črty slobodných povolání, ktoré umožňujú ich oddelenie od iných povolání, resp. ekonomických činností, patria nasledovné konštituujuce znaky:⁴

- výkon slobodných povolání poskytuje duševno-ideové výkony a služby, aj keď k nim treba materiálne, alebo manuálne subdodávky;
- pacienti, klienti alebo mandanti dostanú riešenia alebo návrhy, ktoré sú prispôbené na ich osobné potreby. Vykonávateľ slobodného povolania poskytuje svoje služby v priamom kontakte, resp. v spolupráci so svojim zadávateľom. Ide o osobné služby v najužšom zmysle. Na rozdiel od živnostenského podnikania je existencia praxe, kancelárie, ateliéru atď. viazaná na osobu vykonávajúcu slobodné povolanie;
- vykonávateľ slobodného povolania nie je viazaný príkazmi, je sám zodpovedný za svoje konanie;
- výkony slobodného povolania vychádzajú z vysokej kvalifikácie a kompetencie získanej spravidla na základe dlhodobého štúdia;
- medzi vykonávateľom slobodného povolania a klientom, pacientom alebo mandantom vzniká obzvlášť dôverný vzťah;
- výkony sú poskytované ekonomicky nezávisle, na vlastné podnikateľské riziko.

Podstata profesionálnosti v slobodných povolaniach spočíva v stále komplexnejšej spoločnosti, v ktorej potrebujú ľudia rastúcu kompetentnú podporu. Vysokokvalifikovaní príslušníci slobodných povolání pomáhajú, radia a zastupujú neutrálnu a odbornú autonómnosť.

² <http://www.xerius.be/en/starter/starting-a-liberal-profession/what-is-a-liberal-profession/>, 25.3.2015

³ www.nadsme.proxia.sk/media/files//Publikacie/slobodne_povolania.pdf, 7.4.2015

⁴ FOLTÍNOVÁ, A. 2011. Postoj slobodných povolání k spoločensky zodpovednému podnikaniu. In *Indikátory spoločensky zodpovedného správania podnikateľskej sféry na Slovensku v súčasnej etape ekonomického vývoja*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. ISBN 978-80-225-3259-4, s. 66-67.

Závazky verejnej služby vyplývajú zo zabezpečenia zdravotnej starostlivosti, právneho systému a kultúry, ktoré spočívajú v záujme všetkých občanov. Príslušníci slobodných povolání zaviazaní verejnosti majú preto zvláštnu starostlivosť.

Pacienti, mandanti a klienti očakávajú osobitnú starostlivosť s najnovším stavom poznatkov. Vysoké etické požiadavky príslušníkov slobodných povolání a ich prísna sebakontrola garantujú zabezpečenie kvality.

Kto prevezme zodpovednosť vytvára dôveru a zaisťuje rozvoj. Príslušníci slobodných povolání sú zväčša samostatne zárobkovo činné osoby.

Okrem základných znakov slobodných povolání chceme poukázať i na ďalšie významné charakteristiky, prislúchajúce len slobodným povolaniam, ktoré tvoria akúsi osobitosť pri výkone tohto druhu povolania. Medzi základné charakteristiky, ktoré existujúce definície slobodných povolání nezahŕňajú, zaraďujeme **reguláciu profesijných služieb** a s ňou spojené **uznávanie kvalifikácie**, dodržiavanie presne stanovených **etických princípov** výkonu jednotlivých slobodných povolání, ako aj **celoživotné vzdelávanie** príslušníkov slobodných povolání. Aj tieto osobitosti sú dôvodom, prečo je výkon slobodného povolania výnimočný.

Vychádzajúc z definície pojmu slobodné povolanie a jeho charakteristických konštituujúcich znakov sú slobodné povolania štruktúrované do piatich skupín.



Obrázok 1 Klasifikácia slobodných povolání

Prameň: FOLTÍNOVÁ, A. – DUBCOVÁ, G. 2006/2007. Súčasný stav podniku slobodného povolania v SR. In *Finančný manažér: štvrťročník Slovenskej asociácie podnikových finančníkov*. ISSN 1335-5813, 2006, roč. 7, č. 4, s. 104 – 109

V nadväznosti na klasifikáciu slobodných povolání je možné odvodiť i základné charakteristiky, ktoré musí mať príslušník slobodného povolania, ak chce vykonávať slobodné povolanie.

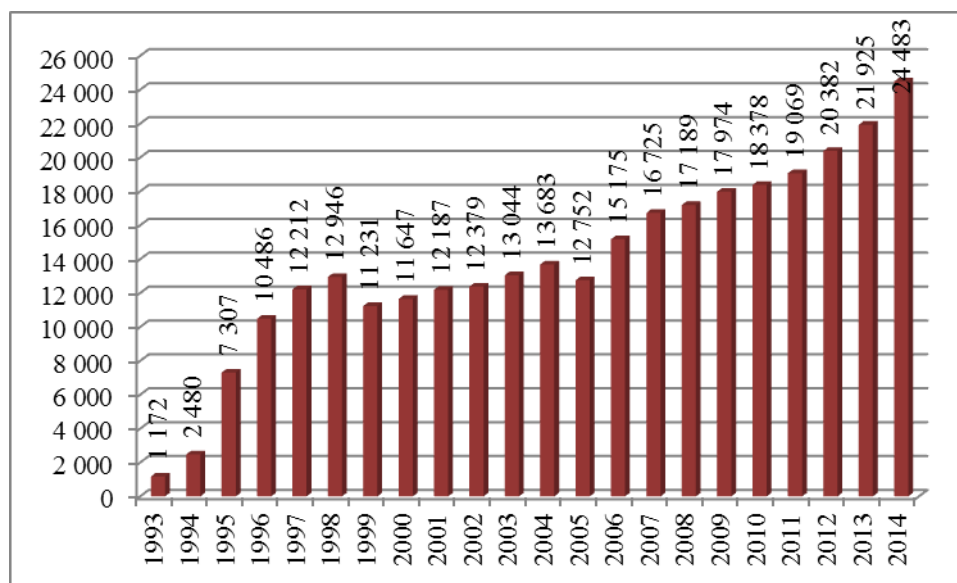
Tabuľka 1 Základné vlastnosti príslušníka slobodného povolania

➤ vysoké požiadavky na odborné znalosti alebo zručnosti,
➤ osvedčený záznam úspechu a niekoľkoročné skúsenosti,
➤ iniciatívny človek, ktorý rád pracuje nezávisle,
➤ „samotrhovník“, ktorý si vychutnáva propagáciu a predaj jeho alebo jej služieb, a ktorý má silnú marketingovú víziu a stratégiu,
➤ schopnosť nosiť početné klobúky, vrátane ovládania kancelárskych, fakturačných a účtovných postupov,
➤ schopný zvládnuť vysoké riziko, vrátane nedostatku istoty zamestnania, žiadnych sociálnych dávok poskytnutých firmou, nepravidelnej výplaty,
➤ silná sieť osobných a profesijných kontaktov,
➤ vynikajúce písomné a ústne komunikačné zručnosti,
➤ kreatívny, inovatívny riešiteľ problémov.

Zdroj: <http://definitions.uslegal.com/f/freelance/>, 18.3.2015

Vývoj slobodných povolání v SR

Slobodné povolania zohrávajú dôležitú úlohu v tvorbe hospodárskeho priestoru Slovenskej republiky, o čom svedčí aj rastúca tendencia vývoja slobodných povolání. Graf 1 uvádza vývoj slobodných povolání od roku 1993 na základe údajov Slovak Business Agency, ktorá od roku 1998 tieto údaje eviduje v Správe o stave malého a stredného podnikania na Slovensku.



Graf 1 Vývoj slobodných povolání v SR podľa Slovak Business Agency od roku 1993

Zdroj: Slovak Business Agency, vlastné spracovanie

Ako vyplýva z grafu, najvyšší nárast počtu slobodných povolání sledujeme v rokoch 1995 – 1997. Ďalší zreteľný rast počtu slobodných povolání bol v roku 2006, kedy sa ich počet zvýšil oproti predchádzajúcemu obdobiu o 19 %, v roku 2007 o 10,27 %. Až do roku 2011 bol nárast pomalší, v posledných troch rokoch však stúpa počet slobodných povolání rýchlejšie, v roku 2014 vzrástol oproti predchádzajúcemu roku o 11,67 %.

Nie veľmi prudké narastanie počtu slobodných povolání medziročne svedčí najmä o obmedzenosti rastu počtu slobodných povolání, a to najmä z dôvodov limitácie určitých povolání, ako aj obmedzených kapacít trhu a náročnosti výkonu jednotlivých druhov týchto povolání.

Slobodné povolania ako ekonomický faktor

Niektorí autori uvádzajú, že HDP a jeho rast závisí od rastu vzdelanostnej úrovne obyvateľstva. Vzdelanostná štruktúra je ako súčasť ľudského faktoru jedným zo základných faktorov lokálneho ekonomického rozvoja. Slobodné povolania svojou profesionalitou a nadpriemernou úrovňou vzdelania významne ovplyvňujú vzdelanostnú štruktúru SR i ostatných krajín, čím na základe uvedeného predpokladu prispievajú k rastu HDP.

Z dôvodu poukázania významu slobodných povolanií sme v jednotlivých štátoch EÚ vyčíslili podiel slobodných povolanií na tvorbe HDP, ktorý uvádzame ďalej v tabuľkách 2, 3 a 4. Podstatou výpočtu bol podiel obratu právnych, ekonomických a technických slobodných povolanií na HDP jednotlivých štátov. Podiel na HDP je vypočítaný pre HDP v EUR, rovnako pre HDP na základe parity kúpnej sily (PPS), odstraňujúcej menové rozdiely medzi jednotlivými krajinami, čo napomáha reálnejšiemu zobrazeniu skutočnosti. Pri výpočte vychádzame z údajov pre rok 2013, obrat jednotlivých skupín slobodných povolanií v Írsku a Grécku je pre nedostupnosť údajov z tohto roku uvedený z roku 2012.

Tabuľka 2 Obrat firmami právnych slobodných povolanií v EÚ a ich podiel na HDP

Štát /údaje za rok 2013	Obrat (mil.EUR)	HDP (mil. EUR)	Obrat/HDP (%)	HDP (PPS mil.)	Obrat/HDP (PPS, %)
EU 28	131 221,2	13 519 751,4	0,971	13 519 751,4	0,971
Belgicko	5 070,2	395 262,0	1,283	351 063,1	1,444
Bulharsko	124,6	41 047,9	0,304	86 302,1	0,144
ČR	1 094,8	157 284,8	0,696	230 381,9	0,475
Dánsko	1 649,2	252 938,9	0,652	185 628,4	0,888
Nemecko	19 882,2	2 809 480,0	0,708	2 672 539,1	0,744
Estónsko	90,9	18 738,8	0,485	25 699,9	0,354
Írsko	2464,3 (2012)	174 791,3	1,410	158 598,4	1,554
Grécko	221,3 (2012)	182 438,3	0,121	213 723,8	0,104
Španielsko	9 521,5	1 049 181,0	0,908	1 164 941,2	0,817
Francúzsko	20 442,4	2 113 687,0	0,967	1 868 783,0	1,094
Chorvátsko	286,8	43 561,5	0,658	68 609,4	0,418
Taliano	12 628,5	1 609 462,2	0,785	1 595 295,9	0,792
Cyprus	208,9	18 118,9	1,153	20 305,1	1,029
Lotyšsko	110,3	23 265,0	0,474	34 181,8	0,323
Litva	213,5	34 955,6	0,611	57 429,9	0,372
Luxembursko	1 161,3	45 288,1	2,564	37 355,9	3,109
Maďarsko	525,2	100 536,5	0,522	174 327,5	0,301
Holandsko	5 857,2	642 851,0	0,911	585 751,9	1,000
Rakúsko	2 357,0	322 594,6	0,731	288 646,8	0,817
Portugalsko	1 129,0	169 394,9	0,666	217 220,8	0,520
Rumunsko	3,8	144 282,2	0,003	289 224,2	0,001
Slovinsko	204,1	36 144,0	0,565	44 888,7	0,455
SR	289,6	73 593,2	0,394	108 308,7	0,267
Fínsko	731,5	201 995,0	0,362	163 741,7	0,447
Švédsko	2 497,9	436 342,4	0,572	323 652,3	0,772
UK	35 998,0	2 017 193,8	1,785	1 851 811,6	1,944

Zdroj: EUROSTAT, vlastné spracovanie

Tabuľka 2 obsahuje podiel právnych slobodných povolání na tvorbe HDP v krajinách EÚ. Priemerná hodnota právnych slobodných povolání v krajinách EÚ je 0,971. Najvyššiu hodnotu dosahuje Luxembursko s podielom obratu na HDP 3,109 %, predstavujúcim viac ako trojnásobok priemeru EÚ. Nasledujú Spojené Kráľovstvo (UK) s 1,944 %-ným podielom a Írsko s 1,554 %-ným podielom, pri zohľadnení parity kúpnej sily. Okrem týchto krajín je podiel obratu na HDP vyšší ako priemer v EÚ v Belgicku (1,44 %), Francúzsku (1,094 %), na Cypre (1,029 %) a v Holandsku (1 %), ostatné krajiny v rámci sledovaného ukazovateľa dosahujú podpriemerné hodnoty.

Tabuľka 3 Obrat firmami ekonomických slobodných povolání v EÚ a ich podiel na HDP

Štát /údaje za rok 2013	Obrat (mil.EUR)	HDP (mil. EUR)	Obrat/HDP (%)	HDP (PPS mil.)	Obrat/HDP (PPS, %)
EU 28	135 049,1	13 519 751,4	0,999	13 519 751,4	0,999
Belgicko	4 104,1	395 262,0	1,038	351 063,1	1,169
Bulharsko	260,5	41 047,9	0,635	86 302,1	0,302
ČR	1 553,9	157 284,8	0,988	230 381,9	0,674
Dánsko	2 045,5	252 938,9	0,809	185 628,4	1,102
Nemecko	25 919,7	2 809 480,0	0,923	2 672 539,1	0,970
Estónsko	128,2	18 738,8	0,684	25 699,9	0,499
Írsko	2105,8 (2012)	174 791,3	1,410	158 598,4	1,554
Grécko	1486,5 (2012)	182 438,3	0,121	213 723,8	0,104
Španielsko	10 762,6	1 049 181,0	1,026	1 164 941,2	0,924
Francúzsko	16 371,1	2 113 687,0	0,775	1 868 783,0	0,876
Chorvátsko	295,3	43 561,5	0,678	68 609,4	0,430
Taliano	16 311,8	1 609 462,2	1,013	1 595 295,9	1,022
Cyprus	430,1	18 118,9	2,374	20 305,1	2,118
Lotyšsko	116,2	23 265,0	0,499	34 181,8	0,340
Litva	149,4	34 955,6	0,427	57 429,9	0,260
Luxembursko	1 757,5	45 288,1	3,881	37 355,9	4,705
Maďarsko	1 319,6	100 536,5	1,313	174 327,5	0,757
Holandsko	9 826,8	642 851,0	1,529	585 751,9	1,678
Rakúsko	2 928,9	322 594,6	0,908	288 646,8	1,015
Portugalsko	1 190,2	169 394,9	0,703	217 220,8	0,548
Rumunsko	430,3	144 282,2	0,298	289 224,2	0,149
Slovinsko	326,4	36 144,0	0,903	44 888,7	0,727
SR	709,5	73 593,2	0,964	108 308,7	0,655
Fínsko	1 347,2	201 995,0	0,667	163 741,7	0,823
Švédsko	3 972,0	436 342,4	0,910	323 652,3	1,227
UK	27 033,0	2 017 193,8	1,340	1 851 811,6	1,460

Zdroj: EUROSTAT, vlastné spracovanie

Druhou sledovanou skupinou slobodných povolání boli ekonomické slobodné povolania, výsledky v podiele ich obratu na HDP sú uvedené v tabuľke 3. Priemerná hodnota obratu ekonomických slobodných povolání na HDP v EÚ 28 vykazuje hodnotu nepatrne vyššiu, ako u právnych slobodných povolání. Najvyššiu hodnotu dosahuje Luxembursko (4,705 %), nasleduje Cyprus (2,118 %) a Holandsko (1,678 %).

Tabuľka 4 Obrat firiem technických slobodných povolání v EÚ a ich podiel na HDP

Štát /údaje za rok 2013	Obrat (mil.EUR)	HDP (mil. EUR)	Obrat/HDP (%)	HDP (PPS mil.)	Obrat/HDP (PPS, %)
EU 28	276 801,6	13 519 751,4	2,047	13 519 751,4	2,047
Belgicko	7 408,7	395 262,0	1,874	351 063,1	2,110
Bulharsko	587,3	41 047,9	1,431	86 302,1	0,681
ČR	4 602,3	157 284,8	2,926	230 381,9	1,998
Dánsko	7 519,2	252 938,9	2,973	185 628,4	4,051
Nemecko	52 418,0	2 809 480,0	1,866	2 672 539,1	1,961
Estónsko	223,9	18 738,8	1,195	25 699,9	0,871
Írsko	2288,6 (2012)	174 791,3	1,410	158 598,4	1,554
Grécko	2462,4 (2012)	182 438,3	0,121	213 723,8	0,104
Španielsko	18 395,3	1 049 181,0	1,753	1 164 941,2	1,579
Francúzsko	49 349,5	2 113 687,0	2,335	1 868 783,0	2,641
Chorvátsko	926,6	43 561,5	2,127	68 609,4	1,351
Taliansko	17 060,7	1 609 462,2	1,060	1 595 295,9	1,069
Cyprus	81,9	18 118,9	0,452	20 305,1	0,403
Lotyšsko	141,0	23 265,0	0,606	34 181,8	0,413
Litva	248,4	34 955,6	0,711	57 429,9	0,433
Luxembursko	754,2	45 288,1	1,665	37 355,9	2,019
Maďarsko	1 750,8	100 536,5	1,741	174 327,5	1,004
Holandsko	13 045,2	642 851,0	2,029	585 751,9	2,227
Rakúsko	6 548,5	322 594,6	2,030	288 646,8	2,269
Portugalsko	2 296,0	169 394,9	1,355	217 220,8	1,057
Rumunsko	1 858,4	144 282,2	1,288	289 224,2	0,643
Slovinsko	1 253,6	36 144,0	3,468	44 888,7	2,793
SR	1 734,7	73 593,2	2,357	108 308,7	1,602
Fínsko	4 303,8	201 995,0	2,131	163 741,7	2,628
Švédsko	13 081,0	436 342,4	2,998	323 652,3	4,042
UK	63 521,7	2 017 193,8	3,149	1 851 811,6	3,430

Zdroj: EUROSTAT, vlastné spracovanie

Obrat technických slobodných povolání na HDP uvádza tabuľka 4. Z výpočtu je zrejmé, že technické slobodné povolania predstavujú najvyšší podiel obratu na HDP zo všetkých troch sledovaných skupín. Priemerné hodnoty EU 28 (2,047 %) sú oproti právnym a ekonomickým slobodným povolaniám dvojnásobné. V rámci krajín EU pri zohľadnení parity kúpnej sily dosahujú najvyšší podiel Dánsko (4,051 %), Švédsko (1,042 %) a Spojené Kráľovstvo (3,43 %).

Ak by sme nezohľadňovali paritu kúpnej sily, Slovenská republika by v porovnaní s priemerom EÚ dosahovala v skupine právnych slobodných povolání podpriemerné hodnoty, v skupine ekonomických povolání priemerné, a v skupine technických povolání nadpriemerné hodnoty. Pri zohľadnení parity kúpnej sily dosahuje Slovenská republika pri sledovaní podielu obratu na HDP PPS hodnoty pod priemerom krajín EÚ. Najvyšší podiel dosahujú technické slobodné povolania (1,602 %), čo svedčí o vysokej výkonnosti týchto povolání v SR. V porovnaní s priemernými hodnotami EU 28 však dosahuje podpriemernú hodnotu. Právne slobodné povolania dosahujú v SR najnižší podiel na HDP (0,267 %), dosahujú teda

najmenšiu výkonnosť pre ekonomiku. Ekonomické slobodné povolania predstavujú strednú hodnotu podielu na HDP spomedzi sledovaných skupín. Podiel obratu je síce pod priemerom EÚ, no v porovnaní s právnymi a ekonomickými slobodným povolaniami sa najviac približuje priemerným hodnotám EÚ. Celkový podiel sledovaných povolanií na základe ich obratu na HDP bude nasledovný:

$$\text{podiel obratu na HDP} = 0,394 + 0,964 + 2,357 = 3,715 \%$$

Ak by sme zohľadňovali paritu kúpnej sily pre porovnanie s celkovým podielom obratu sledovaných skupín slobodných povolanií na HDP ostatných krajín, podiel obratu na HDP by bol:

$$\text{podiel obratu na HDP (PPS)} = 0,267 + 0,655 + 1,602 = 2,524 \%$$

V rámci krajín EÚ, najvyšší celkový podiel obratu všetkých troch sledovaných skupín slobodných povolanií so zohľadnením parity kúpnej sily dosahuje Luxembursko – obrat slobodných povolanií predstavuje až 9,832 % HDP PPS. Za ním nasleduje Spojené Kráľovstvo (6,834 %), Dánsko a Švédsko (6,041 %), Holandsko (4,905 %), Belgicko (4,724 %), Írsko (4,661 %), Francúzsko (4,611 %) a Rakúsko (4,1 %). Všetky tieto krajiny dosahujú výsledky nad priemerom EÚ, ostatné krajiny dosahujú nižšie hodnoty. Ak nezohľadňujeme paritu kúpnej sily, SR by sa umiestnila na druhom mieste medzi krajinami s priemerom nižším ako EÚ, pri jej zohľadnení klesá na ôsme miesto medzi krajinami pod priemerom.

ZÁVER

Tým, že slobodné povolania patria medzi mikro a malé podniky, sú dôležitým pilierom našej spoločnosti. Príslušníci slobodných povolanií sú ochotní podstupovať podnikateľské riziko, snažia sa presadiť najmä kvalitou poskytovaných služieb, radi využívajú nové technológie. Veľkou mierou sa podieľajú na tvorbe slovenského hospodárskeho priestoru, pretože poskytujú stále viac pracovných príležitostí. Často pôsobia ako zamestnávateľia v rôznych sférach, pretože k svojej práci potrebujú „pomocné ruky“, čo vyplýva z dôležitosti poskytovaných služieb a ich veľkej náročnosti. Slobodné povolania zohrávajú dôležitú úlohu v tvorbe hospodárskeho priestoru Slovenskej republiky, o čom svedčí aj rastúca tendencia vývoja slobodných povolanií.

Na Slovensku nie je problematika slobodných povolanií komplexne prepracovaná. V oblasti slobodných povolanií je najväčší dôraz kladený, a najlepšie prepracovaná problematika v nemecky hovoriacich krajinách – v Nemecku a v Rakúsku. Predpokladáme, že v uvedených krajinách sú slobodné povolania chápané ako potenciál pre rast a kvalifikovanosť krajiny, čo analogicky znamená konkurenčnú výhodu. Podľa niektorých autorov je samotné vzdelanie v krajine a jeho rast prostriedkom na zvyšovanie HDP, slobodné povolania predstavujú najvyššiu formu vzdelanostnej úrovne obyvateľstva. Slobodné povolania sú veľmi aktuálnou a rozvíjajúcou sa oblasťou, ktorá významne prispieva k tvorbe hospodárskeho priestoru, preto si podľa nášho názoru zaslúži oveľa väčšiu pozornosť

LITERATÚRA

- [1] EUROSTAT
- [2] FOLTÍNOVÁ, A. – DUBCOVÁ, G. 2006/2007. Súčasný stav podniku slobodného povolania v SR. In *Finančný manažér: štvrťročník Slovenskej asociácie podnikových finančníkov*. ISSN 1335-5813, 2006, roč. 7, č. 4, s. 104 – 109
- [3] FOLTÍNOVÁ, A. 2011. Postoj slobodných povolanií k spoločensky zodpovednému podnikaniu. In *Indikátory spoločensky zodpovedného správania podnikateľskej sféry na*

Slovensku v súčasnej etape ekonomického vývoja. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. ISBN 978-80-225-3259-4, s. 66-67.

- [4] <http://definitions.uslegal.com/f/freelance/>, 18. 3. 2015
- [5] <http://www.xerius.be/en/starter/starting-a-liberal-profession/what-is-a-liberal-profession/>, 25.3.2015
- [6] Slovak Business Agency
- [7] www.nadsme.proxia.sk/mediafiles//Publikacie/slobodne_povolania.pdf, 7.4.2015

KONTAKT

Ing. Veronika Soosová, PhD.

Trenčianska univerzita AD v Trenčíne

Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov

Katedra manažmentu a rozvoja ľudských zdrojov

Študentská 2

911 50 Trenčín

Slovenská republika

e-mail: veronika.soosova@tnuni.sk

PhDr. Erika Hančovská, PhD.

Trenčianska univerzita AD v Trenčíne

Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov

Katedra manažmentu a rozvoja ľudských zdrojov

Študentská 2

911 50 Trenčín

Slovenská republika

e-mail: erika.hancovska@tnuni.sk

PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY NÁKUPNÉHO SPRÁVANIA A IMAGE FIRMY AKO IDENTIFIKÁTOR ÚSPECHU

PSYCHOLOGICAL ASPECTS BUYING BEHAVIOR AND THE COMPANY'S IMAGE AS AN IDENTIFIER FOR SUCCESS

Tatiana Soroková, Daniela Petriková

ABSTRACT

For many businesses, image and advertising are an essential part of marketing strategies through which they seek to gain an increasing number of customers. Some companies, however, neglect the importance of their image and advertising. The aim of the article is to highlight the psychological attributes of a market mechanism to introduce psychology buying behavior and provide insight into the problems of the functioning of consumer behavior. Through the questionnaire method we obtained information which are important for the customer decision-making process and what are the factors affecting the selection and purchase of goods. The graphical and descriptive form, we evaluated consumer attitudes for the company L'Oréal, which has a tradition in the cosmetics industry. From a wide survey in this article, we focus on the specific findings of the evaluation of customer satisfaction with products company L'Oréal in Slovakia.

KEY WORDS

Market. Advertising. Image. Corporate identity. Sale

JEL Classification

M30

ÚVOD

Základom úspešného rozvoja akejkoľvek predajnej spoločnosti je poznanie dynamických faktorov, ktoré najviac vplyvajú na spotrebiteľov a vybudovanie priaznivých vzťahov so zákazníkmi. Existuje množstvo firiem, ktoré si tento princíp úspešnej existencie neuvedomujú, len podnikajú s jediným cieľom, dosiahnuť za najkratší čas čo najvyšší zisk.

V dnešnej spoločnosti sa pojem reklama a image stávajú nevyhnutnou súčasťou marketingovej stratégie mnohých firiem, pričom je potrebné poznať psychologické aspekty predaja a motivácie pre kúpu, aby sa zákazník stal celoživotným odberateľom. Psychológia trhu predstavuje aplikovanú psychologickú disciplínu, ktorá vychádza z vecného vymedzenia trhu ako ekonomickej kategórie. Predmetom záujmu psychológie trhu sú psychické javy, ktoré vplyvajú na trhové subjekty, a taktiež vzájomné vzťahy medzi týmito subjektmi. Pre spotrebiteľov majú významnú úlohu určité psychologické vlastnosti tovarov, na základe ktorých sa rozhodujú o ich kúpe. Pri tovaroch nepôjde len o ich úžitkovú hodnotu a účel, ale zákazníkovi môže pri kúpe ovplyvniť vo významnej miere image tovaru a jeho status na aktuálnom trhu. Spotrebiteľské správanie je chápané ako proces rozhodovania o samotnom

* PhDr. Tatiana Soroková, PhD., Technická univerzita v Košiciach, Ekonomická fakulta, Katedra ekonomických teórií, spoluautorský podiel 50%

** Ing. Daniela Petriková, PhD., Technická univerzita v Košiciach, Ekonomická fakulta, Katedra ekonomických teórií, spoluautorský podiel 50%

nákup a tiež o využívaní tovarov a služieb. Existuje viacero faktorov, ktoré vplyvajú na správanie spotrebiteľa. Môže ísť o charakter tovaru, vonkajšie sociálne vplyvy alebo tiež o osobnú potrebu. (Komárková, 1998) Cieľom spotrebiteľa je maximalizovať svoj úžitok z konzumácie tovarov a služieb. Toto správanie je výsledkom rôznych vplyvov a podmienok, ktoré pôsobia na spotrebiteľa pri rozhodovaní. Spotrebiteľ môže byť ovplyvnený vonkajšími alebo vnútornými faktormi. Medzi vonkajšie faktory patrí napríklad kultúra, ekonomická situácia, vnútorné predstavujú osobnosť spotrebiteľa, motívy, názory a individuálne preferencie.

Vzťah medzi predajcom a zákazníkom

Vzťah medzi dopytom a ponukou na trhu sa premieta do spolupráce medzi výrobcem, respektíve predajcom a spotrebiteľom. Tento vzťah má svoje etické normy, podľa ktorých je posudzované správanie výrobcu, predajcu a spotrebiteľa na trhu. Na trhu sa však nevyskytujú tieto elementy izolovane, ale existuje medzi nimi široká škála vzťahov. Vzťah vnímame ako empatiu, ktorá pomáha komunikovať s inými. Sociálna komunikácia, vzájomné dorozumievanie sa medzi ľuďmi umožňuje prepojenie psychických interakcií a kognitívnych procesov. Komunikačný proces medzi predajcom a zákazníkom je ovplyvnený viacerými faktormi, napr. prostredie, podmienky, okolnosti čas, vek, situácie, príležitosti a pod. Účastníci procesu môžu mať odlišnú interpretáciu, pretože je ovplyvnená ich skúsenosťami a ich vlastným hodnotením. Pri predaji, kde je snaha motivovať zákazníka ku kúpe, je nutné, aby sa predajcovia prispôbili osobnosti kupujúceho, pričom ju musia dobre poznať. Optimálny vzťah medzi predajcom a zákazníkom je, ak funguje pozitívny vzťah:

- ✓ medzi predajcom a tovarom, kde predajca sa stotožňuje s ponukou a je informovaný o danom tovare,
- ✓ medzi predajcom a zákazníkom, kde predajca musí poznať potreby zákazníka a prispôbiť im ponuku,
- ✓ zákazníka k tovaru, ktorý vedie k nákupnému úmyslu, rozhodnutiu o kúpe.

Vzťah medzi zákazníkom a predajcom predstavuje prostriedok k dosiahnutiu konečného cieľa predajcu, ku kúpe výrobku, ktorý z psychologického hľadiska predstavuje pevnejšiu väzbu, ak bude dochádzať k opakovaným interakciám. Predaj môže byť vnímaný aj ako proces, kde predajca presvedča a snaží sa uspokojiť potreby kupujúceho a dosahovať nepretržitý úžitok či už pre kupujúceho, ale aj pre predávajúceho. Osobný predaj je dôležitou súčasťou trhovej ekonomiky, predstavuje kľúčový element v marketingovej oblasti pre väčšinu firiem. Marketingové aktivity firmy pozostávajú zo štyroch komponentov: produkt, cena, miesto a podpora predaja. Tieto prvky sú známe ako časti marketingového mixu. Prvky v rámci podpory predaja predstavuje reklama, baliace služby produktov a osobný predaj.

Faktory vplyvajúce na správanie spotrebiteľa

Správanie ľudí na trhu je ovplyvňované viacerými činiteľmi. Z psychologického hľadiska ide o mnohé fenomény, vrátane životných skúseností, vedomostí, ako aj vplyvu sociálneho prostredia. Duševné vlastnosti človeka určujú zameranosť človeka, podieľajú sa na rozvoji jeho schopností, ktoré vytvárajú charakter osobnosti. Tieto vlastnosti sa prejavujú vo všetkých psychických procesoch, či už ide o vnímanie, pamäť, pozornosť, predstavy myslenie. Konkrétne správanie sa človeka v predajni sa prejavuje mnohými aspektmi emocionálneho i racionálneho rozhodovania pre výber a kúpu konkrétneho výrobku. Životné skúsenosti a vedomosti, ktoré spotrebiteľia nadobudli počas života im pomáhajú pri orientácii, rozhodovaní a zároveň ich chránia pred negatívnymi vplyvmi fenoménov reklamy a tlaku ku kúpe.

Faktorov, ktoré vplývajú na rozhodovanie o kúpe je mnoho, avšak najdôležitejšie z nich sú samotné individuálne ciele človeka. Každý človek chce byť zdravý, šťastný, plný života, fyzicky zdatný a krásny a tiež byť milovaný ostatnými. Nakupovaním tovarov a ich používaním, ako aj využívaním profesionálnych služieb sa človek snaží tieto ciele dosiahnuť. Na priebeh nákupného správania má vplyv množstvo faktorov, pričom ide hlavne o osobnosť spotrebiteľa, ktorá je daná psychologickými dimenziami a vonkajším sociálnym prostredím. Správanie sa človeka ovplyvňujú jeho postoje, názory a zvyklosti. Zákazník vstupuje do predajne s určitou predstavou o tom čo potrebuje, čo by si rád kúpil. Potrebuje určitý čas na to, aby sa v predajni zorientoval. Aj keď človek má predstavu o konkrétnom tovare, ktorý chce, ostatné tovary taktiež vstupujú do jeho procesu rozhodovania. Samotné rozhodovanie prebieha v myslí zákazníka, kde porovnáva svoju pôvodnú predstavu so skutočnosťou. Pri rozhodovaní sa spotrebiteľa o kúpe konkrétneho produktu má významný vplyv komparačný výrobok a atmosféra predaja.

Image a tvorba image

Vytvorenie dobrého image firmy určitej značky alebo zaistenie, aby sa značka pomocou reklamy stala známou, je v dnešnej konzumnej spoločnosti pre mnohé firmy spôsob, ako prilákať nových, alebo udržať stálych zákazníkov. Image je možné vnímať ako trhový obraz výrobku, ale aj ako symbol, resp. súhrn predstáv, názorov, skúseností a očakávaní verejnosti o podniku, výrobku, značke. Image je súčasne meradlom účinnosti pôsobenia teda propagácie. (Horňák, 1997) Definovať image je možné aj ako komplex postojov, názorov, pocitov a predstáv voči určitým objektom alebo osobám, pričom z hľadiska propagácie ide predovšetkým o image výrobku a firmy. (Komárková, 1998)

V súčasnosti je pojem image bežne známy. Vyjadruje očakávania spoločnosti od firmy, od konkrétneho výrobku i reprezentanta spoločnosti. Dnes je priam prioritou budovať image podniku, podľa ktorého ho spotrebiteľia vnímajú, registrujú a hodnotia. Každý tovar má v očiach spotrebiteľa špecifický image, prostredníctvom ktorého daného spotrebiteľa priťahuje. Postupne tým, ako sa daný tovar uplatňuje na trhu, začínajú ho spotrebiteľia používať a získavajú určité skúsenosti s týmto tovarom. Podobný spôsob hodnotenia využívajú zákazníci aj pre konkrétnu firmu, ktorá produkt vyrobila a uviedla na trh. Celkový dojem - image je konečným výsledkom tohto procesu. Preto aj výrobné alebo nevýrobné podniky si vytvárajú svoj image, pričom tento nie je hodnotený len na základe celkového vonkajšieho vzhľadu, ale aj na základe pozitívnych alebo negatívnych skúseností s ktorými prišiel zákazník do kontaktu. Hodnotia sa samotní zamestnanci podľa ich správania sa voči zákazníkom. (Lea, 1994)

Mnohí podnikatelia sa snažia venovať svojmu image rôznymi spôsobmi. Výzor a výraz z hľadiska sociálnej komunikácie je dôležitým faktorom posudzovania úrovne osobnosti a tak sa mnohí jedinci snažia byť „in“ nakupovaním luxusného oblečenia alebo drahých silných áut, začínajú hrať povinne golf, demonštrujú charitu, aby zapadli medzi ostatných úspešných podnikateľov a pod. Ide o celú spleť prvkov, ktoré v určitej dobe vývoja spoločnosti predstavujú trend, ako budovať pozitívny image a ako vstúpiť natrvalo do povedomia potenciálnych zákazníkov.

V oblasti firemnej komunikácie je vhodné pri vytváraní správneho image rešpektovať dôležitosť viacerých atribútov. *Hodnotenie firemnej identity ako súčasť image* (firemný image) predstavuje značku/produkt, osobnosť podnikateľa, správanie sa zamestnancov, ale aj to, čo si spotrebiteľia myslia o firme. *Definovanie poslania firmy*, ktorého základom a nevyhnutnosťou je stanoviť poslanie firmy. Toto poslanie musí informovať o tom, čo tvorí

firmu a čo firma vytvára. Vytvorenie poslania firmy je dôležitou súčasťou pri zakladaní nového podniku. *Vytvorenie loga, prípadne sloganu*, pričom využívanie loga v rámci propagácie firmy je spôsob ako firmu zviditeľniť. Logo zobrazuje posolstvo a image. Posolstvo firmy je dobre vyjadriť aj pomocou sloganu, ktorý by mal čo najvýstižnejšie popísať to, čo je hlavnou činnosťou v podnikaní. *Internetová stránka* ako nevyhnutnosť dnešnej doby. V súčasnosti neexistuje takmer žiadna úspešná firma bez internetovej stránky, je to ďalší spôsob ako byť zverejnený a zviditeľnený, ide tiež o spôsob rozšírenia firemnej identity. Stránka by mala byť zaujímavá, aby prilákala nových a neodradila stálych zákazníkov. *Branding*, je základom pre tvorbu image, pretože zamestnanci svojimi zručnosťami, vlastnosťami a správaním reprezentujú firmu. Vo väčších podnikoch majú zamestnanci jednotnú uniformu s prípadným logom, čím sa firma prezentuje v profesionálnom svetle. Takto „označený“ personál uľahčuje zákazníkovi vyhľadávanie pri pomoci a zvyšuje dôveru v profesionalite. *Vytvorenie pozitívneho halo efektu a vizitka* sú pri obchodných stretnutiach veľmi dôležité, tak ako aj prvý dojem, interiéry a exteriéry firmy, firemná kultúra. Dokonca vizitka danej firmy reprezentuje firmu ešte dlhšie ako predpokladáme. V osobe, ktorá ju dostane do rúk vzniká dojem o image firmy.

Image predstavuje dôležitý faktor, ktorý vplýva pri rozhodovaní o kúpe, kde si spotrebiteľ vytvorí určitý obraz, ktorý je výsledkom vzťahu k výrobku. Existuje množstvo situácií, kde image zohráva dôležitú úlohu pri predaji. Napríklad obava, že daný výrobok bude nekvalitný alebo, že spotrebiteľ nie je schopný posúdiť kvalitu výrobku, ale domnieva sa, že výrobky, ktoré sú rovnakého druhu, sa od seba budú odlišovať v kvalite. Pozitívny firemný image zabezpečuje dôveru výrobku, ktorý nemusí mať vždy vysokú kvalitu. (Schwalbe, 1994)

Výsledky vyhodnotenia dotazníkového prieskumu

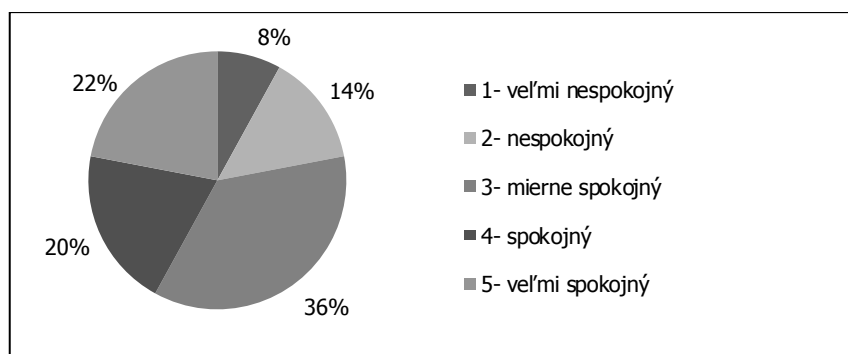
Spoločnosť L'Oréal predstavuje kozmetická firma, ktorá je zameraná na výrobu a distribúciu kvalitných kozmetických produktov. Táto spoločnosť existuje už od roku 1909, vytvorením jednej z prvých farieb na vlasy. V súčasnosti táto firma vystupuje s portfóliom silných a medzinárodne pôsobiacich značiek na trhu. Francúzska značka L'Oréal Paris ponúka ženám aj mužom na každom kontinente kozmetické produkty pre osobnú starostlivosť a líčenie, ktoré čerpajú z najnovších vedeckých objavov. Medzi ďalšie značky, ktoré patria pod spoločnosť L'Oréal patrí tiež Garnier, Maybelline New York a profesionálne značky pre vlasovú starostlivosť ako Kérastase, Redken a Matrix. Aktívna kozmetika firmy L'Oréal zahŕňa značku Vichy a La Roche Posay a čo sa týka luxusných produktov, spoločnosť ponúka svoj sortiment zo značiek ako Lancôme, Ralph Lauren, Biotherm. (L'ORÉAL Česká republika)

Na zistenie spokojnosti zákazníkov s kvalitou výrobkov a poskytovanými službami L'Oréal bol realizovaný dotazníkový prieskum, ktorý mal ambíciu hodnotiť aktuálne vnímanie firmy. Dotazník bol zameraný na produkty starostlivosti o pleť. Cieľom dotazníka bolo zistiť, aká je spokojnosť s kvalitou produktov, aká je spokojnosť s cenou v pomere ku kvalite, zistiť, ktoré zo značiek danej firmy sú najviac preferované na slovenskom trhu, ktoré faktory najviac ovplyvňujú kúpu produktov, aký majú zákazníci postoj k reklame danej firmy.

Metodológia dotazníkového prieskumu

Na vypracovaní dotazníka sme oslovili 500 respondentov pričom aktívne participovalo 220 respondentov, ktorí sú bežnými užívateľmi kozmetiky L'Oréal. Najviac z opýtaných, až 32%, bolo vo veku od 25-35 rokov. Vzhľadom k tomu, že túto kozmetiku využívajú hlavne ženy, do prieskumu sa zapojilo 82% žien a 18% mužov. Dotazník pozostával z 15 otázok,

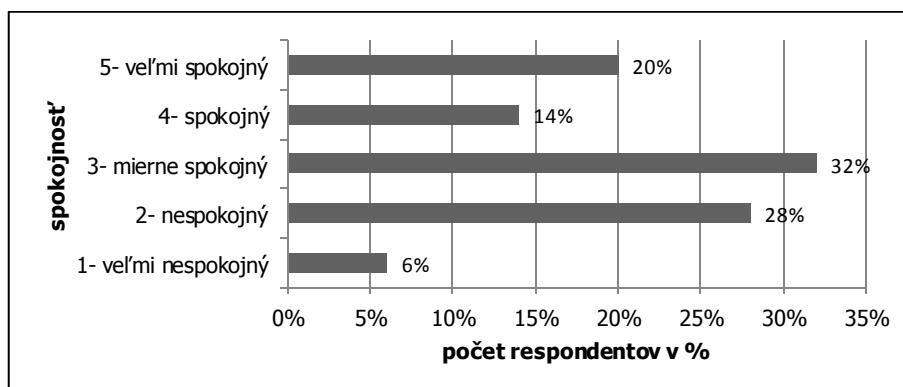
pričom jednotlivé otázky boli rozdelené do 5 častí podľa oblastí zamerania. V rámci problematiky tohto príspevku, zameraného na psychologické aspekty nákupného správania sa a tvorbu image firmy, sme vybrali 6 otázok a následne predkladáme ich vyhodnotenie.



Obrázok 1 Spokojnosť respondentov s kvalitou produktov

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníka

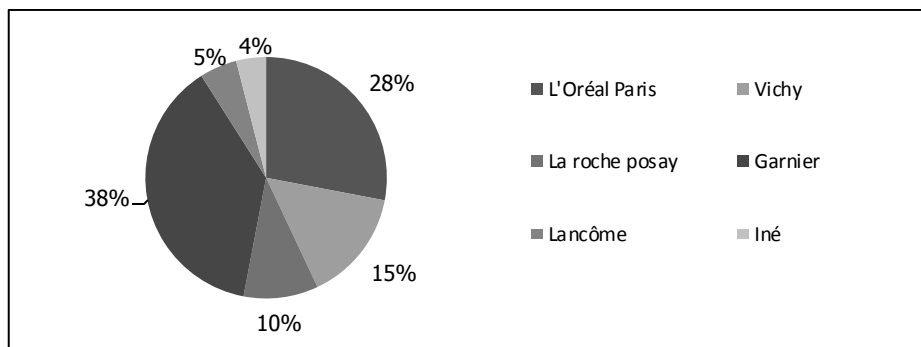
Na Obr. 1 vidíme, že 22% respondentov bolo veľmi spokojných s kvalitou ponúkaných produktov, 36% respondentov hodnotilo škálou mierna spokojnosť a 8% z opýtaných bolo veľmi nespokojných s kvalitou produktov. Na základe prieskumu možno konštatovať, že firma L'Oréal je považovaná za firmu, ktorá vyrába a distribuuje kvalitné produkty. 8% zákazníkov hodnotilo výrobky ako nekvalitné. Je potrebné hľadať príčiny, i keď z psychologického hľadiska vieme, že existuje identifikátor sklamania, ktorý ovplyvňuje hodnotenie. Uvedených 8% sklamaných zákazníkov predstavuje údaj, ktorý naznačuje, že firma by mala prijať určité opatrenia na zníženie negatívneho hodnotenia. V tomto prípade psychologicky by bolo vhodné, aby balenia výrobkov firmy boli rôznorodé, t.j., aby si zákazník mohol kúpiť menšie balenie, za primeranú cenu na vyskúšanie, nakoľko pri väčšej investícii vznikne aj väčšie sklamanie, čo môže byť interpretované a vnímané ako nekvalitný výrobok, čo a následne ovplyvňuje aj image firmy.



Obrázok 2 Spokojnosť respondentov s pomerom ceny ku kvalite produktov

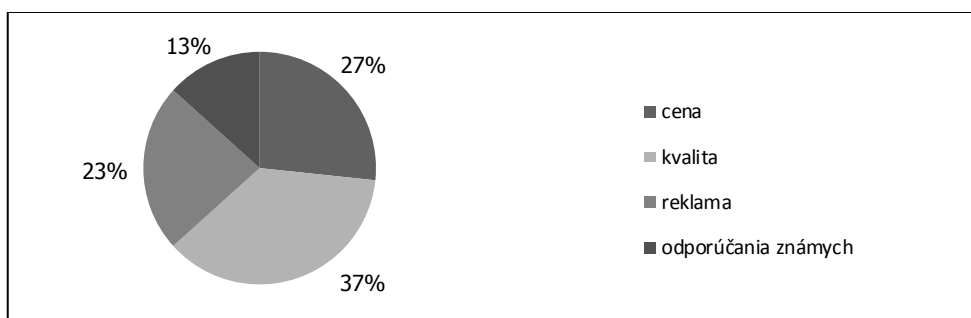
Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníka

Obr. 2 zobrazuje vyjadrenia respondentov k vzťahu ceny a jej zodpovedajúcej kvality produktu. Až 28% respondentov sa vyjadrilo, že sú nespokojní s pomerom ceny ku kvalite produktov. Najviac odpovedí zaznamenalo hodnotenie mierna spokojnosť s počtom 32%, ktorá je považovaná za strednú v rámci spokojnosti. Z týchto zaznamenaných údajov je možné vyvodit' záver, že niektoré produkty sú pre zákazníkov predražené a cenu vnímajú ako nezodpovedajúcu skutočnej hodnote výrobku.



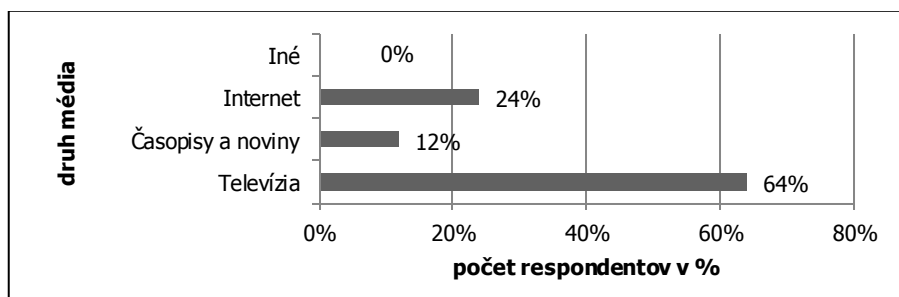
Obrázok 3 Najviac preferované značky zo sortimentu firmy L'Oréal
Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníka

Obr. 3 zobrazuje odpovede ohľadom najviac preferovanej značky zo sortimentu L'Oréal. Z uvedeného grafu je zjavné, že najviac spotrebiteľov preferuje značku Garnier, v zastúpení až 38% respondentov. Druhé miesto prináleží značke L'Oréal Paris a za ňou nasledovali značky Vichy a La Roche Posay. Ostatné sú cenovo náročnejšie a preto nie sú na našom trhu výrazne preferované.



Obrázok 4 Faktory, ktoré vplyvajú na respondentov pri kúpe
Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníka

Obr. 4 zobrazuje percentuálny podiel jednotlivých faktorov, ktoré vplyvajú na spotrebiteľov pri nakupovaní produktov. Najväčší podiel bol zaznamenaný v kvalite (37%), nasledovala cena (27%) a za ňou reklama (23%). Reklamu na určitý produkt postrehlo 36% z celkového počtu participujúcich respondentov, čo sa nám javí v súčasnom reklamnom svete málo. L'Oréal by sa mala viac orientovať na reklamnú činnosť v rámci marketingovej stratégie, čím by si mohla zabezpečiť vyšší podiel predaných produktov.



Obrázok 5 Druh média ako nositeľa zaznamenatej reklamy
Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníka

Z respondentov, ktorí postrehli reklamu na produkty značky L'Oréal (spolu 36% participujúcich respondentov) zaznamenalo 64% reklamu na určitý produkt analyzovanej značky v televízii, 24% respondentov označilo internet a zvyšných 12% uviedlo, že reklamu

postrehli z časopisov a letákov (Obr. 5). Z nášho prieskumu vyplynulo, že televízia predstavuje prioritné médium, kde zákazníci postrehli reklamu firmy.

ZÁVER

Neustálym hodnotením úspešnosti predaja a spokojnosti zákazníka aj prostredníctvom dotazníkov sa firmy dokážu zamerať na posilnenie pozitívnych stránok a naopak tie slabé sa budú snažiť odstrániť. Zaujímavým zistením, vyplývajúcim z nášho prieskumu bolo, že respondentmi najviac preferovaná značka Garnier, kde predpoklad úspechu tejto značky vidíme v jej nižšej cene. Na zvýšenie predaja ostatných značiek by mala firma realizovať rôzne zľavy, prípadne vzorky, možnosti kúpy menších balení, zvýšiť motiváciu kúpy darčekom a inými prvkami posilnenia predaja. Taktiež zo zistení vyplynulo, že reklama sa v dnešnej dobe považuje za jeden z dôležitých faktorov úspechu predaja. Atraktívna a pútavá reklama dokáže prilákať každého spotrebiteľa. Firma L'Oréal sa prezentuje hlavne vo forme televíznych reklám s pestrým zastúpením známych tvári zo sveta showbusinessu ako Penelope Cruz, Scarlett Johanson, Eva Longoria, Beyoncé Knowles, Gwen Stefani alebo Freida Pinto. (Corporate identity, 2014) Napriek efektívnej televíznej reklame by firma nemala zanedbávať reklamu na internete, keďže v súčasnosti je toto médium považované za najefektívnejšie.

Príspevok je výsledkom riešenia čiastkovej úlohy vedeckého projektu MŠVVaŠ SR KEGA č. 015TUKE-4/2013 Príprava predmetu Základy podnikateľských zručností pre neekonómov.

LITERATÚRA

- [1] *Corporate identity*. [online]. Dostupné na internete: <http://designpositive.sk/corporate-identity/>
- [2] HORŇÁK, P. *Abeceda reklamy*. Bratislava: Grafosit, 1997. 256 s. ISBN 80-967701-7-9.
- [3] KOMÁRKOVÁ, R. – RYMEŠ, M. – VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 160 s. ISBN 80-7169-632-3.
- [4] LEA, S. – TARPY, R. M. – WEBLEY, P. *Psychologie ekonomického chování*. Praha: Grada, 1994. 824 s. ISBN 80-85623-93-5.
- [5] L'ORÉAL Česká republika. *Naše společnost*. [online]. Dostupné na internete: <http://www.loreal.cz>
- [6] SCHWALBE, H. *Praktická reklama*. Praha: Grada, 160 s. ISBN 80-7169-112-7.

KONTAKT

PhDr. Tatiana Soroková, PhD.
Technická univerzita v Košiciach
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomických teórií
Němcovej 32
040 01 Košice
Slovenská republika
e-mail: tatiana.sorokova@tuke.sk

Ing. Daniela Petriková, PhD.
Technická univerzita v Košiciach
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomických teórií
Němcovej 32
040 01 Košice
Slovenská republika
e-mail: daniela.petrikova@tuke.sk

VPLYV MANAŽÉRSKÝCH INFORMAČNÝCH SYSTÉMOV A ORGANIZAČNÝCH POVINNOSTÍ NA VÝKONNOST MANAŽMENTU

THE EFFECTS OF MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON MANAGERIAL PERFORMANCE

Anna Štefančíková

ABSTRACT

This contribution examines the interactive effects of organizational commitment and management information system (MIS) design on managerial performance. MIS design was defined in terms of the extent to which managers use broad scope MIS information, specifically his the subsystem - Management Accounting Systems (MAS). The responses of 147 managers, drawn from the small and medium-sized enterprises in the Slovak Republic, to a questionnaire survey were analyzed by moderated multiple regression method. The result shows that the interaction effect between the extent of the use of MAS information and organizational commitment had an impact on managerial performance. When the managers were with high organizational commitment, the extent of use of broad scope MAS information led to higher information processing capacity and hence to improve managerial performance.

KEY WORDS

management information system, information processing, organizational commitment, , manager, decision making, managerial performance

JEL Classification

M15, M21, M54

INTRODUCTION

The concept of the MIS (*Management Information System*) has evolved over a period of time comprising many different facets of the organizational function. MIS is a necessity of all the organizations.

The initial concept of MIS was to process data from the organization and present it in the form of reports at regular intervals. The system was largely capable of handling the data from collection to processing. It was more impersonal, requiring each individual to pick and choose the processed data and use it for his requirements. This concept was further modified when a distinction was made between data and information. The information is a product of an analysis of data. This concept is similar to a raw material and the finished product. What are needed are information and not a mass of data. However, the data can be analyzed in a number of ways, producing different shades and specifications of the information as a product. It was, therefore, demanded that the system concept be an individual-oriented, as each individual may have a different orientation. Towards the information. This concept was further modified, that the system should present information in such a form and format that it

* Ing. Anna Štefančíková, PhD., Alexander Dubcek University of Trencin, Faculty of Social and Economic Relations, Department of Management and Human Resources Development, author share 100%, share on project no ITMS 26110230099, co-financed by the ESF 100 %

creates an impact on its user, provoking a decision or an investigation. It was later realized then even though such an impact was a welcome modification, some sort of selective approach was necessary in the analysis and reporting.

The concept of MIS gives high regard to the individual and his ability to use information. An MIS gives information through data analysis. While analyzing the data, it relies on many academic disciplines. These include the theories, principles and concepts from the Management Science, Psychology and Human Behavior, making the MIS more effective and useful. These academic disciplines are used in designing the MIS, evolving the decision support tools for modeling and decision - making.

The foundation of MIS is the principles of management and its practices. MIS uses the concept of management Information System can be evolved for a specific objective if it is evolved after systematic planning and design. It calls for an analysis of a business, management views and policies, organization culture and the culture and the management style. The information should be generated in this setting and must be useful in managing the business. This is possible only when it is conceptualized as system with an appropriate design.

Contingency theory has been applied to the analysis and design of management information systems (MIS) in recent years. Some researches focus on the examination of the relationship between MIS, specifically its subsystem - Management Accounting Systems (MAS) and managerial performance and interpreted the interactive effects with some contextual variables, such as perceived task uncertainty.¹ Chong's study got a conclusion that the more was the uncertainty or environmental variety getting higher, the more was the usefulness of broad scope MAS information because managers need more information to assist them to make decisions in an uncertainty environment. Nevertheless, there was one issue merit further investigation. As the advancing of the information technology and software technique, enterprises are getting more easier to build a larger MAS to contain as much information as possible to fulfill the demand of decision making in today's complicated working environment. When the size of MAS information became too large, the performance would not getting improved, even worse, because of the limited information processing capacities (IPC) of the organizations and their members. Shields² also indicated that judgment accuracy was an inverted U-shaped function of supply of information. It means that in the positive slope section more information was helpful for judgment accuracy, but when over the hill, information overloaded or the negative slope section, more information turn to be harmful to the judgment accuracy.

According to the suggestion of Hahn et al.³ one of the methods to increase IPC of organizational members was to raise the level of their involvement. To higher members' involvement in the organizations, one of the alternatives was to enhance their organizational commitment. People with higher commitment were willing to take their time to process the large volume of information that was called the increment of IPC according to the description of Schick et al.⁴ Hence, organizational commitment plays an important role of the relationship between the extent of the use of broad scope MAS information and managerial performance.

A theoretical development linking the moderating effect of organizational commitment between broad scope MAS information and managerial performance is developed in the next

¹ CHONG, V. K. Management Accounting Systems, Task Uncertainty and Managerial Performance: A Research Note, 1996, p.

² SHIELDS, M. D. Effects of information supply and demand on judgment accuracy: evidence from corporate managers. In: *The Accounting Review*, 58(2), 1983, pp. 284-303

³ HAHN, M. et al. The Effects of Time Pressure and Information Load on Decision Quality. In: *Psychology & Marketing*, 9(5), 1992, pp. 365-378.

⁴ SCHICK, A. G et al. Information Overload: A Temporal Approach. In: *Accounting, Organizations and Society*, 15(3), 1990, p. 206.

section. Subsequent sections are the research method of this study, the results of the research, the discussion, conclusion, and limitations.

Theoretical development

The Management Information System (MIS) has more than one definition, some of which are give below.

1. The MIS is defined as a system which provides information support for decision making in the organization.
2. The MIS is defined as an integrated system of man and machine for providing the information to support the operations, the management and the decision making function in the organization.
3. The MIS is defined as a system based on the database of the organization evolved for the purpose of providing information to the people in the organization.
4. The MIS is defined as a Computer ñ based Information System.⁵

Thought there are a number of definitions, all of them converge on one single point, i.e., the MIS is a system to support the decision making function in the organization. The difference lies in defining the elements of the MIS. However, in todays world MIS a computerized .business processing system generating information for the people in the organization to meet the information needs decision making to achieve the corporate objective of the organization.

In any organization, small or big, a major portion of the time goes in data collection, processing, documenting it to the people. Hence, a major portion of the overheads goes into this kind of unproductive work in the organization. Every individual in an organization is continuously looking for some information which is needed to perform his/her task. Hence, the information is people-oriented and it varies with the nature of the people in the organization.

Management accounting systems was one of the organizational subsystems that facilitated control by reporting the performance of the participants of organizations.⁶ The *broad scope MAS (BSMAS)* referred to the dimension of focus, quantification and time horizon and was used to provide economic, noneconomic, external, and future-oriented information. The scope of a MAS should include the estimates of the likelihood of future events occurring in order to assist managers price-making, inventory control⁷ and labor negotiations and to assess manager's reliability, cooperation, and flexibility. Chenhall & Morris⁸ also mentioned that BSMAS not only had the function of alleviating the difficulties caused by the environmental uncertainty but also enhance the control in uncertain situations by focusing information on the origins of uncertainties. Hence, BSMAS had the positive effect with the managerial performance before information overload.

Nevertheless, in a complicated managerial environment, managers tend to seek information more than they really required, even to the extreme of inducing overload,⁹ in order to increase the decision maker's confidence but either enhanced the decision-making accuracy of the

⁵ LAUDON K. C. Management Information Systems: Managing the Digital Firm, 14th Edition Hardcover, 2015. ISBN-13: 978-01-33898163

⁶ CHIA, Y. M. Decentralization, Management Accounting System (MAS) Information Characteristics and Their Interaction Effects on Managerial Performance: A Singapore Study. In: *Journal of Business Finance & Accounting*, 22(6), 1995, pp. 811-830.

⁷ SÓOSO VÁ, V. Implementation of personal controlling in SME's. In: *Aktuálne problémy podnikovej sféry*. Bratislava : EU, 2013, p. 489-503. ISBN: 978-80-225-3636-3.

⁸ CHENHALL, R. H., & MORRIS, D. The Impact of Structure, Environment, and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting Systems. In: *The Accounting Review*, 61(1), 1986, pp. 16-35.

⁹ HANČOVSKÁ, E. *Osobnosť manažéra a coping*. 1. vyd. Trenčín: TnUAD, 2013. 139 s. ISBN 978-80-8075-603-1.

performance.¹⁰ Hence, the participants of organizations who tried to avoid mistakes in uncertainty situation by searching for more information than needed always overvalued their IPC if they did not increase their involvement. Hahn, Lawson & Lee¹¹ conclude “involvement level can interact with information load by expanding the working capacity for processing incoming information so that relative performance of high-involvement groups will be enhanced at higher information load level”. Hahn et al.¹² also took an example describing that idea. If there were two person. The first person is willing to work overtime to get the task done. The second person does not. The first person has increased his/her involvement to meet the new demands on time. In addition, according to Schick et al.¹³ that the first person have increase his/her IPC because of his/her additional working hours, in stead, the second person did not changed anything even his/her IPC.

Streers¹⁴ described that commitment to an organization is considered to reflect the relative strength of an individual’s identification with and involvement in that organization. In this study we replaces the involvement level to be the level of organizational commitment. And based on the previous discussion, if an organization is trying to avoid information overload, it should try to raise people’s organization commitment. High committed people can improve their IPC because they’re willing to work extra hours dealing information to improve the managerial performance. On the other hand, low committed people would not work more than requirement to increase their IPC and draw the performance backward when they had to deal with lots of information. So, organizational commitment plays a moderating role of the relationship between the extent of the use of broad scope MAS information and managerial performance. The reasoning in the previous paragraphs suggests the following hypothesis.

H1: The higher the organizational commitment (X_2), the more positive is the relationship between the extent of use of broad scope MAS information (X_1) and managerial performance (Y). In mathematical terms, when X_2 increases, $\partial Y / \partial X_1$ is greater.

Methodological approach research

1. The sample

This study collected 147 effective questionnaire data from the production managers from 92 randomly selected public manufacturing companies in Slovakia. A total of 250 questionnaires were sent to the e-mail addresses of managers at different levels of governance, and made a response rate of 50.84%. The average seniority of the respondents was 8.3 years.

2. Variable measurement

➤ *Broad scope MAS information.*

Chenhall & Morris’s¹⁵ six-item instrument was modified to measure “the extent of use” of BSMAS information. The instrument originally asked respondents to rate the “perceived

¹⁰ O’REILLY, C. A. Individuals and Information Overload in Organizations: Is More Necessarily Better? In: *Academy of Management Journal*, 23(December), 1980, pp. 684-696.

¹¹ HAHN, M., LAWSON, R., & LEE, Y. G. The Effects of Time Pressure and Information Load on Decision Quality. In: *Psychology & Marketing*, 9(5), 1992, pp. 365-378.

¹² HAHN, M. et al. The Effects of Time Pressure and Information Load on Decision Quality. In: *Psychology & Marketing*, 9(5), 1992, p. 371.

¹³ SCHICK, A. G, GORDON, L. A., & HAKA, S. Information Overload: A Temporal Approach. In: *Accounting, Organizations and Society*, 15(3), 1990, pp. 199-220.

¹⁴ STREERS, R. M. Antecedents and outcomes of organizational commitment. In: *Administrative Science Quarterly* 22, 1977, pp. 46-56.

¹⁵ CHENHALL, R. H., & MORRIS, D. The Impact of Structure, Environment, and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting Systems. In: *The Accounting Review*, 61(1), 1986, pp. 16-35.

usefulness of MAS information to link managerial performance that was unrealistic.¹⁶ The extent of use of MAS information enhances decision effectiveness and ultimately impact on managers' performance that would be more precise linkage. Managers were asked to rate the extent of use of broad scope MAS information in their daily decision making activities on a 7-point Likert-type scale ranging from 1 (never/seldom) to 7 (usually/always). The scores were analyzed by averaging across items.

➤ *Managerial Performance.*

Managerial performance was measured in terms of a nine-item self-rating scale that required participants to evaluate their performance on a seven-point Likert-type scale from 1 (very low performance) to 7 (very high performance). That attempt to capture the performance for 8 managerial dimension: planning, investigation, coordinating, evaluating, supervising, staffing, negotiating and representing and one overall performance dimension. The scores were analyzed by averaging across items.

➤ *Organizational Commitment.*

The instrument developed by Mowday et al.¹⁷, called the Organizational Commitment Questionnaires (OCQ), was primarily intended to examine affective commitment and test an employee's involvement to exert effort. Commitment was measured by fifteen-item questionnaire and 7-point Likert scale from 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree). The scores were analyzed by averaging across items. Randall¹⁸ described the questionnaires containing three components:

- a) a strong belief in, and acceptance of, the organization's goals;
- b) a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization; and
- c) a desire to maintain membership in the organization.

3. Results

The descriptive statistics and correlation matrix for the variables were presented in Table 1 and Table 2 respectively. The hypothesis was tested by moderated multiple regression equation¹⁹ based on the following multiplicative model:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_1X_2 + e, \quad (1)$$

where:

Y - Managerial performance

X₁ - broad scope MAS information

X₂ - Organizational Commitment

X₁X₂ - Interaction between MAS and Organizational Commitment e: Error term

a, b₁, b₂, b₃ - the coefficient of the regression equation.

The hypothesis implies that b₃ will be positive and statistically significant. The mathematical term: $\partial Y / \partial X_1$ will be positive for higher values of X₂ and negative for lower values. That is $\partial Y / \partial X_1 = b_1 + b_3X_2$.

¹⁶ CHONG, V. K. Management Accounting Systems, Task Uncertainty and Managerial Performance: A Research Note, 1996, p. 415-421.

¹⁷ MOWDAY, R. T. et al. *Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press, 1982.

¹⁸ RANDALL, D. M. Commitment and the organization: the organization man revisited. In: *Academy of Management Review* 12(3), 1987, pp. 460-471.

¹⁹ RIMANČÍK, M. *Štatistika pre prax*. [online] 2007. ISBN 978-80-969813-1-1. [cit. 2015-03-12] Dostupné na: <<http://rimancik.com>>

Table 1 Descriptive statistics for the variables

Variables	Mean	Standard Deviation	Theoretical range		Actual range		Cronbach α
			Min.	Max.	Min.	Max.	
Performace	4.6202	0.5346	1	7	4	7	0.8220
BSMAS	5.1107	0.8769	1	7	3	7	0.7118
Commitment	5.6132	0.6173	1	7	2	7	0.8840

Source: own, 2015

Table 2 Correlation matrix for the variables

Variables	Performace	BSMAS	Commitment
Performace	1.000		
BSMAS	0.252**	1.000	
Commitment	0.464**	0.317**	1.000

** p < 0.05

Source: own, 2015

Table 3 Regression results from testing the hypothesis

Variables	Coefficient	Value	Std. Error	t-Value	p
Constant	a	6.295	2.191	2.873	0.05
BSMAS (X_1)	b_1	-.738	0.427	-1.729	0.086
Commitment (X_2)	b_2	-.354	0.386	-.918	0.360
Interaction (X_1X_2)	b_3	-.141	0.074	1.908	0.049

Adjusted $R^2 = 0.231$; $R^2 = 0.248$; p < 0.05

Source: own, 2015

The results presented in Table 3 show that the coefficient b_3 was positive and significant (t-value=1.908, p<0.05), b_3 was not equal zero that provides support for H1 showing that interaction between the extent of the use of MAS information and organizational commitment had a significant impact on managerial performance. In order to obtain additional insight about the nature and direction of the interaction effects of organizational commitment, the partial derivative of the equation (1) over the extent of the use of broad scope MAS information (X_1) was computed (Schoonhoven, 1981) and shown as the following:

$$\partial Y / \partial X_1 = -.738 + 0.141X_2 \quad (2)$$

Equation (2) will be zero when X_2 (organizational commitment) has a value of 5.234, which is the inflection point (see Graph 1). This inflection point is within the range of observable value for X_2 .



Graph 1 The relationship between the level of organizational commitment, the use of scope MAS information and of managerial performance.

Source: own, 2015

In other words, equation (2) will be positive when organizational commitment is greater than 5.234 and negative when organizational commitment is below 5.234. Therefore, the results show that the higher the level of organizational commitment, the greater the positive impact of the extent of the use of broad scope MAS information on managerial performance. This inflection point is within the range of observable value for X_2 .

CONCLUSION

The results of this study support the hypothesis that organizational commitment and the extent of the use of broad scope MAS information have an interactive effect on managerial performance. Managers who are operating in a high organizational commitment situation will involve more time in their organization when they face the overwhelming information to improve the managerial performance. On the other hand, lower committed people would not involve too much in their organization, so their performance would be interfered when they have to deal with lots of information. Hence, organizational commitment plays a moderating role of the relationship between the extent of the use of broad scope MAS information and managerial performance.

This study has several limitations. First, the sample was drawn from the manufacturing industry of Slovakia. Generalization the results to other industries and countries should be done cautiously. Second, the regression model of performance explained a low level of variance (Adjusted $R^2 = 0.231$) indicating that variables other than organizational commitment and broad scope MAS information are at work to affect managerial performance. Other potential MAS design factors are needed to examine in the further research.

Despite the limitations above, the results of the study indicate that understanding of the way in which greater usage of broad scope MAS information assists in improving managers' performance is enhanced by considering the way commitment is playing an important role in organization. While the results are clearly a modest extension of the body of research exploring the usefulness of MAS information, they do add to our understanding about which factors at the individual level potentially affect the design of MAS.

LITERATURE

- [1] HANČOVSKÁ, E. *Osobnosť manažéra a coping*. 1. vyd. Trenčín: TnUAD, 2013. 139 s. ISBN 978-80-8075-603-1.
- [2] CHIA, Y. M. Decentralization, Management Accounting System (MAS) Information Characteristics and Their Interaction Effects on Managerial Performance: A Singapore Study. In: *Journal of Business Finance & Accounting*, 22(6), 1995, pp. 811-830.
- [3] CHENHALL, R. H., & MORRIS, D. The Impact of Structure, Environment, and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting Systems. In: *The Accounting Review*, 61(1), 1986, pp. 16-35.
- [4] CHONG, V. K. Management Accounting Systems, Task Uncertainty and Managerial Performance: A Research Note. In: *Accounting, Organizations and Society*, 21(5), 1996, pp. 415-421.
- [5] HAHN, M., LAWSON, R., & LEE, Y. G. The Effects of Time Pressure and Information Load on Decision Quality. In: *Psychology & Marketing*, 9(5), 1992, pp. 365-378.
- [6] LAUDON K. C. *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*, 14th Edition Hardcover, 2015. ISBN-13: 978-01-33898163.
- [7] MOWDAY, RT., PETER, L., & STEERS, R. *Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press, 1982.
- [8] O'REILLY, C. A. Individuals and Information Overload in Organizations: Is More Necessarily Better? In: *Academy of Management Journal*, 23(December), 1980, pp. 684-696.
- [9] RANDALL, D. M. Commitment and the organization: the organization man revisited. In: *Academy of Management Review* 12(3), 1987, pp. 460-471.
- [10] RIMANČÍK, M. *Štatistika pre prax*. [online] 2007. ISBN 978-80-969813-1-1. [cit. 2015-03-12] Dostupné na: <<http://rimancik.com>>
- [11] SCHICK, A. G., GORDON, L. A., & HAKA, S. Information Overload: A Temporal Approach. In: *Accounting, Organizations and Society*, 15(3), 1990, pp. 199-220.
- [12] SHIELDS, M. D. Effects of information supply and demand on judgment accuracy: evidence from corporate managers. In: *The Accounting Review*, 58(2), 1983, pp. 284-303
- [13] SÓOSOVÁ, V. Implementation of personal controlling in SME's. In: *Aktuálne problémy podnikovej sféry*. Bratislava : EU, 2013, p. 489-503. ISBN: 978-80-225-3636-3.
- [14] STREERS, R. M. Antecedents and outcomes of organizational commitment. In: *Administrative Science Quarterly* 22, 1977, pp. 46-56.

CONTACT

Ing. Anna Štefánčiková, PhD.
Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne
Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov
Katedra manažmentu a rozvoja ľudských zdrojov
Študentská 3
911 50 Trenčín
Slovenská republika
e-mail: anna.stefancikova@tnuni.sk

ANALÝZA ZÁVISLOSTI MEDZI EKONOMICKÝM RASTOM, KONEČNOU SPOTREBOU A PRÍJMAMI DANE Z PRIDANEJ HODNOTY

ANALYSIS OF RELATIONSHIP BETWEEN ECONOMIC GROWTH, FINAL CONSUMPTION AND VALUED ADDED TAX REVENUES

Lubomír Strieška, Alona Kurotova

ABSTRAKT

The main source of the state budget's revenue is value added tax. When countries are preparing national budgets for the following period they take into account various economic indicators. Important variables include in particular GDP growth (economic growth), final consumption and inflation. The goal of this paper is to analyze the impact of economic growth on final consumption and impact of final consumption impact on state's revenues from VAT. Those impacts we will analyze using regression analysis methods. We'll use time series of statistical data of the Slovak Republic for the years 2004 – 2013. For calculation of the relationship between economic growth and final consumption we will use the growth elasticity of consumption. For the relationship between final consumption and revenues we will use consumption elasticity of VAT. We will calculate the elasticity from the estimated regression equations.

KEY WORDS

Economic growth, final consumption, value added tax, growth elasticity of final consumption, consumption elasticity of value added tax

JEL Classification:

H2, H5

ÚVOD

Jeden z rozhodujúcich príjmov štátneho rozpočtu sú príjmy z dane pridanej hodnoty (ďalej len „DPH“). Príjmy DPH závisia hlavne od sadzby DPH, ekonomického rastu, konečnej spotreby, inflácie a efektívnosti výberu DPH. Ak štát zvažuje znížiť sadzbu DPH musí predpokladať, že sa znížia príjmy DPH. O koľko sa znížia príjmy DPH, alebo či sa vôbec znížia závisí od ekonomického rastu a ďalších faktorov. Pri tejto úvahe sa ponúka niekoľko otázok. Má ekonomický rast vplyv na konečnú spotrebu? Ak vplyvom ekonomického rastu sa vytvoria nové pracovné miesta (zvýši sa zamestnanosť) a zvýšia sa aj priemerné mzdy, potom je reálny predpoklad, že sa zvýši domáca spotreba (domáci dopyt). Medzi ekonomickým rastom a konečnou spotreboou predpokladáme určitý stupeň korelácie. Druhá otázka v tejto súvislosti je: aký má vplyv konečná spotreba na príjmy DPH? Ak predpokladáme 100% efektívnosť výberu DPH potom s rastom konečnej spotreby rovnakým tempom rastie aj výber DPH. Ale efektívnosť výberu DPH je obvyčajne nižšia ako 100%. Aj

¹ doc. Ing. Lubomír Strieška, CSc., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, spoluautorský podiel 50%, podiel na projekte VEGA č.1/0294/13, 100%

² Mgr. Alona Kurotova, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska (externý doktorand), spoluautorský podiel 50%

medzi konečnou spotrebou a príjmami DPH predpokladáme určitý stupeň korelácie. Analýza závislosti medzi ekonomickým rastom, konečnou spotrebou a príjmami DPH je predmetom tohto príspevku. Pomocou regresnej analýzy odhadneme regresné rovnice pre jednotlivé závislosti medzi vybranými ukazovateľmi. Použijeme časové rady štatistických dát Slovenskej republiky za roky 2004 – 2013. Závislosť medzi ekonomickým rastom a konečnou spotrebou vyjadríme rastovou elasticitou spotreby. Závislosť medzi konečnou spotrebou a príjmami DPH vyjadríme spotrebnou elasticitou DPH. Elasticity vypočítame z odhadnutých regresných rovníc.

1. Vzťah medzi konečnou spotrebou a hrubým domácim produktom

Závislosť medzi konečnou spotrebou domácností (ďalej konečnou spotrebou) a hrubým domácim produktom) (ďalej ekonomickým rastom) analyzujeme pomocou regresných rovníc, ktoré možno vyjadriť všeobecne

$$KS = f(HDP) \quad (1)$$

alebo

$$y = f(r)$$

kde:

KS, y – konečná spotreba domácností

HDP, r – hrubý domáci produkt (ekonomický rast)

Pomocou Exelu budeme odhadovať tieto typy rovníc:

- a) lineárnu,
- b) logaritmickú,
- c) mocninnú,
- d) exponenciálnu.

Z odhadnutých regresných rovníc bude pre nás smerodajný koeficient determinácie R^2 , ktorý vyjadruje koľko percent vývoja nezávisle premennej (konečná spotreba) vysvetľuje závisle premenná (hrubý domáci produkt). Pre ďalšie analýzy vyberieme regresnú rovnicu, ktorá má najvyššiu hodnotu koeficientu determinácie R^2 . Z tejto regresnej rovnice vypočítame **rastovú elasticitu konečnej spotreby** podľa vzťahu

$$E_{RS} = \frac{dKS}{dHDP} \times \frac{HDP}{KS} \quad (2)$$

Rastová elasticita konečnej spotreby kvantifikuje ako jedno percentný rast hrubého domáceho produktu ovplyvní (o koľko percent) konečnú spotrebu. Rastová elasticita (E_{RS}) konečnej spotreby môže byť väčšia alebo menšia ako jedna. To znamená, že konečná spotreba môže rásť rýchlejšie alebo pomalšie ako hrubý domáci produkt (ekonomický rast). Ekonomický rast zvyšuje konečnú spotrebu domácností vtedy, keď ekonomický rast zvyšuje zamestnanosť a priemerné mzdy. Rastovú elasticitu spotreby vypočítanú z regresnej funkcie použijeme ako koeficient korekcie ekonomického rastu, ktorý vypočítame podľa vzťahu

$$r_{2,k} = (r_2 - 1) * E_{RS} + 1 \quad (3)$$

kde:

$r_{2,k}$ – korigovaný ekonomický rast

r_2 – skutočný ekonomický rast

E_{RS} – rastová elasticita konečnej spotreby

Koeficient korekcie ekonomického rastu dosadíme do vzťahu³

$$I_y = \left(\frac{u_2 \times v_2 \times z_2 \times k_2}{r_{2,k} \frac{1}{E_D} \times u_1 \times v_1 \times z_1 \times k_1} \right)^{\frac{-E_D \times E_S}{E_S + E_D}} \times i_{2c} \quad (4)$$

kde:

I_y – index rastu konečnej spotreby, E_D – elasticita dopytu,
 k – sadzba DPH, E_S – elasticita ponuky,
 z – sadzba obchodnej marže, i_{2c} – inflácia,
 v – sadzba výrobnnej marže, 1 – prvé obdobie (bázické),
 u – zmena cien vstupov, 2 – druhé obdobie.
 r_{2k} – korigovaný ekonomický rast

Podľa vzťahu (4) vypočítame index konečnej spotreby na základe zadaných (prognózovaných) parametrov. Rastovú elasticitu konečnej spotreby pre vzťah (3) vypočítame na základe regresných rovníc. Na odhad regresných rovníc, ktoré vyjadrujú závislosť medzi konečnou spotrebou a hrubým domácim produktom použijeme štatistické údaje za roky 2004 – 2013 uvedené v tab.č.1 a na grafe č. 1. Je potrebné poznamenať, že v roku 2011 sa zvýšila sadzba DPH z 19% na 20%, čo do určitej miery narušilo konzistentnosť časových radov.

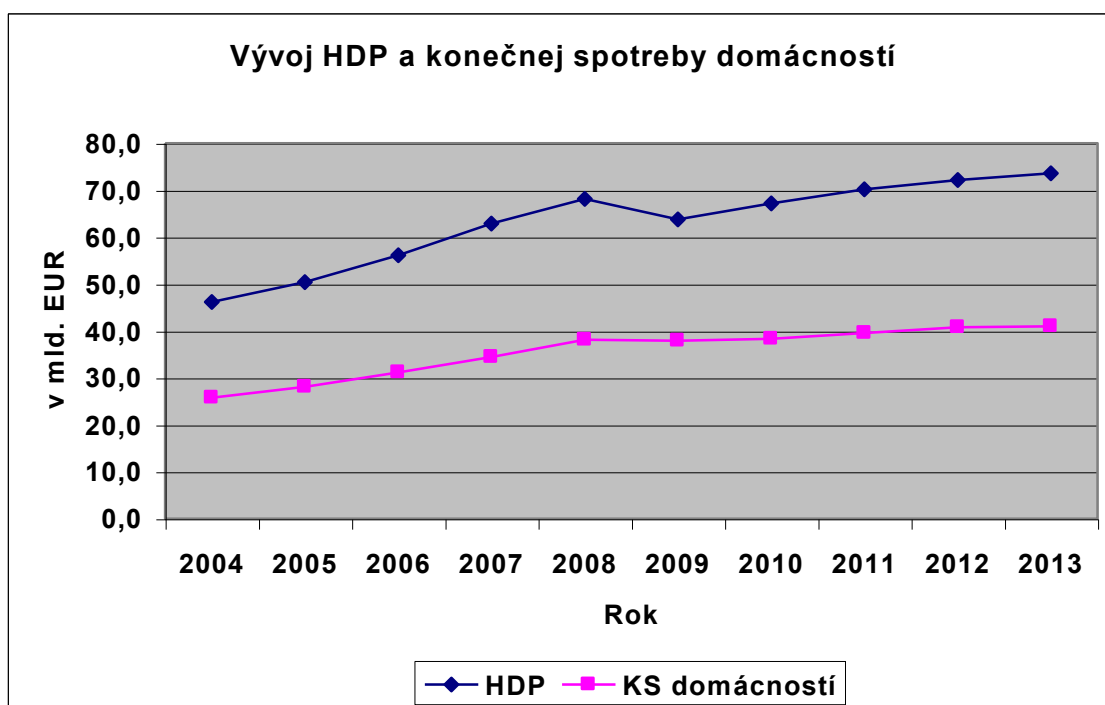
**Tabuľka č.1: Vývoj HDP a konečnej spotreby domácností v mld.eur
v bežných cenách**

Rok	Vývoj HDP v mld. eur	Indexy rastu HDP		Konečná spotreba domácností v mld. eur	Index rastu konečnej spotreby domácností	
		Bázický	Ret'azový		Bázický	Ret'azový
2004	46,1731	1	x	25,8088	1	x
2005	50,3982	1,092	1,092	28,0693	1,088	1,088
2006	56,1559	1,216	1,114	31,1682	1,208	1,110
2007	62,8542	1,361	1,119	34,4256	1,334	1,105
2008	68,1557	1,476	1,084	38,1206	1,477	1,107
2009	63,7990	1,382	0,936	37,9299	1,470	0,995
2010	67,2040	1,455	1,053	38,3535	1,486	1,011
2011	70,1598	1,519	1,044	39,5829	1,534	1,032
2012	72,1848	1,563	1,029	40,7695	1,580	1,030
2013	73,5932	1,594	1,020	40,9945	1,588	1,006

Zdroj: ŠÚSR-Databáza časových radov SLOVSTAT, metodika ESA 2010

³ STRIEŠKA, Ľubomír - ROMANOVÁ, Anita. Vplyv ekonomického rastu na objem dane z pridanej hodnoty a spotrebiteľské ceny. In *Ekonomika a manažment: vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave*. - Bratislava: Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2013. ISSN 1336-3301, 2013, roč. 10, č. 1, s. 31-51.

Graf č.1



Zo štatistických radov hrubého domáceho produktu a konečnej spotreby sme postupne vypočítali (odhadli) regresné rovnice pre jednotlivé typy funkcií

Lineárna

$$y=0,5755*x-0,7761$$

$$R^2=0,978$$

Logaritmická

$$y=34,03\ln(x)-105,14$$

$$R^2=0,9784$$

Mocninná

$$y=0,5002*x^{1,0285}$$

$$R^2=0,9823$$

Exponenciálna

$$y=11,768*e^{0,0173*x}$$

$$R^2=0,9758$$

Všetky odhadnuté regresné funkcie vykazujú vysoký stupeň korelácie medzi konečnou spotrebou a hrubým domácim produktom. Koefficient determinácie sa pohybuje v úzkom rozmedzí od 0,9758 – 0,9823. Najvyšší koefficient determinácie dosahuje mocninná funkcia a to $R^2=0,9823$. Z mocninnnej funkcie vypočítame rastovú elasticitu spotreby

$$y=0,5002*x^{1,0285}$$

nasledovne:

$$E_{RS} = \frac{df(y)}{dx} \times \frac{x}{y} = 0,5002 \times 1,0285 \times 1,0285^{-1} \times \frac{x}{0,5002 \times x^{1,0285}} = 1,0285$$

Koefficient rastovej elasticity konečnej spotreby $E_{RS} = 1,0285$, zodpovedajúci regresnej mocninnnej funkcii možno využiť na prognostické aplikácie podľa vzťahu (4). Koefficient rastovej elasticity konečnej spotreby interpretujeme nasledovne: ak sa zvýši ekonomický rast o jedno percento potom konečná spotreba narastie o 1,0285 percenta. Táto závislosť platí

v priemere za roky 2004 – 2013 v Slovenskej ekonomike. V ekonomikách iných štátov je koeficient rastovej elasticity konečnej spotreby odlišný.

2. Vzťah medzi príjmami DPH a konečnou spotrebou

Závislosť medzi príjmami (objemom) dane z pridanej hodnoty (ďalej aj daňou) a konečnou spotrebou budeme analyzovať pomocou regresných rovníc, ktoré možno vyjadriť všeobecne

$$DPH = f(KS) \quad (5)$$

alebo

$$T = f(y)$$

kde:

DPH, T – daň s pridanej hodnoty

KS, y – konečná spotreba

Pomocou Exelu budeme odhadovať tieto typy rovníc:

- lineárnu,
- logaritmickú,
- mocninnú,
- exponenciálnu.

Z jednotlivých odhadnutých regresných rovníc vyberieme pre ďalšie analýzy tú rovnicu, ktorá má najvyšší koeficient determinácie R^2 . Z regresnej rovnice s najvyšším koeficientom determinácie vypočítame **spotrebnú elasticitu DPH** takto:

$$E_{ST} = \frac{dDPH}{dKS} \times \frac{KS}{DPH} \quad (6)$$

Spotrebná elasticita DPH nám vyjadruje, že ak sa zvýši spotreba o jedno percento o koľko percent sa zvýši výber DPH. Ak sa nemenia sadzby DPH v tom prípade by spotrebná elasticita DPH mala byť rovná jednej alebo menej ako jedna. Spotrebná elasticita dane je indikátor efektívnosti výberu DPH. Spotrebnú elasticitu dane vypočítanú z regresnej funkcie, ktorá dosahuje najvyššiu hodnotu R^2 využijeme ako koeficient korekcie objemu DPH v nasledovnom vzťahu

$$k_{ST} = ((I_T - 1) * E_{ST}) + 1 \quad (7)$$

kde:

k_{ST} – koeficient korekcie výberu DPH (efektívnosť výberu DPH)

I_T – teoretický index objemu DPH

E_{ST} – spotrebná elasticita výberu DPH

Koeficient korekcie výberu DPH dosadíme do vzťahu⁴ pomocou, ktorého vypočítame korigovaný index objemu (príjmov) DPH

⁴ STRIEŠKA, Ľubomír - ROMANOVÁ, Anita. Vplyv ekonomického rastu na objem dane z pridanej hodnoty a spotrebiteľské ceny. In *Ekonomika a manažment: vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave*. - Bratislava: Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2013. ISSN 1336-3301, 2013, roč. 10, č. 1, s. 31-51.

$$I_{Tk} = \left(\frac{u_2 \times v_2 \times z_2 \times k_2}{\frac{1}{r_{2k} E_D} \times u_1 \times v_1 \times z_1 \times k_1} \right)^{\frac{E_S - E_S \times E_D}{E_S + E_D}} \times \frac{1}{k_2 \times (k_1 - 1)} \times k_{ST} \quad (8)$$

Vo vzťahu (8) je zakomponovaná efektívnosť výberu DPH vo forme koeficientu k_{ST} . Na odhad regresných rovníc, ktoré vyjadrujú závislosť medzi objemom DPH a konečnou spotrebou použijeme štatistické údaje za roky 2004 – 2013, ktoré sú uvedené v tab. č.2 a znázornené na grafe č.2.

Tabuľka č.2: Vývoj konečnej spotreby domácností a DPH v mld.eur v bežných cenách

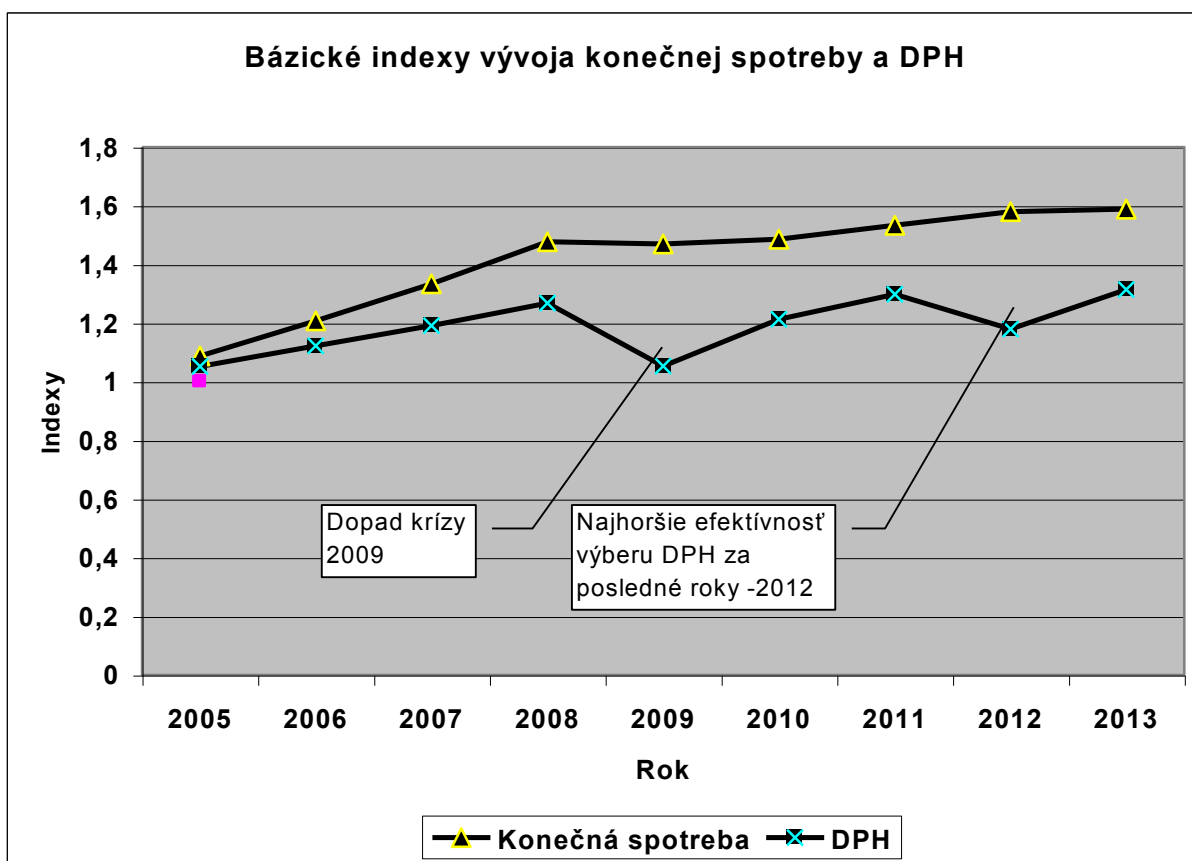
Rok	Konečná spotreba domácností v mld. eur	Indexy rastu konečnej spotreby		Príjmy DPH v mld. eur	Index rastu objemu DPH	
		Bázický	Reťazový		Bázický	Reťazový
2004	25,8088	1	x	3,6528	1	x
2005	28,0693	1,088	1,088	3,8445	1,052	1,052
2006	31,1682	1,208	1,110	4,0978	1,122	1,066
2007	34,4256	1,334	1,105	4,3536	1,192	1,062
2008	38,1206	1,477	1,107	4,6327	1,268	1,064
2009	37,9299	1,470	0,995	3,8464	1,053	0,830
2010	38,3535	1,486	1,011	4,4315	1,213	1,152
2011	39,5829	1,534	1,032	4,7401	1,298	1,070
2012	40,7695	1,580	1,030	4,3072	1,179	0,909
2013	40,9945	1,588	1,006	4,8022	1,315	1,115

Zdroj: ŠÚSR-Databáza časových radov SLOVSTAT, metodika ESA 2010

Inštitút finančnej správy -plnenie štátneho rozpočtu za roky 2004-2013

Ak analyzujeme údaje v tabuľke č.2, resp. na grafe č.2 musíme konštatovať dve anomálie, ktoré sa vymykajú priemernému trendu vývoja konečnej spotreby a DPH. V roku 2009 a v roku 2012 prudko poklesol výber DPH. V roku 2009 poklesla konečná spotreba na úroveň 0,995 porovnaní s rokom 2008, ale oveľa intenzívnejšie poklesol príjem DPH a to na úroveň 0,830 v porovnaní s rokom 2008. Tento jav by bolo možné zdôvodniť do veľkej miery prejavom celosvetovej finančnej a ekonomickej krízy, ktorá dopadla aj na Slovensko. Iná je, ale situácia v roku 2012, kedy konečná spotreba na Slovensku narástla o 3% , ale výber DPH poklesol cca o10% v porovnaní s rokom 2011. Podľa údajov Eurostatu v roku 2012 bol na Slovensku veľký výpadok príjmov DPH, ktorý sa odhaduje na 2,8 mld. eur. V roku 2012 sa veľmi znížila efektívnosť výberu DPH. Z uvedených dôvodov nebudeme pri odhade regresných rovníc uvažovať v časových radoch rok 2009 a 2012. Tieto dve anomálie by znehodnotili odhadované závislosti. Na odhad regresných rovníc, ktoré vyjadrujú závislosť medzi príjmami DPH a konečnou spotrebou použijeme štatistické údaje bez rokov 2009 a 2012 uvedené v tabuľke č. 3.

Graf č.2



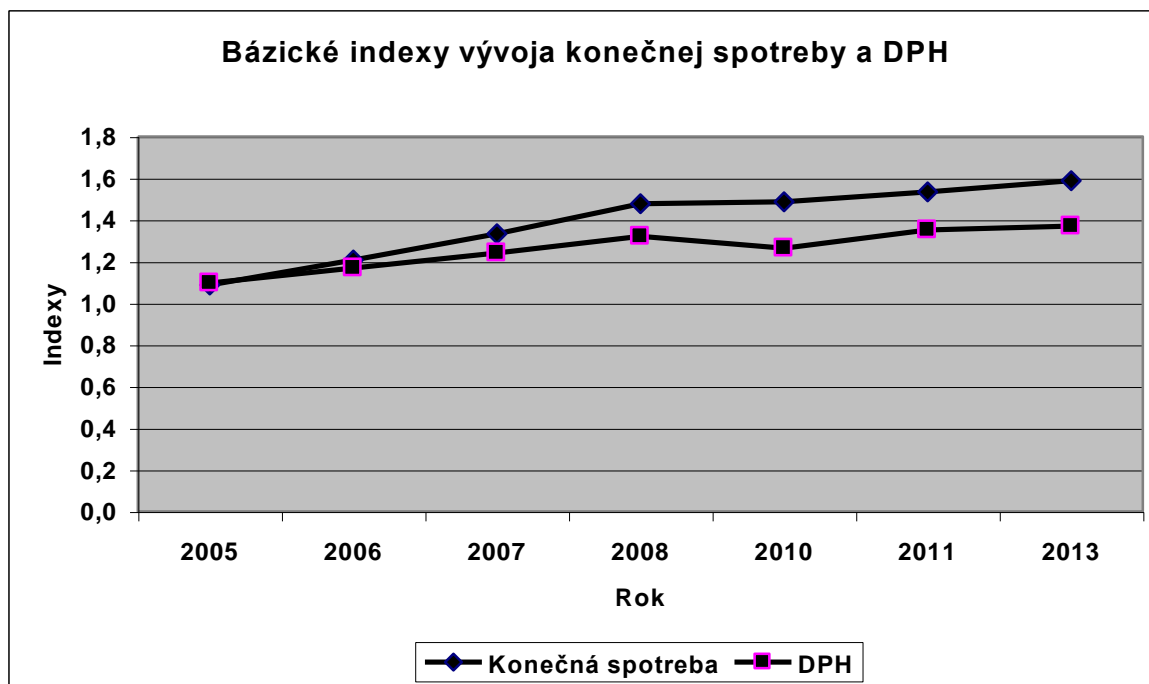
Na základe grafu č.3 môžeme konštatovať, že v sledovanom období rástla konečná spotreba a rástol a príjem DPH. Objem konečnej spotreby za roky 2004- 2013 narástol indexom 1,588 a príjmy DPH narástli indexom 1,369.

Tabuľka č.3: Vývoj konečnej spotreby domácností a DPH v mld.eur v bežných cenách

Rok	Konečná spotreba domácností v mld. eur	Indexy rastu konečnej spotreby		Príjmy DPH v mld. eur	Index rastu objemu DPH	
		Bázický	Reťazový		Bázický	Reťazový
2004	25,8088	1	x	3,6528	1	x
2005	28,0693	1,088	1,088	3,8445	1,052	1,052
2006	31,1682	1,208	1,110	4,0978	1,168	1,066
2007	34,4256	1,334	1,105	4,3536	1,241	1,062
2008	38,1206	1,477	1,107	4,6327	1,321	1,064
2010	38,3535	1,486	1,006	4,4315	1,264	0,957
2011	39,5829	1,534	1,032	4,7401	1,352	1,070
2013	40,9945	1,588	1,036	4,8022	1,369	1,013

Zdroj: ŠÚSR -Databáza časových radov SLOVST, metodika ESA 2010

Graf č.3



Na základe tohto trendu možno povedať, že konečná spotreba rástla rýchlejšie ako príjmy DPH. To znamená, že jedno percentný rast konečnej spotreby vygeneruje menej ako jedno percentný rast príjmov DPH. Presnejšiu odpoveď nám dajú regresné rovnice. Zo štatistických radov konečnej spotreby a príjmov DPH budeme postupne odhadovať regresné rovnice pre jednotlivé typy funkcií. Jednotlivé odhadnuté typy regresných funkcií majú nasledovné parametre.

Lineárna

$$y = 0,073 * x + 1,7843$$

$$R^2 = 0,9706$$

Logaritmická

$$y = 2,4178 * \ln x - 4,2162$$

$$R^2 = 0,9704$$

Mocninná

$$y = 0,5655 * x^{0,5747}$$

$$R^2 = 0,9751$$

Exponenciálna

$$y = 2,3572 * e^{0,0174 * x}$$

$$R^2 = 0,9713$$

Odhadnuté regresné funkcie vykazujú vysoký koeficient determinácie R^2 , ktorý dosahuje hodnotu 0,97. Pre výpočet *spotrebnej elasticity príjmov DPH* možno použiť všetky odhadnuté regresné rovnice. Spotrebné elasticity príjmov DPH pre jednotlivé typy regresných funkcií sú uvedené v tabuľke č.4. Pri prognostických aplikáciách budeme používať koeficient spotrebnej elasticity príjmov DPH vypočítaný na základe mocninatej funkcie, ktorý má konštantnú hodnotu $E_{ST} = 0,5747$. To znamená, že v prognózach budeme vychádzať z predpokladu, že 1% rast konečnej spotreby vygeneruje 0,5747 % príjmov DPH. Tento koeficient dosadíme do vzťahu (7), ktorý predstavuje koeficient korekcie príjmov DPH. Nízka spotrebná elasticita DPH signalizuje, že na Slovensku v rokoch 2004 – 2013 boli pomerne vysoké daňové úniky.

Tabuľka č.4: Spotrebná elasticita DPH pre odhadnuté regresné funkcie

Rok	Lineárna funkcia	Logaritmickej funkcia	Mocninová funkcia	Exeponenciálna funkcia
	$R^2=0,9706$	$R^2=0,9704$	$R^2=0,9751$	$R^2=0,9713$
2004	0,514	0,664	0,5747	0,4490
2005	0,535	0,629	0,5747	0,4884
2006	0,560	0,590	0,5747	0,5423
2007	0,585	0,557	0,5747	0,5990
2008	0,609	0,527	0,5747	0,6633
2010	0,611	0,525	0,5747	0,6673
2011	0,618	0,517	0,5747	0,6887
2013	0,626	0,508	0,5747	0,7133

Zdroj: Vlasné výpočty

ZÁVER

Cieľom tohto príspevku bola analýza závislosti medzi ekonomickým rastom (hrubým domácim produktom) a konečnou spotrebou, ďalej analýza závislosti medzi konečnou spotrebou a príjmami DPH. Tieto závislosti sme zisťovali pomocou metód regresnej analýzy. Z regresných modelov (rovníc), ktoré mali najvyšší koeficient determinácie boli vypočítané elasticity medzi skúmanými premennými. Regresné rovnice boli odhadnuté z časových radov Slovenskej ekonomiky za roky 2004 – 2013.

Z regresnej rovnice, ktorá vyjadruje závislosť medzi ekonomickým rastom a konečnou spotrebou sme vypočítali pre podmienky Slovenskej ekonomiky rastovú elasticitu konečnej spotreby. Koeficient rastovej elasticity konečnej spotreby dosiahol hodnotu $E_{RS}=1,0285$. To znamená, že 1 % ekonomický rast vygeneruje zvýšenie konečnej spotreby o 1,0285 % .

Z regresnej rovnice, ktorá vyjadruje závislosť medzi konečnou spotrebou a príjmami DPH sme vypočítali spotrebnú elasticitu príjmov DPH. Koeficient spotrebnej elasticity príjmov DPH má pre podmienky Slovenskej ekonomiky hodnotu $E_{ST}=0,5747$. To znamená, že ak sa zvýši konečná spotreba o 1% potom výber príjmov DPH sa zvýši 0,5747 % . Koeficient spotrebnej elasticity príjmov DPH (platí na podmienky Slovenskej ekonomiky za roky 2004 – 2013) signalizuje pomerne nízku efektívnosť výberu DPH.

Rastová elasticita konečnej spotreby a spotrebná elasticita príjmov DPH tvoria vstupné údaje (koeficienty korekcie) pre modely (4,8) pomocou, ktorých možno odhadovať (prognózovať) index rastu konečnej spotreby a index rastu príjmov DPH. V týchto modeloch ďalej predpokladáme, že sa mení ekonomický rast, inflácia a ďalšie faktory, ktoré tieto modely obsahujú.

LITERATÚRA

- [1] STRIEŠKA, Ľ.: *Dane, marže a spotrebiteľské ceny (dokonalá konkurencia)* Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava 2004, ISBN 80-225-1825-5.
- [2] STRIEŠKA, Ľ.: *Dane, marže a spotrebiteľské ceny (monopol)*. Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava 2009, ISBN 978-80-225-2769-9.
- [3] STRIEŠKA, Ľ. - ROMANOVÁ, A.: Vplyv ekonomického rastu na objem dane z pridanej hodnoty a spotrebiteľské ceny. In *Ekonomika a manažment : vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave*. - Bratislava : Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2013. ISSN 1336-3301, 2013, roč. 10, č. 1, s. 31-51.

- [4] STRIEŠKA, Ľ. - HLAVÁČIKOVÁ, J.: Vplyv ekonomického rastu na spotrebu a objem obchodnej a výrobnjej marže. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2013 : [recenzovaný] zborník vedeckých prác.* - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80- 225-3636-3, s. 510-516. VEGA 1/0294/13.
- [5] STRIEŠKA, Ľ. - KISSOVÁ, J.: Vplyv inflácie na objem dane z pridanej hodnoty. In *Ekonomika, financie a manažment podniku - rok 2013 : zborník vedeckých statí pri príležitosti 60. výročia založenia Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave [elektronický zdroj].* - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3651-6, s. [1-13] CD-ROM.

KONTAKT

doc. Ing. Ľubomír Strieška, CSc.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava Slovenská republika
e-mail :lubomir.strieska@euba.sk

Mgr. Alona Kurotová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava Slovenská republika
e-mail:alyona.kurotova@gmail.com

SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ, JEJÍ HODNOCENÍ PODNIKY A VÝKONNOST POTRAVINÁŘSKÝCH PODNIKŮ

CUSTOMER SATISFACTION, ITS EVALUATION BY ENTERPRISES AND PERFORMANCE OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES

Petr Suchánek, Maria Králová

ABSTRACT

Customers' satisfaction is believed to have a positive effect on enterprises' financial performance. For that reason enterprises evaluate customers' satisfaction with their products. However, so far there has not been any study comparing consumers' satisfaction from a perspective of enterprises and from a perspective of consumers themselves. On the basis of questionnaire designed for both enterprises and their customers we discovered that enterprises overrate their customers' satisfaction in all investigated factors. Not only there is a difference in enterprises' self-evaluation of customers' satisfaction and evaluation of customers' satisfaction performed by customers themselves. We proved further that customers' satisfaction evaluated by customers can serve as a predictor of financial performance of enterprises, which is not true for enterprises' self-evaluation. Performing enterprises gained significantly better scores in some factors of satisfaction than non-performing companies.

KEY WORDS

Customer satisfaction, performance of the enterprise, financial ratios, enterprises of food industry

JEL Classification

L25, L66

ÚVOD

Přestože existuje řada výzkumů spokojenosti zákazníka, nebyla zatím provedena žádná komparace hodnocení spokojenosti zákazníků s hodnocením spokojenosti zákazníků podniky. Jinými slovy, nikdo zatím nezkoumal, zda se liší pohled na spokojenost zákazníků podniku a jeho zákazníků. S ohledem na racionalitu chování podniků, kteří si uvědomují význam svých zákazníků, kteří jim přináší finanční prostředky a zisk, lze předpokládat, že podniky velmi přesně ví, jak spokojení jsou jejich zákazníci. Na druhou stranu však všechny podniky nezjišťují spokojenost svých zákazníků (nebo ji nezjišťují pravidelně nebo ji sice zjišťují, ale nijak tyto informace nevyužívají). Díky tomu lze naopak předpokládat, že bude existovat rozdíl v hodnocení spokojenosti zákazníka podnikem a jeho zákazníkem.

Daná problematika se navíc komplikuje v okamžiku, kdy je předmětem zkoumání zpracovatelský průmysl a speciálně potravinářský průmysl. V tomto případě totiž drtivá

* doc. Ing. Petr Suchánek, PhD., Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství, spoluautorský podíl 50%, podíl na projektu specifického výzkumu MUNI/A/1209/2014 100%

** Mgr. Maria Králová, PhD., Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra aplikované matematiky a informatiky, spoluautorský podíl 50%, podíl na projektu specifického výzkumu MUNI/A/1209/2014 100%

většina podniků prodává své produkty obchodníkům, kteří však nejsou konečnými spotřebiteli. Díky tomu mají tyto podniky ke svým spotřebitelům mnohem dále, než např. podniky služeb, což dále omezuje jejich schopnost zjistit, jak jsou jejich zákazníci (koneční spotřebitelé) spokojeni. To však nic nemění na tom, že je spokojenost spotřebitelů rozhodující, jak pro výrobní, tak pro obchodní podnik, neboť ti přináší podniku příjmy a zisky. Pokud produkt nekoupí konečný spotřebitel, nekoupí ho ani obchodník (zprostředkovatel).

V řadě případů spoléhají výrobní podniky na informace od svých obchodních partnerů (obchodníků), nicméně jejich informace nemusí být dostatečné (jak ostatně vyplývá i z tohoto výzkumu). Cíle obchodníka a podniku, který mu produkt dodává totiž nemusí být ani zdaleka stejné. Navíc, obchodník může relativně snadno a rychle změnit svůj sortiment a přizpůsobit se požadavkům zákazníka (prostě produkt nakoupí jinde). Podnik zpracovatelského průmyslu to má obtížnější (musí jiný produkt vyrobit), zejména v okamžiku, kdy změna produktu (inovace) zasahuje do výrobního procesu.

Pokud se zamyslíme nad faktory, které ovlivňují spokojenost zákazníka můžeme dospět k závěru, že produkt a jeho parametry (kvalita, cena apod.) tvoří pouze část této spokojenosti. Další část tvoří obchodník (zprostředkovatel). Úspěch výrobce tak paradoxně nezáleží jen na parametrech jeho výrobku, ale také na parametrech služby, kterou poskytuje zprostředkovatel. To, že parametry služby zprostředkovatele může výrobce ovlivnit pouze obtížně a zpravidla nepřímo na celé situaci nic nemění. Naopak je zřejmé, že tím spíše musí výrobci (potravinářské podniky) zjišťovat spokojenost svých konečných zákazníků, přesto, že je toto zjišťování obtížnější, včetně ovlivňování spokojenosti zákazníka, než v případě podniků služeb (v tomto případě obchodních podniků).

Spokojenost zákazníka a její měření

Přestože se vědci a výzkumníci zatím neshodli na jednotné definici spokojenosti zákazníka (srovnej s Giese, Cote, 2000), lze vyvodit, že tato spokojenost je to, co zákazníci chtějí, přičemž záleží na podniku, jak zákazníkovi požadavky splní (srovnej s Oliver, 1996 a 1999, Day, 1984, Tse, Wilton, 1988, Wangenheim, 2003 nebo Chang, Wang, Yang, 2009). Velmi tedy záleží na očekávání zákazníka ohledně způsobu a formy splnění jeho přání. Tato očekávání se však tvoří před samotným uspokojením potřeby. Zákazník tak hodnotí a posuzuje to, co dostal s tím, co očekával, že dostane v souladu se svým vnitřním nastavením hodnot. Vnitřní nastavení hodnot závisí na řadě faktorů, mimo jiné také na předchozích zkušenostech s nákupem (rozuměj s uspokojováním stejných nebo podobných potřeb). Spokojenost zákazníka je také do jisté míry psychologickou záležitostí, takže závisí také na vnitřním rozpoložení i na způsobu vnímání zákazníka.

Při měření spokojenosti zákazníka lze vycházet z kvality produktu. Obecně je přijímáno, že spokojenost zákazníka často závisí na kvalitě nabízeného výrobku nebo služby (Jamal, Naser, 2003, srovnej s Anderson, Sullivan, 1993). V rámci výzkumu jsou tak zdůrazňovány funkční atributy jako jsou kvalita (v technickém slova smyslu) a cena (Homburg, Rudolph, 2001), kterou autoři ještě doplnili o reklamace. Díky tomu, že spokojenost zákazníka je silně ovlivňována také konativními konstrukty jako jsou záměry chování a opakované nákupní chování (Woodside, Frey, Daly, 1990), zařadili autoři do výzkumu také veličiny ovlivňující nákupní chování. Spokojenost zákazníka společně s výrobky nebo službami podniku se často považuje za klíč k úspěšnosti podniku a jeho dlouhodobé konkurenceschopnosti (Henning-Thurau, Thorsten, Klee, 1997). Z toho plyne, že existuje vztah mezi spokojeností zákazníka a konkurenceschopností podniku. Díky tomu byly do výzkumu zařazeny i veličiny, které posuzují konkurenceschopnost produktů.

Při zkoumání spokojenosti zákazníka byl zjištěn její vliv na výkonnost podniku (srovnej s Fornell, 1992). V empirických studiích byl potvrzen vztah (větší v případě výrobků

než služeb) mezi spokojeností zákazníka a ukazatelem ROI (Anderson, Fornell, Rust, 1997). Díky tomu je pro podniky velmi důležité přesně zjistit, jak moc jsou jejich zákazníci spokojeni a zda je skutečné vnímání spokojenosti zákazníků i představa podniků o spokojenosti zákazníků v souladu.

Výkonnost podniku může být posuzována různě, nicméně pro potřeby našeho výzkumu byly využity kvantitativní metody založené na poměrových ukazatelích. Jedním z nejpoužívanějších ukazatelů hodnocení výkonnosti podniku je rentabilita aktiv (ROA), kterou použil ve své práci např. tým profesora Blažka (Blažek, 2008), Bernolak (Bernolak, 1997), Berman (Berman, 1999) nebo Liargovas a Skandalis (Liargovas, Skandalis, 2010). Tradičně je dalším velmi používaným ukazatelem rentabilita vlastního kapitálu (ROE), kterou použil k hodnocení výkonnosti podniku např. Richard (Richard, 2000) nebo Barney (Barney, 1991). Pro účely hodnocení výkonnosti podniku lze také použít ukazatel obrát aktiv (OA) (Gu, Gao, 2006 nebo Habib, 2006). Všechny tři tyto ukazatele autoři vybrali a použili k měření výkonnosti podniku

Metodologie

Data k výzkumu byla získána pomocí dvou typů dotazníků. První typ dotazníku byl vyplněn zákazníky zkoumaných podniků a druhý typ manažery těchto podniků na podzim roku 2013. Dotazník pro podniky byl koncipován obdobně, jako v případě dotazníku zákazníků (část vybraná pro účely tohoto článku byla koncipována shodně) a v jeho rámci byly shromážděny také vybrané ekonomické údaje z rozvahy a výkazu zisků a ztrát (za rok 2012). Konkrétně byly zjišťovány tyto faktory (za pomlčkou jsou uvedeny zkrácené názvy, které autoři použili v níže uvedených tabulkách):

1. Četnost zjišťování spokojenosti zákazníka – ČAS_SPOKOJENOST
2. Četnost zjišťování požadavků zákazníka - POŽADAVKY
3. Přizpůsobení produktu požadavkům zákazníka - ADAPTACE
4. Spokojenost zákazníka s produktem - SPOKOJENOST
5. Kvalita produktu (technicky) - KVALITA
6. Cena produktu ve vztahu ke kvalitě - CENA
7. Reklamace produktu (četnost) - REKLAMACE
8. Kvalita produktu (technicky) ve srovnání s konkurencí - K_KVALITA
9. Tradice podniku ve srovnání s konkurencí - K_TRADICE
10. Přizpůsobení produktu zákazníkovi ve srovnání s konkurencí - K_FLEXIBILITA
11. Šíře nabídky produktu ve srovnání s konkurencí - K_ŠÍŘE.

Jednotlivé části obsahují škálové otázky, přičemž rozsah škály je 1 – 10, kde vyšší hodnota znamená lepší hodnocení podniku. Jedinou výjimkou je proměnná REKLAMACE, jejíž hodnota udává počet reklamací na 1 tisíc kusů produktu za poslední známý rok. Zde menší hodnota vyjadřuje lepší hodnocení podniku.

Výkonnost podniku byla vyhodnocována na základě účetních dat zkoumaných podniků, ze kterých byly konstruovány základní poměrové ukazatele rentability (konkrétně ROE a ROA) a aktivity (konkrétně obrát aktiv). Konstrukce ukazatelů přitom vycházela z metodiky používané autory v předchozích výzkumech, která je navíc v souladu s konstrukcí využívanou Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR (Suchánek, Špalek, 2007).

Na základě finančních ukazatelů byly podniky rozděleny na výkonné a nevýkonné. Podniky, které dosáhly u dvou ze tří zmíněných ukazatelů nad medián, byly hodnoceny jako výkonné (za splnění předpokladu, že vlastní kapitál je vyšší než nula. Zbývající podniky byly hodnoceny jako nevýkonné.

Statistická významnost rozdílů mezi sebehodnocením podniků a hodnocením podniků zákazníky pro jednotlivé faktory výkonnosti byla odvozena na základě párových t-testů.

Statistická významnost rozdílů mezi výkonnými a nevýkonnými podniky byla posouzena dvouvýběrovými t-testy, případně dvouvýběrovými Wilcoxon testy. Všechny zmíněné testy byly provedeny na hladině významnosti $\alpha=10\%$.

Zkoumaný soubor

V rámci výzkumu byly zkoumány dva vzorky. První vzorek tvořili podniky z oblasti potravinářského průmyslu, druhý vzorek potom zákazníci těchto podniků.

Vzorek zkoumaných podniků zahrnoval 80 společností zejména s ručením omezeným (62,8% podniků), dále 22,1% akciových společností a 15,1% podniků bez uvedené právní formy. S ohledem na tržby bylo 77,9% podniků malých (tržby do 10 mil. EUR), 14% podniků středních (tržby 10-49 mil. EUR) a 8,1% podniků velkých (tržby nad 49 mil. EUR). Všechny podniky pochází z České Republiky z odvětví potravinářského průmyslu a byly dotazovány na podzim roku 2013.

Vzorek zákazníků zkoumaných podniků obsahoval 5.592 respondentů. Ve vzorku bylo zastoupeno 49,96% mužů a 50,04% žen. Všichni respondenti byli studenti ve věku 18 – 25 let. Na jeden podnik připadalo v průměru 70 respondentů. Průměrná hodnota (pro jednotlivé proměnné) všech respondentů hodnotících stejný podnik reprezentovala hodnocení zákazníky pro uvažovaný podnik.

Výsledky komparace spokojenosti zákazníka z pohledu podniků a samotných zákazníků těchto podniků

V rámci výzkumu jsme se nejprve soustředili na problematiku sebehodnocení podniků a hodnocení podniků zákazníky pro jednotlivé faktory, přičemž jsme předpokládali, že tato hodnocení budou stejná.

K posouzení rozdílu mezi sebehodnocením podniků a hodnocením podniků zákazníky slouží tabulka 1. Statistická významnost zjištěných rozdílů byla posouzena na základě párových t-testů, kde statisticky významný rozdíl na hladině 5% nebyl prokázán pouze u proměnné REKLAMACE (p -hodnota = 0.741). Jedině tedy u počtu reklamací test neprokázal statisticky významný rozdíl mezi sebehodnocením podniků a hodnocením podniků zákazníky. U všech ostatních faktorů spokojenosti naopak významný rozdíl prokázán byl.

Z průměrů v tabulce 1 je zřejmé, že u všech faktorů spokojenosti vychází průměrné hodnocení podniků zákazníky horší, než sebehodnocení podniků. Toto platí i pro reklamace, i když zde rozdíl není statisticky významný (u této proměnné, na rozdíl od všech ostatních, vyšší hodnota znamená horší hodnocení podniku).

Největší pozorovaný rozdíl je u hodnocení četnosti zjišťování spokojenosti zákazníka (ČAS_SPOKOJENOST). Zde zákazníci průměrně uváděnou hodnotu 1.78 lze volně interpretovat jako zjišťování jednou za 2 roky, zatímco podniky uváděnou hodnotu 6.42 lze volně interpretovat jako jednou za měsíc. Podobně velký rozdíl je i u četnosti zjišťování požadavků zákazníka (POŽADAVKY) s obdobnou interpretací.

Oproti tomu největší shoda panovala v oblasti reklamací, kde podniky i zákazníci hodnotí jejich počet jako minimální. Přibližně o dva škálové body bylo hodnocení podniku zákazníky horší u všech faktorů kvality (vzhledem k technickému provedení a vzhledem k technickému provedení ve srovnání s konkurencí), dále u schopnosti měnit produkt podle požadavků zákazníků (K_FLEXIBILITA) a nakonec u přizpůsobení produktu zákazníkům (ADAPTACE) a tradice (K_TRADICE). O přibližně jeden škálový bod bylo hodnocení podniků zákazníky u proměnných cena ve vztahu ke kvalitě (CENA) a šíře produktů (K_ŠÍŘE).

Tabulka 1 Průměrné sebehodnocení podniků, hodnocení podniků zákazníky a jejich rozdíl pro jednotlivé faktory spokojenosti

	M zákazníci	N zákazníci	M podniky	N podniky	rozdíl zákazníci- podniky
CAS SPOKOJENOST	1,782	80	6,424	66	-4,642
POŽADAVKY	1,734	80	6,101	69	-4,367
ADAPTACE	7,263	80	8,798	84	-1,535
SPOKOJENOST	6,867	80	8,333	78	-1,466
KVALITA	6,371	80	8,488	82	-2,116
CENA	5,673	80	6,844	77	-1,171
REKLAMACE	1,169	80	0,975	67	0,194
K_KVALITA	6,231	80	8,288	80	-2,056
K_TRADICE	5,994	80	7,785	79	-1,791
K_FLEXIBILITA	5,589	80	8,000	74	-2,411
K_ŠÍŘE	6,037	80	7,135	74	-1,098

Zdroj: autoři

Výsledky komparace spokojenosti zákazníka výkonných a nevýkonných podniků z pohledu zákazníků a z pohledu podniků

Další výzkum byl zaměřen na odlišnost jednotlivých faktorů spokojenosti mezi výkonnými a nevýkonnými podniky zvláště z pohledu zákazníků a zvláště z pohledu podniků. Existují rozdíly mezi výkonnými a nevýkonnými podniky pro jednotlivé faktory spokojenosti? A jsou statisticky významné? Je schopnost rozlišit výkonné podniky od nevýkonných jiná u podniků a jiná u zákazníků?

Vzhledem k tomu, že kategorizace na výkonné a nevýkonné podniky je odvozena z poměrových ukazatelů, lze tuto kategorizaci považovat za objektivní. V tabulce 2 jsou uvedeny rozdíly mezi výkonnými a nevýkonnými podniky zvláště z pohledu zákazníků a zvláště z pohledu podniků.

Statistická významnost rozdílu mezi výkonnými a nevýkonnými podniky byla posouzena buď pomocí dvouvýběrových t-testů, nebo tam, kde nebyly splněny předpoklady těchto testů, byl v souladu s předpoklady použit dvouvýběrový Wilcoxonův test. V testech jsme předpokládali, že lepší hodnocení získají výkonné podniky, proto byly použity jednostranné testy. Hladina významnosti je $\alpha=5\%$.

Statisticky významně lepší výsledek u výkonných podniků nebyl v rámci sebehodnocení podniků prokázán. Podniky tak ve svém sebehodnocení neprokázaly „schopnost“ odlišit výkonné podniky od nevýkonných.

V rámci hodnocení podniků zákazníky byl statisticky významně lepší výkon u výkonných podniků prokázán u proměnných KVALITA (p -hodnota= $0,0627/2=0,031$ dvouvýběrového t-testu), K_KVALITA (p -hodnota= $0,007/2=0,0035$ dvouvýběrového t-testu), a K_FLEXIBILITA (p -hodnota= $0,0892/2=0,0446$ dvouvýběrového t-testu).

U ostatních faktorů spokojenosti ani zákazníci nedokázali rozlišit výkonné podniky od nevýkonných statisticky významně. Za povšimnutí ovšem stojí skutečnost, že z pohledu zákazníků vychází u všech faktorů výkonnosti lepší hodnocení pro podniky výkonné (viz sloupec „rozdíl výkonné-nevýkonné u zákazníků“, záporná hodnota u proměnné REKLAMACE souvisí s opačným směrem interpretace hodnot). Takto jednoznačný závěr již neplatí pro sebehodnocení podniků. Zdá se tedy, že zákazníci mají přece jen lepší schopnost odlišit výkonné podniky od nevýkonných.

Tabulka 2 Rozdíl v hodnocení faktorů spokojenosti mezi výkonnými a nevýkonnými podniky zvlášť z pohledu zákazníků (proměnná rozdíl výkonné-nevýkonné u zákazníků) a zvlášť z pohledu podniků (proměnná rozdíl výkonné-nevýkonné u podniků)

	M zákazníci výkonné	M podniky výkonné	M zákazníci nevýkonné	M podniky nevýkonné	rozdíl výkonné- nevýkonné u zákazníků	rozdíl výkonné- nevýkonné u podniků
CAS_SPOKOJENOST	1,837	6,571	1,750	6,316	0,087	0,256
POŽADAVKY	1,770	6,400	1,715	5,872	0,055	0,528
ADAPTACE	7,331	8,711	7,229	8,870	0,102	-0,159
SPOKOJENOST	6,964	8,333	6,786	8,333	0,179	0,000
KVALITA	6,479	8,622	6,282	8,378	0,197	0,244
CENA	5,704	6,743	5,664	6,929	0,040	-0,186
REKLAMACE	1,148	0,275	1,190	1,510	-0,043	-1,235
K_KVALITA	6,350	8,500	6,123	8,114	0,227	0,386
K_TRADICE	6,057	8,056	5,896	7,558	0,161	0,497
K_FLEXIBILITA	5,652	7,909	5,545	8,073	0,107	-0,164
K_SÍŘE	6,053	7,324	5,994	6,975	0,059	0,349

Zdroj: autoři

Diskuse

Podniky mají tendenci se při sebehodnocení nadhodnocovat v relaci k hodnocení podniků zákazníky (a to bez ohledu na to, zda se jedná o podniky výkonné nebo nevýkonné). Až na REKLAMACE byly rozdíly mezi sebehodnocením podniků a hodnocením podniků zákazníky statisticky významně odlišné. Absolutní čísla pozorovaných hodnocení podniků zákazníky jsou na škále posunuty vlevo (tzn. směrem nižším hodnotám škály) od sebehodnocení podniků.

Zákazníci jsou schopni lépe rozlišit výkonné podniky od nevýkonných (tj. jsou „citlivější“ v rozlišování výkonných a nevýkonných podniků.) Zde je potřeba zdůraznit, že lepší hodnocení získávaly výkonné podniky, než nevýkonné, tedy faktory spokojenosti s výkonností podniků skutečně přímo souvisí. Ovšem k tomuto výsledku jsme došli pouze na základě hodnocení podniků zákazníky, ne na základě sebehodnocení podniků. Při sebehodnocení podniků žádné statisticky významné rozdíly mezi výkonnými a nevýkonnými podniky nebyly zjištěny.

U tří proměnných prokázali zákazníci statisticky významnou schopnost rozlišit výkonné podniky od nevýkonných. Konkrétně se jedná o proměnné: KVALITA, K_KVALITA, K_FLEXIBILITA. I u těch proměnných, kde rozlišovací schopnost zákazníků nebyla statisticky významně prokázána, vycházelo výběrové průměrné hodnocení výkonných podniků lepší, než u podniků nevýkonných. Proto zejména ve výše uvedených třech oblastech je pohled zákazníků na realitu přesnější a podniky by se měli u těchto faktorů více snažit jednak o lepší sebehodnocení, ale také vyšším skórem u těchto faktorů zvednou svoji finanční výkonnost.

Pokud přijmeme tezi, že spokojenost zákazníka ovlivňuje výkonnost podniku, lze dovodit, že podnik musí svůj produkt přizpůsobit zákazníkovi. Jen tak může dosáhnout vyšší spokojenosti zákazníka a vyšší výkonnosti. Z výzkumu je zřejmé, že spokojenost zákazníka odhadovaná podnikem je přinejmenším velmi nepřesná, tzn. že podniku dává velmi nedokonalý a zavádějící obraz o spokojenosti zákazníka. Také díky tomu zřejmě výkonnost podniku buď neroste vůbec nebo ne tolik, kolik by mohla růst při správném vyhodnocení faktorů spokojenosti zákazníka.

Lze se více méně obecně shodnout na tom, že pozitivní nenaplnění očekávání zákazníka (tzn. vyšší naplnění než zákazník očekával) vede ke spokojenosti, kdežto negativní

nenaplnění očekávání zákazníka (tzn. nižší naplnění než zákazník očekával) vede naopak k nespokojenosti (Day, 1984). Rozdílné vnímání spokojenosti zákazníka tak vede k rozdílným očekáváním a pokud je spokojenost zákazníka podniky vnímána výše než samotnými zákazníky jsou očekávání podniku ohledně produktu vyšší než u zákazníků a pokud tato očekávání podnik přenese na zákazníka, povede to k nenaplnění těchto očekávání zákazníky a tudíž k jejich nižší spokojenosti.

Z výzkumu plyne, že podniky spokojenost zákazníka nadhodnocují ve všech směrech, díky tomu získávají chybný obraz spokojenosti zákazníka, méně uspokojují zákazníka a díky tomu dosahují nižší výkonnosti. Pokud je doporučováno dosažení souladu v hodnocení zákazníka a sebehodnocení podniku, neznamená to, že by zákazníci a podnik museli odpovídat stejně. Je však nutné stanovit relativně přesně, o kolik se sebehodnocení podniku a hodnocení zákazníků liší, aby tento rozdíl bylo možno promítnout do hodnocení podniků, resp. hodnocení podniků o tento rozdíl upravit. Tak by bylo možné zpřesnit budoucí sebehodnocení podniků v rámci zkoumaných faktorů spokojenosti zákazníků a také zpřesnit odhad budoucí výkonnosti podniku.

ZÁVĚR

Jedním z nejdůležitějších závěrů, který vyplynul z výzkumu je to, že informace o spokojenosti zákazníka podniků potravinářského průmyslu jsou chybné (nepřesné). Jedním z důvodů je zřejmě to, že tyto podniky nezjišťují spokojenost zákazníka tak často, jak deklarují (viz rozpor mezi zkušeností zákazníků s četností zjišťování jejich spokojenosti a údajem uváděným podniky), event. dobře nepracují se zjištěnými informacemi.

Jestliže jsou zjištěné informace chybné nebo se s nimi chybně pracuje, potom je chybný nejen pohled na spokojenost zákazníka, ale také na kvalitu produktu. Tím dochází k nižšímu uspokojení zákazníka, než očekává management, navíc je v očích zákazníka nižší také kvalita produktu, než je v očích managementu podniku. Díky tomu spotřebitel nenakoupí tolik produktů, kolik management očekává nebo se zákazník nevrátí a produkt znovu nekoupí. V každém případě však tržby, zisk a rentabilita podniku (event. jejich růst) neodpovídají očekáváním managementu podniku. Výkonnost podniku je tudíž nižší než očekává management a v podstatě nižší než by mohla být, tzn. nižší než je potenciál podniku.

Navíc chybné chápání spokojenosti zákazníka může vést k chybnému chápání či identifikaci konkurenční výhody, což však významně ovlivňuje kvalitu manažerských rozhodnutí a kvalitu práce manažera. Ve svém důsledku tak je ohrožen podnik jako celek. Je tedy nezbytné, aby také potravinářské podniky zjišťovali spokojenost svých spotřebitelů, aby mohly nejen produkt lépe přizpůsobit jejich potřebám, ale také aby prostřednictvím zvyšování spokojenosti spotřebitelů získaly konkurenční výhodu, zvýšily kvalitu produktu a následně také výkonnost svého podniku. Ve svém důsledku tak podniky musí zlepšit práci svého managementu. Na druhou stranu je zřejmé, že zjišťování spokojenosti spotřebitele bude něco stát, takže je nutné porovnávat potenciální zisky z přesnějšího zjištění spokojenosti zákazníka s náklady na toto zjišťování a samozřejmě také vyčlenit příslušné finanční prostředky na toto zjišťování spokojenosti.

LITERATURA

- [1] ANDERSON, E. W., SULLIVAN, M. W. The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing science*, 1993, Vol. 12, No. 2, pp. 125-143.
- [2] ANDERSON, E.W., FORNELL, C., RUST, R. T. Customer satisfaction, productivity, and profitability: Differences between goods and services. *Marketing science*, 1997, Vol. 16, No. 2, pp. 129-145.

- [3] BARNEY, J. (1991) Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991, Vol. 17, No. 1, pp. 99–120.
- [4] BERMAN, S. L. et al. Does stakeholders orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*. 1999, Vol. 42, No. 5, pp. 488-506.
- [5] BERNOLAK, I. Effective measurement and successful elements of company productivity: The basis of competitiveness and world prosperity. *International Journal of Production Economics*. 1997, Vol. 52, No. 1, pp. 203-213.
- [6] BLAŽEK, L. et al. *Konkurenční schopnost podniků (Analýza faktorů hospodářské úspěšnosti)*. 2008, Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 211 s.
- [7] DAY, R. L. Modeling Choices Among Alternative Response to Dissatisfaction, In *Advances in Consumer Research*. 1984, Vol. 11, Kinneer, T. C., ed., Association for Consumer Research, Provo, UT, pp. 496-499.
- [8] FORNELL, C. A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *The Journal of Marketing*, 1992, Vol. 56, No. 1, pp 6-21.
- [9] GIESE, J.L., COTE, J.A. Defining consumer satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 2000, Vol. 1, No. 1, pp. 1-22.
- [10] GU, Z., GAO, J. Financial Competitiveness of Macau in Comparison with Other Gaming Destinations. *UNLV Gaming Research and Review Journal*. 2006, Vol. 10, No. 2, pp. 1-12.
- [11] HABIB, A. Disaggregated earnings and prediction of future profitability: evidence from industrial groups in Japan. *Review of Accounting and Finance*. 2006, Vol. 5, No. 4, pp. 355-369.
- [12] HENNIG-THURAU, T., KLEE, A. The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: A critical reassessment and model development. *Psychology & Marketing*, 1997, Vol. 14, No. 8, pp. 737-764.
- [13] HOMBURG, CH., RUDOLPH, B. Customer satisfaction in industrial markets: dimensional and multiple role issues. *Journal of Business Research*, 2001, Vol. 52, No. 1, pp. 15-33.
- [14] CHANG, H. H., WANG, Y-H., YANG, W-Y. The impact of e-service quality, customer satisfaction and loyalty on e-marketing: Moderating effect of perceived value. *Total Quality Management*, 2009, Vol. 20, No. 4, pp. 423-443.
- [15] JAMAL, A., NASER, K. Factors influencing customer satisfaction in the retail banking sector in Pakistan. *International Journal of Commerce and Management*, 2003, Vol. 13, No. 2, pp. 29-53.
- [16] LIARGOVAS, P., SKANDALIS, K. Factors Affecting Firm Competitiveness: The Case of Greek Industry. *European institute Journal*. 2010, Vol. 2, No. 2-3, pp. 184-197.
- [17] OLIVER, R. L. Varieties of Value in the Consumption Satisfaction Response, In *Advances in Consumer Research*, 1996, Vol. 23, Corfinan, K. P., Lynch, J. G. Jr., eds., Provo, UT, Association for Consumer Research, pp. 143-147.
- [18] OLIVER, R. L. Whence consumer loyalty? *The Journal of Marketing*, 1999, Vol. 63, pp. 33-44.
- [19] RICHARD, O. C. Racial Diversity, Business Strategy and Firm Performance: A resource Based View. *Academy of Management Journal*. 2000, Vol. 43, No. 2, pp. 164–177.
- [20] SUCHÁNEK, P., ŠPALEK, J. Financial Measuring of the Czech Republic Companies Competitiveness. *The Business Review, Cambridge*. 2007, Vol 9, No. 1, pp 78-85.
- [21] TSE, D. K., WILTON, P. C. Models of consumer satisfaction formation: An extension. *Journal of marketing research*, 1988, Vol. 25, No. 2, pp. 204-212.

- [22] WANGENHEIM, F. Situational characteristics as moderators of the satisfaction-loyalty link: an investigation in a business-to-business context. *Journal of Consumer Satisfaction Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 2003, Vol. 16, pp. 145-156.
- [23] WOODSIDE, A. G. FREY, L. L., DALY, R. T. Linking service quality, customer satisfaction, and behavioral intention. *Journal of health care marketing*, 1990, Vol. 9, No. 4, pp. 5-17.

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

Mgr. Maria Králová, PhD.
Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta
Katedra aplikované matematiky a informatiky
Lipová 41a
602 00 Brno
Česká Republika
e-mail: kralova@econ.muni.cz

VÝVOJ ŠEDEJ EKONOMIKY V PODMIENKACH TRANSFORMUJÚCICH SA KRAJÍN EÚ

THE DEVELOPMENT OF SHADOW ECONOMY IN EU TRANSFORMING COUNTRIES

Slavka Šagátova

ABSTRACT

Informal and shadow economy attract growing attention. In general, this phenomenon is seen as a failure of the economy. Besides unethicity and immorality of activities conducted in this field of the economy it also represents an outflow of funds from national budgets of individual countries in the form of tax avoidances. Understanding the mechanisms of its functioning is needed in the process of searching for the tool for its elimination. Examination of the dependence between the development of the shadow economy and quantitative parameters of the economy, such as the tax and levy burden and unemployment rate, suggests that such matters should be viewed in a broader context. The development of the shadow economy is not just a matter of hard data but also the problem of moral actors economic relations.

KEY WORDS

Shadow economy, transforming EU countries, tax burden, illegal employment, levy burdens,

JEL Classification

O17

ÚVOD

Súčasný svet sa nachádza v stave neustáleho rastu. Zvyšujúca sa populácia a rastúce poznatky sú katalyzátormi rastúcej spotreby. Ekonómovia sa v tejto situácii dostávajú do pozície hľadačov potenciálu zvyšovania produkcie, ktorá by rastúcu spotrebu uspokojila. Okrem nových zdrojov produkcie, ktoré sú v zornom poli rôznych vedeckých disciplín, je snaha aj o efektívnejšie využívanie existujúcich zdrojov. V tejto súvislosti sa do pozornosti ekonómov dostal aj fenomén tieňovej ekonomiky. Okrem nehumánnych a neetických praktík, ktoré tento sektor so sebou prináša ho možno vnímať aj ako zdroj prostriedkov, ktoré unikajú z oficiálnej ekonomiky a nemôžu byť teda použité na rast jednotlivých krajín. Pri zisťovaní rozsahu tieňovej ekonomiky je v centre pozornosti záujmu aj sledovanie jej vývoja a identifikovanie faktorov, ktoré ju spôsobujú. V tomto článku sa preto budeme venovať analýze vývoja šedej ekonomiky v komparácii s vývojom vybraných prvkov charakterizujúcich ekonomické prostredie v konkrétnych krajinách. Skúmanou vzorou budú krajiny transformujúcich sa ekonomík Európskej únie, u ktorých sa možno predpokladať významný podiel šedej ekonomiky v rámci EÚ.

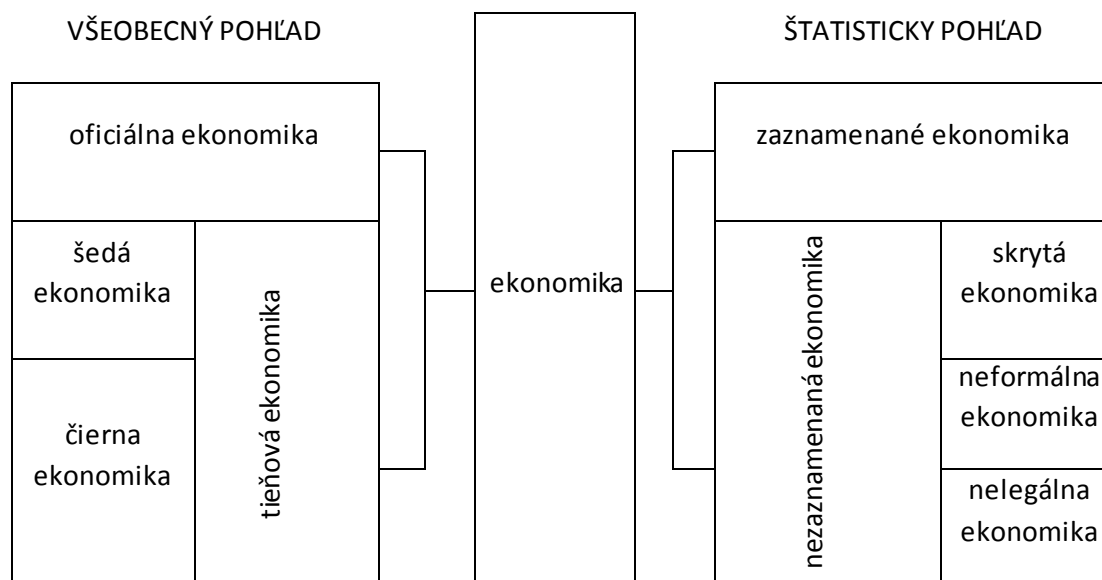
* Ing. Slavka Šagátová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovo hospodárska, spoluautorský podiel 100%, podiel na projekte VEGA č. 1/0844/15 Diagnostika podnikových procesov v kontexte šedej ekonomiky 100%

Vnímanie tieňovej a šedej ekonomiky

Tieňová ekonomika je neoddeliteľnou súčasťou ekonomiky ako takej, jej podstata spočíva v neoficiálnom postavení v rámci ekonomiky, obtiažnej kvantifikácii vyplývajúcej z jej štatistického nezachytenia a prekračovania hraníc legálnosti pri jej realizácii. Všeobecný pohľad na tieňovú ekonomiku ju charakterizuje ako ochorenie ekonomického systému spôsobené narušením oficiálnej ekonomiky. Opatrenia na riešenie tohto problému by mali riešiť príčiny spôsobujúce jej vznik s cieľom odstránenia porúch, elimináciou aktivít tieňovej ekonomiky alebo ich presunom do legálnej ekonomiky. Rôzni autori zaoberajúci sa tieňovou ekonomickou predostierajú rôzne definície, ktoré sa líšia najmä v popise jej základných prvkov a ich klasifikácii. Za tieňovú ekonomiku sa väčšinou považuje tá časť produkcie, ktorá nevstupuje do vykazovaných ukazovateľov produkcie vytvorenej v ekonomike za určité obdobie. Zahŕňa tiež nelegálnu prácu a susedské výpomoci. Vyskytuje sa najmä v oblastiach, kde ponuka nepokrýva dopyt alebo je vykonávanie určitej činnosti zakázané. Obsahuje aj daňové a odvodové úniky. Vzhľadom na charakter jednotlivých aktivít tieňovej ekonomiky ju možno rozdeliť na dve oblasti:

- Šedá ekonomika – zahŕňa aktivity, ktoré majú vo svojej podstate legálny charakter ale z dôvodu vyhýbania sa oficiálnym pravidlám (daniam, reguláciám) sú utajované pred štátom.
- Čierna ekonomika – zahŕňa aktivity, ktoré porušujú právne predpisy, vyznačujú sa snahou o nezákonný príjem a majú ilegálny charakter.

Z hľadiska štatistickej praxe v zmysle smerníc EÚ možno oficiálnu ekonomiku vnímať ako zaznamenanú a tieňovú ekonomiku ako nezaznamenanú. Nezaznamenaná ekonomika môže mať pritom formálny, neformálny a nelegálny charakter. Za šedú ekonomiku bude potom považovaná neformálna oblasť, v ktorej sa aktivity vymykajú účtovnej, daňovej, odvodovej a štatistickej evidencii.



Obrázok 1 Členiaca štruktúra tieňovej ekonomiky.

Zdroj: Vilhelm, D. Niektoré prístupy k tieňovej ekonomike. [online] 2013 [cit. 2015-03-15]
Dostupné na internete: www.cutn.sk/Library/proceedings/mch_2013/.../14.Vilhelm.pdf

Tieňová ekonomika je v centre pozornosti najmä v dvoch súvislostiach: ovplyvňuje správne stanovenie HDP krajín (ako dôležitého makroekonomického ukazovateľa)

a spôsobuje odľahčenie daní a zníženie príjmov do štátneho rozpočtu a verejných zdrojov. Bližšiu identifikáciu zákonných (legálnych) a nezákonných (ilegálnych) aktivít tieňovej ekonomiky je podľa Schneidera¹ možné vnímať z pohľadu dvoch základných typov aktivít:

A) Zákonné aktivity predstavujú:

- *peňažné transakcie* - obchod s kradnutým tovarom a hazardnými hrami, výroba a obchod s drogami, prostitúcia, pašovanie, podvody a pod.
- *nepeňažné transakcie* - vzájomná výmena ilegálnych produktov (drogy, kradnutý, pašovaný tovar). Produkcia a pestovanie drog pre vlastnú spotrebu, krádeže pre vlastnú spotrebu.

b) Nezákonné aktivity predstavujú:

- *peňažné transakcie* - daňové úniky - utajené príjmy zo samo zamestnávania (utajené mzdy, platy a majetok z nepriznanej práce vzťahujúce sa k legálnym produktom).
 - vyhýbanie sa daniam – zamestnanecké zľavy funkčné pôžitky, susedská výpomoc za odmenu.
- *nepeňažné transakcie* - daňové úniky – výmena legálnych produktov (napr. služieb za tovar)
 - vyhýbanie sa daniam - kutilská domáca činnosť a susedská výpomoc.

Úroveň šedej ekonomiky v Európe

Pri meraní nelegálnej ekonomiky sa odborníci sústreďujú predovšetkým na vyčíslenie šedej ekonomiky, ktorá obsahuje podnikateľské aktivity, realizované mimo dosahu orgánov štátnej správy. Tieto aktivity obvykle možno rozdeliť na dve kategórie:

- nelegálna práca
- nedostatočné hlásenie, ktoré predstavujú najmä nevidované hotovostných príjmov pre daňové účely.

Komplexný pohľad na šedú ekonomiku ponúka Fassmann², ktorý ju vníma ako príjmy resp. činnosti, ktorých najväčší záujem je, aby zostali skryté (aspoň pred orgánmi štátneho represívneho aparátu), tiež neformálne aktivity alebo transakcie nezahŕňajúce platby, ktoré sú určené na úsporu nákupov a tie činnosti, ktoré v konečnom dôsledku síce vedú k oficiálnym príjmom, ale ich samotný zdroj (spôsob ich získania) je v rozpore s platnými zákonnými pravidlami, nariadeniami a dohodami.

Podľa výsledkov štúdie Schneidera³ „Šedá ekonomika v Európe 2013“ zaznamenala šedá ekonomika v Európe svoje 10 ročné minimum 18,5 % HDP. Najnižšiu šedú ekonomiku pritom zaznamenalo Švajčiarsko 7 % z HDP a najvyššiu Bulharsko 31 % z HDP. Odvetvové prvenstvo v podiely šedej ekonomiky na celkovom výnose odvetvia dosiahlo stavebníctvo (31 %), potom veľkoobchod a maloobchod (20 %) a hotely a reštaurácie (19 %). Štúdia tiež uvádza, že rast šedej ekonomiky možno pozorovať najmä v odvetviach kde sa často platí hotovosťou, v malých sumách a priamo na ruku. Presun peňazí tak nie je možné zaznamenať a následne ani skontrolovať, či z týchto príjmov niekto odvedol dane.

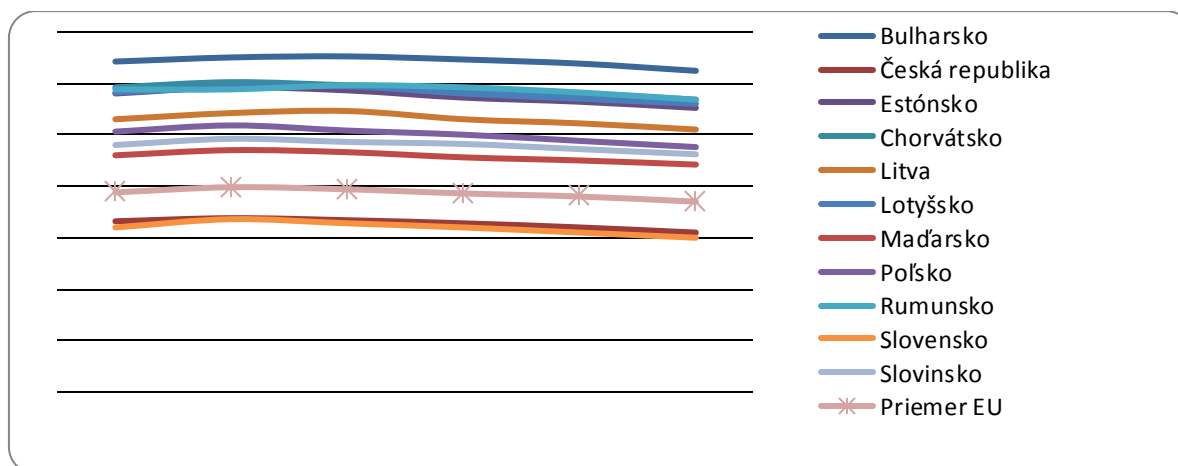
¹ SCHNEIDER, F. Size and Measurement of the Informal Economy in 110, Countries Around the World. *The World Bank*. Washington, D.C.: World Bank, 2002. [online] [cit. 2015-03-15] Dostupné na internete: http://www.relooney.info/SI_Expeditionary/Shadow-Economy_13.pdf

² FASSMANN, M. Stínová ekonomika a práce načerno. 1.vyd. Praha: Soudy. 2007. s.25 ISBN 978- 80- 86846-21

³ Schneider, F. 2013 The Shadow Economy in Europe 2013 [online] [cit. 2015-03-15]. Dostupne na internete: <http://www.google.sk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=0CEAQFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.atkearney.com%2Fdocuments%2F10192%2F1743816%2FThe%2BShadow%2BEconomy%2Bin%2BEurope%2B2013.pdf&ei=eEs6VanQOYL3arbVgdgH&usq=AFQjCNHyDI6GtM8RTKdUjIwVR6opcGZkg&bv m=bv.91427555,d.2s>

Šedá ekonomika transformujúcich sa krajín EÚ v kontexte s vybranými ekonomickými parametrami

Transformujúce sa krajiny sú osobitou skupinou krajín v rámci európskej únie. Zmeny ekonomického systému týchto krajín dávali príležitosť na vznik nelegálnych aktivít v procese formovania trhového prostredia. V súčasnosti sa úroveň šedej ekonomiky väčšiny týchto krajín nachádza nad priemerom európskej únie, podpriemerné hodnoty dosiahli len Slovensko a Česká republika. Najvyššie hodnoty pritom dlhodobo dosahuje Bulharsko.



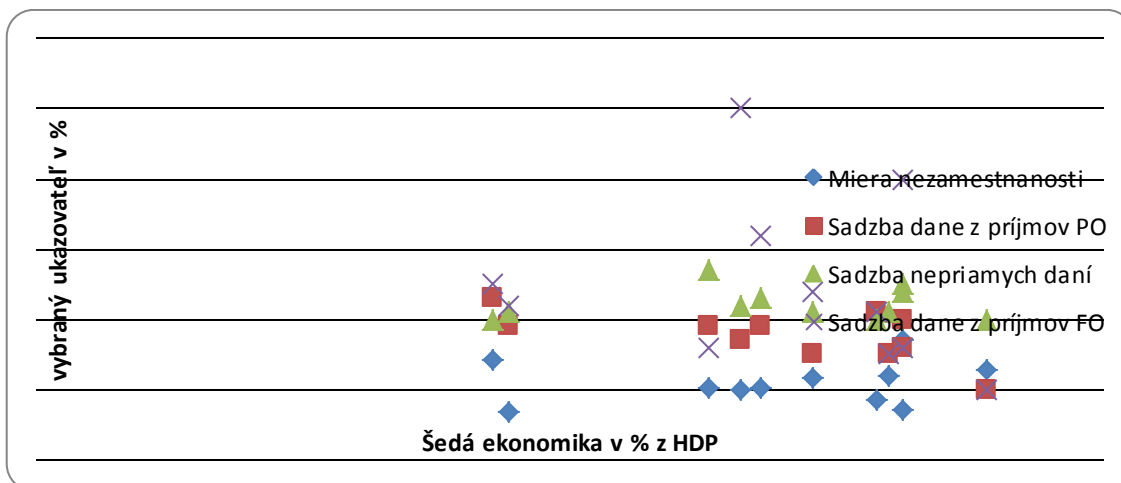
Graf 1 Vývoj šedej ekonomiky v transformujúcich sa ekonomikách EÚ

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: Schneider, F. 2013 The Shadow Economy in Europe 2013

Odborníci v oblasti šedej ekonomiky predpokladajú, že šedá ekonomiky je ovplyvňovaná najmä vysokým daňovým a odvodovým zaťažením, s rastom ktorého je pre trhové subjekty efektívnejšie podstupovať riziko porušenia zákona vzhľadom na efekt, ktorý im táto nelegálna činnosť prinesie. Za ďalší z dôležitých faktorov ovplyvňujúci vývoj šedej ekonomiky je možné považovať rast nezamestnanosti. Má sa za to, že pri vysokej miere nezamestnanosti sú obyvatelia náchylnjší prijať aj nelegálnu prácu. Na základe týchto postrehov sme vyslovili hypotézu, že vysoký podiel šedej ekonomiky je v krajinách s vysokým daňovým a odvodovým zaťažením a vysokou mierou nezamestnanosti. Tento predpoklad sme sa rozhodli preskúmať práve v transformujúcich sa ekonomikách EÚ. Vzhľadom na uvedené sme analyzovali závislosť vývoja šedej ekonomiky a vývoja niekoľkých vybraných parametrov v týchto krajinách v rokoch 2008 až 2013:

- miera nezamestnanosti,
- nepriame dane,
- daň z príjmu právnických osôb,
- daň z príjmu fyzických osôb,
- odvodové zaťaženie,

V prvom kroku bola preskúmaná väzba medzi šedou ekonomikou a uvedenými parametrami v jednotlivých krajinách. V grafe 1 možno vidieť tieto väzby v roku 2013, ale obdobná situácia bola zaznamenaná aj v ostatných analyzovaných rokoch 2008 až 2012.

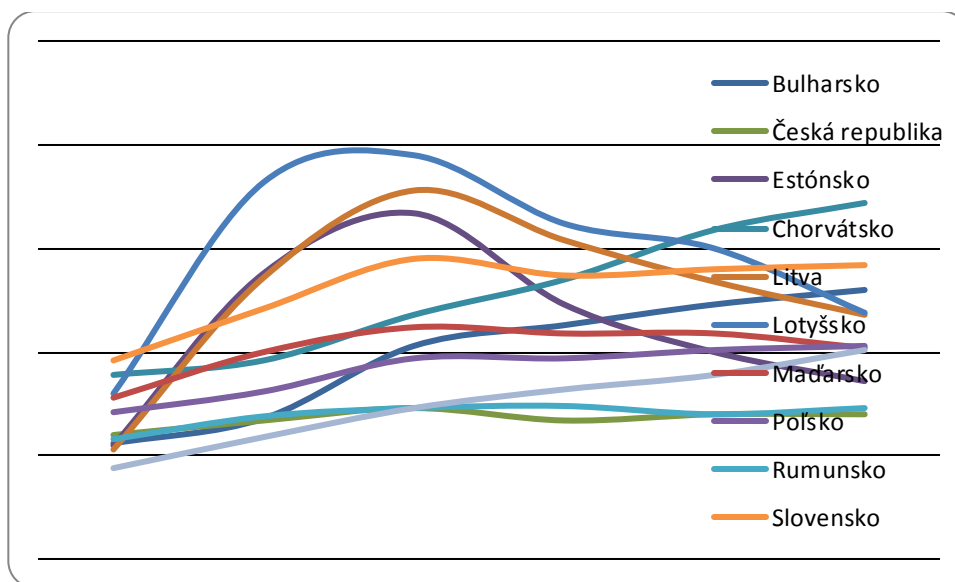


Graf 1 Vývoj šedej ekonomiky v kontexte s vybranými parametrami ekonomiky v transformujúcich sa krajinách EÚ v roku 2013

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Special Eurobarometer 402 UNDECLARED WORK IN THE EUROPEAN UNION REPORT 2013, Schneider, F. 2013 The Shadow Economy in Europe 2013, Tabuľka nezamestnanosti v EÚ v rokoch 2010 až 2014

Z porovnania uvedeného v grafe 1 možno pozorovať miernu závislosť šedej ekonomiky iba v súvislosti s výškou sadzby dane z príjmu fyzických osôb. Výška ostatných analyzovaných parametrov: sadzby dane z príjmov právnických osôb, nepriamych daní, odvodového zaťaženie a miery nezamestnanosti v jednotlivých krajinách nepoukazuje na priamu väzbu na výšku šedej ekonomiky.

Pri analyzovaní vývoja uvedených parametrov v čase (v rokoch 2008 – 2013) možno najturbulentnejšie zmeny pozorovať vo vývoji hodnôt miery nezamestnanosti (graf 2.), ktoré však nepoukazujú na závislosť medzi vývojom šedej ekonomiky a nezamestnanosťou.

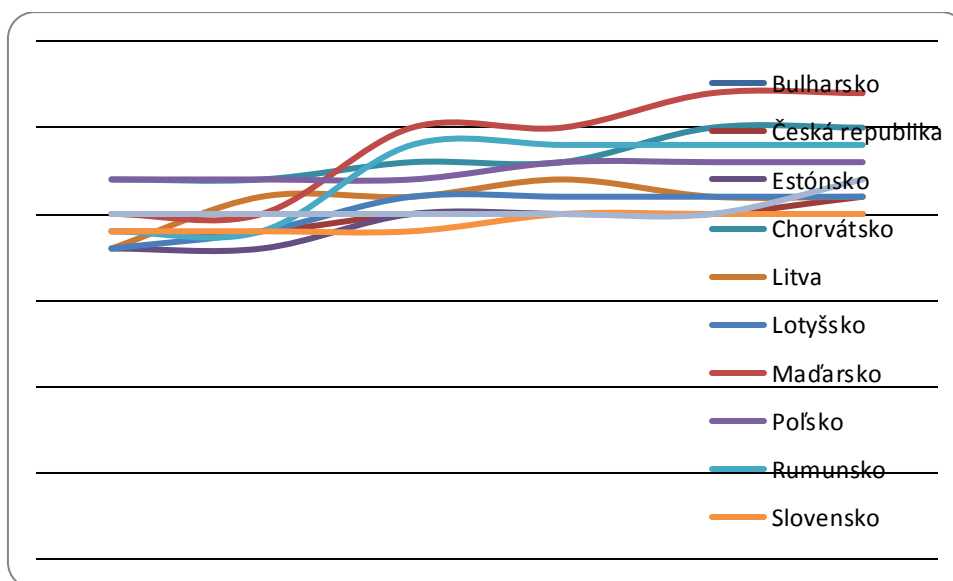


Graf 2 Vývoj miery nezamestnanosti vo vybraných krajinách EÚ

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Tabuľka nezamestnanosti v EÚ v rokoch 2010 až 2014, Nezamestnanosť (2013)

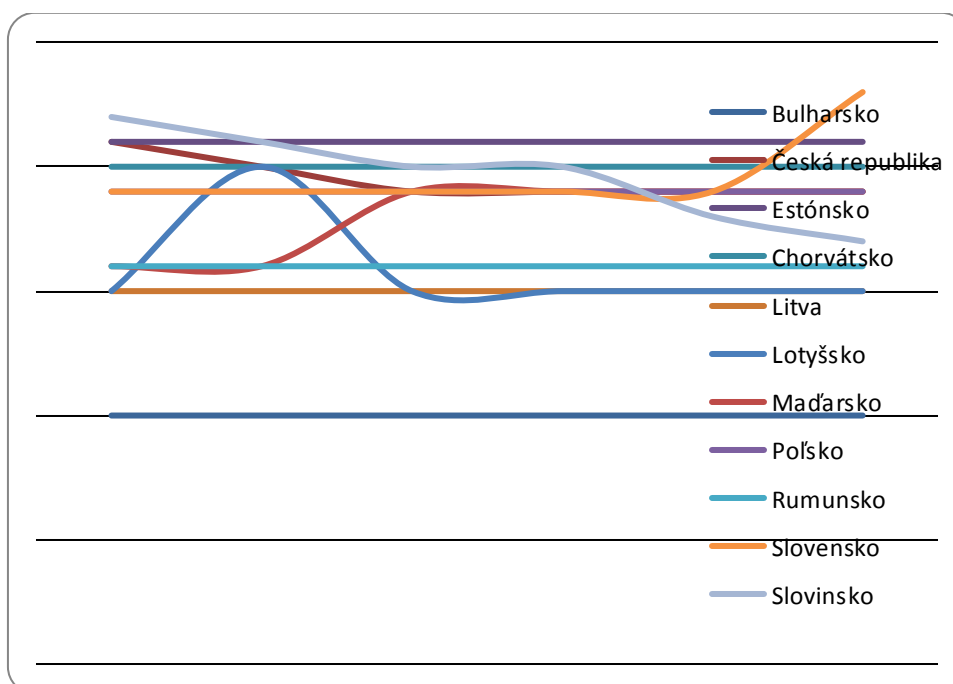
Najpoužívanejšie sadzby nepriamych daní skúmaných krajín zaznamenali v jednotlivých porovnávaných obdobiach mierny rast. Najväčšiu zmenu možno pritom

pozorovať v Maďarsku, kde sadzby nepriamych daní narástla z hodnoty 20 % v roku 2008 na 27 % v roku 2013. Ani tu sa však nepotvrďuje závislosť vývoja úrovne šedej ekonomiky, ktorá zaznamenáva klesajúci trend.



Graf 3 Vývoj základných nepriamych daňových sadziieb vo vybraných krajinách EÚ
droj: Vlastné spracovanie podľa: Special Eurobarometer 402 Undeclared work in the European union report 2013,

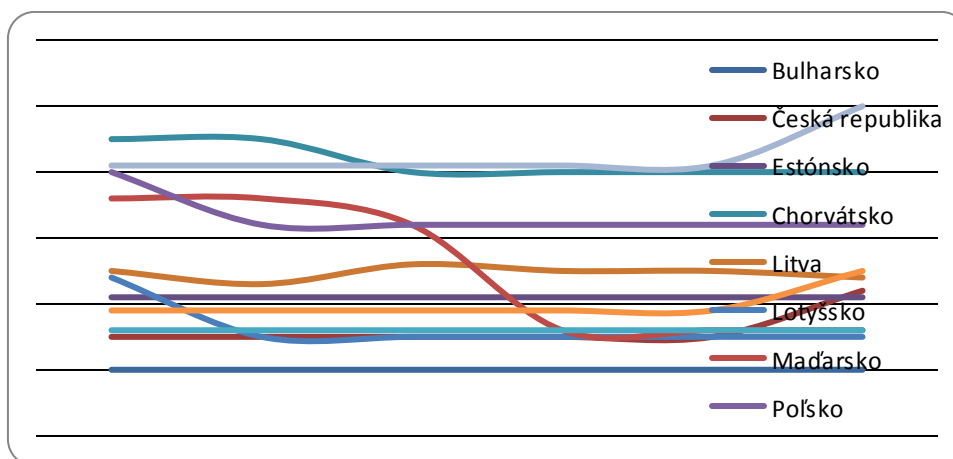
Sadzby dane z príjmov právnických osôb sa vyvíjali veľmi rôznorodo. Vo väčšine krajín však tieto sadzby rástli prípadne zostávali nemenné. Jediná krajina, ktorá zaznamenala pokles tejto daňovej sadzby je Slovensko, v ktorej táto daň poklesla z 22 % v roku 2008 na 17 % v roku 2013. Najvyššiu sadzbu dosiahlo Slovensko 23 % v roku 2013 a najnižšiu Bulharsko 10 % v rokoch 2008 - 2013.



Graf 4 Vývoj sadziieb dane z príjmov právnických osôb vo vybraných krajinách EÚ
droj: Vlastné spracovanie podľa: Special Eurobarometer 402 Undeclared work in the European union report 2013,

Ani v prípade sadzby dane z príjmov právnických osôb tak nemožno jednoznačne potvrdiť závislosť vývoja šedej ekonomiky na výšky tejto daňovej sadzby v analyzovaných krajinách.

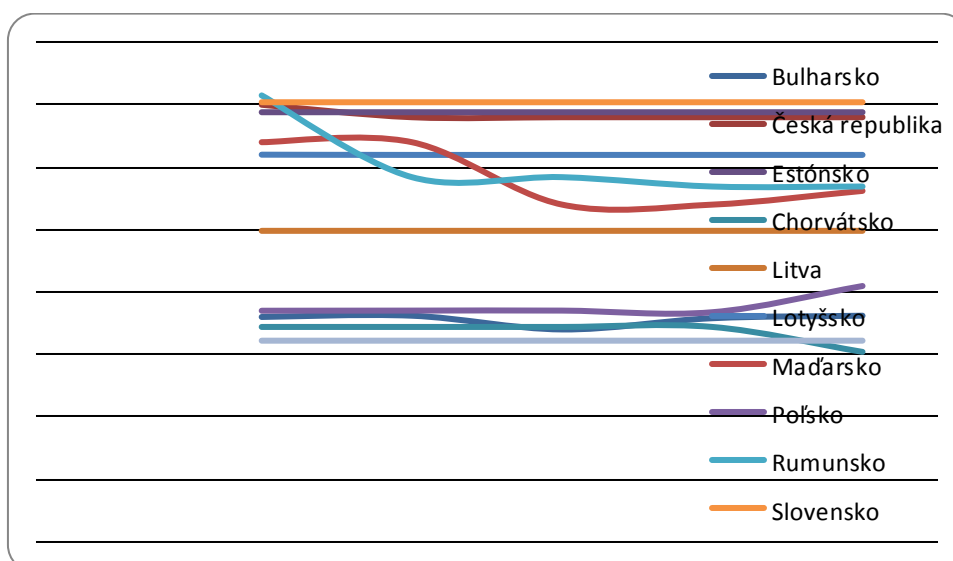
Obdobný vývoj ako vyššie uvádzané daňové sadzby možno vidieť aj v sadzbe dane z príjmov fyzických osôb. Jedinou krajinou, ktorá dosiahla mierny pokles tejto daňovej sadzby bola Litva (pokles z 25 % v roku 2012 na 24 % v roku 2013). V ostatných krajinách sa tieto sadzby dane nemenila alebo naopak mierne rástla, čím sa opäť nepotvrzuje ich jednoznačný vplyv na vývoj šedej ekonomiky.



Graf 5 Vývoj sadzieb dane z príjmov fyzických osôb vo vybraných krajinách EÚ

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Special Eurobarometer 402 Undeclared work in the european union report 2013,

Posledný z posudzovaných faktorov sadzba odvodového zaťaženia, zaznamenal rovnako negatívny trend vývoja. Ani v tomto prípade preto nie je možné poukázať na priamy vplyv na vývoj šedej ekonomiky. Najvyššiu sadzbu odvodového zaťaženia pritom dosahuje Slovensko 35,2 % a najnižšiu Slovinsko 16,1 %, mierny pokles zo 17,2 % v roku 2012 na 15,2 v roku 2013 dosiahlo Chorvátsko.



Graf 6 Vývoj sadzieb odvodového zaťaženie vo vybraných krajinách EÚ

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Special Eurobarometer 402 Undeclared work in the european union report 2013,

Na základe realizovaného prieskumu musíme preto konštatovať, že nie je možné jednoznačne identifikovať vzťah medzi vývojom nezamestnanosti, daňového a odvodového zaťaženia a šedej ekonomiky. Okrem kvantitatívnych faktorov, ktoré sme sa pokúsili zmapovať bude potrebné pri hľadaní dôvodov vývoja a zmeny šedej ekonomiky, zohľadniť aj kvalitatívne parametre akými môžu byť:

- vymožitelnosť práva
- korupcia
- morálka obyvateľov (vývoj kriminality)
- spoločensky zodpovedné správanie sa podnikov.

Nové oblasti pôsobenia tieňovej ekonomiky

Demografické zmeny akými je napríklad starnutie populácie prinesú zmeny aj do tieňovej ekonomiky. Rastúci počet starších obyvateľov vyvolá dopyt po opatrovateľských službách, ktoré sú často vykonávané ako neplatená starostlivosť v rámci rodiny alebo blízkych. Okrem toho zvyšujúca sa priemerná dĺžka života ľudí, prináša možnosti venovať sa neformálnym aktivitám v dôchodkovom veku. Tu vzniká potenciál neformálnej práce zo strany prarodičov pre svoje deti a vnúčatá. Intenzívnejšia výmena neformálnych služieb je spájaná aj s rastom komunikačných technológií, ktorý umožnil jednoduchší kontakt medzi rodičmi a deťmi, čím sa zjednodušila aj komunikácia ohľadne požiadaviek na poskytovanie neformálnych výpomocí (či už v oblasti konkrétnej práce alebo len podpory).

Novým priestorom pre rozvoj tieňovej ekonomiky prináša aj rozvoj internetu a virtuálnych svetov. Jednak je tu priestor na neformálne obchodovanie, ktoré sa môže realizovať vo väčšom meradle ako je to pri pouličných predajoch alebo predajoch z dvora a tiež priestor virtuálnych hier, v ktorých možno zarobiť peniaze a následne ich preniesť do reálneho sveta. V tejto súvislosti je dôležité spomenúť aj sociálne siete, ktoré umožňujú zdieľanie a šírenie veľkého množstva informácií a to aj o možnostiach realizovania tieňových aktivít.⁴

ZÁVER

Aj keď vývoj šedej ekonomiky zaznamenáva klesajúcu tendenciu je potrebné neustále vyvíjať úsilie o jej elimináciu a hľadanie možností, ako nelegálne aktivity odstrániť alebo presunúť do legálnej sféry. Aj keď kvantifikáciu problému šedej a tieňovej ekonomiky predstavujú najmä únik daňových prostriedkov jednotlivých krajín a nesprávne zaznamenanie úrovne HDP, jej vývoj presahuje hranice výhradného vplyvu tvrdých dát. Dôvodom zmien v šedej ekonomiky nie sú len vysoké dane, odvody a nezamestnanosť, ale aj uplatňovanie morálnych princípov, ktorými sa riadi tak bežný život ako aj podnikanie.

LITERATÚRA

- [1] FASSMANN, M. Stínová ekonomika a práce načerno. 1.vyd. Praha: Soudy, 2007. 358 s. ISBN 978- 80- 86846-21
- [2] FIALOVÁ, H., FIALA, J. Ekonomický výkladový slovník (kompletní přehledná příručka pro studium a manažerskou praxi), 9. aktualiz. vyd. Praha: A plus, 2011. 194 s. ISBN 978-80-903804-55

⁴ ROUND, J. School of Geography, Earth and Environmental Sciences, University of Birmingham The boundaries between informal and formal work, [online] 2009 [cit. 2015-04-10]. Dostupne na internete: <http://www.beyondcurrenthorizons.org.uk/the-boundaries-between-informal-and-formal-work/>

- [3] MATUŠOVIČ, M., MARKOVIČOVÁ, M. Elektronický obchod, elektronické podnikanie, hospodárska súťaž a sociálne inovácie. In Matušovič, M. a kol. Ochrana hospodárskej súťaže - globálna hospodárska kríza IV. [elektronický zdroj] Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. - ISBN 978-80-225-4020-9. - S. 67-74
- [4] NEUMANNOVÁ, A., ŽIDÓ, M. 2014. Teoretické východiská diagnostiky nelegálnej práce a zamestnávania ako oblasti šedej ekonomiky. In: Majtán, Š. a kol. Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014 [elektronický zdroj] Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3867-1. S. 349-355
- [5] POWIS, R. E. Jak se perou špinavé peníze. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 257 s. ISBN 80-85605-32-5
- [6] ROUND, J. School of Geography, Earth and Environmental Sciences, University of Birmingham (January 2009) The boundaries between informal and formal work, [online] 2013. Dostupne na internete: <http://www.beyondcurrenthorizons.org.uk/the-boundaries-between-informal-and-formal-work/>
- [7] SCHNEIDER, F. Size and Measurement of the Informal Economy in 110, Countries Around the World. The World Bank. Washington, D.C.: World Bank, 2002. [online] [cit. 2015-03-15] Dostupné na internete:: http://www.relooney.info/SI_Expeditionary/Shadow-Economy_13.pdf
- [8] SCHNEIDER, F. The Shadow Economy in Europe 2013 [online] 2013 [cit. 2015-03-15]. Dostupne na internete: <http://www.google.sk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=0CEAQFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.atkearney.com%2Fdocuments%2F10192%2F1743816%2FThe%2BShadow%2BEconomy%2Bin%2BEurope%2B2013.pdf&ei=eEs6VanQOYL3arbVgdgH&usg=AFQjCNHyDI6GtM8RTKdUjllwVR6opcGZkg&bvm=bv.91427555,d.d2s>
- [9] VILHELM, D. Niektoré prístupy k tieňovej ekonomike. [online] 2013 [cit. 2015-03-15] Dostupné na: www.cutn.sk/Library/proceedings/mch_2013/.../14.Vilhelm.pdf
- [10] Tabuľka nezamestnanosti v EÚ v rokoch 2010 až 2014 [online] [cit. 2015-03-16]. Dostupne na internete: <http://www.nezamestnanost.sk/index.php/9-nez>
- [11] Nezamestnanost [online] [cit. 2015-03-17]. Dostupne na internete: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/eu-svet/svetove-makroukazatele/nezamestnanost/>

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

EURÓPSKE INOVAČNO-DIFÚZNE TRHOVÉ SEGMENTY

EUROPEAN INNOVATION-DIFFUSION MARKET SEGMENTS

Peter Štetka, Kristína Vrtíková, Róbert Šlosár

ABSTRACT

This paper presents partial outcomes of the research conducted at the University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Department of Business Administration, focused on Alternative models of products innovation diffusion across EU markets. Specifically, this contribution is focused on integrating and synthesizing our research outcomes specified in our other two papers included in these proceedings (normative and informational mechanism of products innovation diffusion across European markets) by using marketing segmentation methods. The separate analysis of these two diffusion factors is in this paper followed by correlation analysis, identifying the relation between them. Subsequently, we use these two factors' combination and distribution as the main segmentation basis for European national markets differentiation and its diffusion capabilities delimitation.

KEY WORDS

Innovation diffusion, Market segmentation, Individualism, Uncertainty avoidance, Products innovation, Innovative products, European markets

JEL Classification

O33, D12

ÚVOD

Tento príspevok prezentuje parciálne výsledky výskumu realizovaného na Ekonomickej univerzite v Bratislave, Fakulte podnikového manažmentu, Katedre podnikovohospodárskej, zaoberajúceho sa problematikou alternatívnych modelov difúzie produktových inovácií naprieč európskymi trhmi. Konkrétne sa v tomto príspevku venujeme identifikácii európskych inovačno-difúzných segmentov, zostavených na báze relevantných socio-kultúrnych faktorov, signifikantne ovplyvňujúcich spotrebiteľskú akceptáciu a adopciu produktových inovácií. Za týmto účelom aplikujeme nami identifikovaný (1) normatívny

¹ Ing. Peter Štetka, PhD.; Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, spoluautorský podiel 40%; podiel na projekte Ekonomickej univerzity v Bratislave pre mladých učiteľov, vedeckých pracovníkov a doktorandov v dennej forme štúdia s názvom „Alternatívne modely difúzie produktových inovácií na trhoch EÚ“ vedeným pod číslom I-15-102-00 je 100%.

² Ing. Kristína Vrtíková, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, spoluautorský podiel 30%, podiel na projekte Ekonomickej univerzity v Bratislave pre mladých učiteľov, vedeckých pracovníkov a doktorandov v dennej forme štúdia s názvom „Alternatívne modely difúzie produktových inovácií na trhoch EÚ“ vedeným pod číslom I-15-102-00 je 100%.

³ Ing. Róbert Šlosár; Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska; spoluautorský podiel 30%; podiel na projekte Ekonomickej univerzity v Bratislave pre mladých učiteľov, vedeckých pracovníkov a doktorandov v dennej forme štúdia s názvom „Alternatívne modely difúzie produktových inovácií na trhoch EÚ“ vedeným pod číslom I-15-102-00 je 100%.

inovačno-difúzny mechanizmus⁴, pri dodržaní podmienky ekvivalencie s kultúrnou dimenziou individualizmus verzus kolektivismus; a (2) informačný inovačno-difúzny mechanizmus⁵, za podmienky ekvivalencie s kultúrnou dimenziou vyhýbanie sa neistote verzus sklon k riziku. Predtým je však potrebné identifikovať a analyzovať vzájomný vzťah týchto dvoch faktorov.

Determinanty difúzie produktových inovácií

Difúzne modely sú prediktívnymi modelmi osvojenia nového produktu spotrebiteľmi, kladúce dôraz na saturačnú úroveň produktu a mieru priblíženia sa k tejto úrovni.⁶ Existuje viacero definícií difúzie. Preferujeme vymedzenie podľa Storemana⁷, v zmysle ktorého je difúzia šírením novinky prostredníctvom rozličných sociálnych skupín v čase. V marketingu označujeme tieto skupiny referenčnými skupinami.⁸

K súčasnému rozvoju tejto špecifickej problematiky prispeli predovšetkým Chandrasekaran a Tellis⁹ identifikáciou paralely marketingovej difúzie a epidemiologických štúdií, čo umožnilo aplikáciu progresívnej sieťovej analýzy. Najpoužívanejším modelom (predovšetkým z dôvodu jeho všestranosti) však continues to be prediktívny Bassov model¹⁰, skonštruovaný na báze diferenčnej rovnice, operujúci so (1) saturačnou úrovňou dopytu (M), reprezentujúcou skupinu potenciálnych spotrebiteľov; (2) koeficientom inovácie (p), ako miery spontánneho osvojenia nových produktov spotrebiteľmi; a (3) koeficientom imitácie (q), ako miery preberania spotrebiteľských preferencií. Model teda integruje ako interné faktory¹¹ (q), tak aj externé faktory¹² (p) v čase (t). Jeho výstupom je dynamika spotreby nového produktu v čase $x(t)$.

Model možno modifikovať rozšírením o parametre: (ad1) efekt marketingového mixu¹³ $Z(t)$, zohľadňujúci zmeny v cene produktu $P(t)$ a vo výdavkoch na reklamu $A(t)$; (ad2) konkurenčný efekt¹⁴, vyplývajúci z existencie substitútov, zohľadňujúci (a) pozitívny efekt zo zvýšenej propagácie danej produktovej kategórie, ako aj (b) negatívny efekt z prerozdelenia trhového potenciálu; či tzv. (ad3) „takeoff“ efekt¹⁵, charakterizujúci prechod zo stavu

⁴ Štetka, P., Vrtíková, K., Šlosár, R. (2015): Normatívny mechanizmus difúzie produktových inovácií naprieč európskymi trhmi. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015* (in print), Bratislava : Vydavateľstvo Ekonom

⁵ Štetka, P., Šlosár, R., Vrtíková, K. (2015): Informačný mechanizmus difúzie produktových inovácií naprieč európskymi trhmi. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015* (in print), Bratislava : Vydavateľstvo Ekonom

⁶ Grisáková, N. (2013): Dopytové funkcie a trhová rovnováha, Bratislava : Vydavateľstvo Ekonom

⁷ Storeman, P. (1981): Intra-firm Diffusion, Bayesian Learning and Profitability, In *Economic Journal*, vol. 91, pp. 375 - 388

⁸ Štetka, P., Majtán, Š. (2014): Referenčný rámec spotrebiteľa naprieč kultúrami, Bratislava : Vydavateľstvo Ekonom

⁹ Chandrasekaran, D., Tellis G. J. (2005): Critical Review of Marketing Research on Diffusion of New Products. In *Review of Marketing Research*, vol.3, pp 39 - 80

¹⁰ Bass, F. M. (1969): A New Product Growth Model for Consumer Durables. In *Management Science*, vol.15, pp 215 - 227

¹¹ Mansfield, E. (1961): Technical Change and the Rate of Imitation. In *Econometrica*, vol.29, pp 741-766; Van den Bulte, 2000. New Product Diffusion Acceleration: Measurement and Analysis. In *Marketing Science*, vol.19, pp 366 - 380

¹² Fourt, L., Woodlock, J. (1960): Early Prediction of Market Success of New Grocery Products. In *Journal of Marketing*, vol. 25, pp 31 - 38

¹³ Bass, F. M., Kirshnan, V., Jain, D. C. (1994): Why the Bass Model Fits Without Decision Variables. In *Marketing Science*, vol.13, pp 1319 - 1333

¹⁴ Mahajan, V., Sharma, S., Buzzell, R. D. (1993): Assessing the Impact of Competitive Entry on Market Expansion and Incumbents Sales. In *Journal of Marketing*, vol. 57, pp 39 – 52
Van den Bulte, CH., Stremersch, S. (2004): Social Contagion and Income Heterogenity in New Product Difussion: a Meta-analytic Test. In *Marketing Science*, vol. 23

¹⁵ Golder, P. N., Tellis, G. J. (1997): Will it Ever Fly? Modeling the Takeoff of Really New Consumer Durables. In *Marketing Science*, vol. 16, pp 256 – 270

predstavenia do fázy rastu životného cyklu produktu . Model možno rozšíriť aj zohľadnením (ad4) vplyvu cenovej elasticity¹⁶ (η) na saturačnú úroveň dopytu (M). Alebo ho možno naopak zredukovať na (1) difúziu funkciu (if $p = 0$)¹⁷, či (2) exponenciálnu funkciu (if $q = 0$)¹⁸.

Algoritmom odhadu parametrov sa doposiaľ venovali predovšetkým Dodds¹⁹ a Nevers²⁰. Schmittlein a Mahajan²¹, Srinivasan a Mason²², Putsis²³, Van den Bulte a Lilien²⁴ detailne vymedzili aproximačné limity vzťahujúce sa na riešenie odhadu aplikáciou metódy najmenších štvorcov. Grisáková²⁵ preto odporúča uplatniť nelineárny algoritmus alebo metódu maximálnej vierohodnosti. Ide však o iteratívne metódy, preto výsledný odhad parametrov závisí predovšetkým od zvolených východiskových hodnôt.

Analýza vzťahu normatívneho a informačného inovačno-difúzneho mechanizmu

V predchádzajúcich dvoch článkoch tohto zborníka sme sa zaoberali samostatne (1) normatívnym vplyvom, reprezentovaným Komparatívnym objektivizovaným indexom individualizmu (OCII)²⁶; a (2) informačným vplyvom, reprezentovaným Indexom vyhýbania sa neistote (UAD)²⁷ ako izolovanými mechanizmami difúzie produktových inovácií. Preto sa v tejto časti budeme ďalej zaoberať ich vzájomným vzťahom a pôsobením. Aby sme identifikovali blízkosť ich vzťahu, uskutočnili sme korelačnú analýzu, ktorej grafická podoba je zobrazená v Grafe č. 1: Distribúcia individualizmu a vyhýbania sa neistote naprieč európskymi krajinami.

Agarwal, R., Bayus, B. L. (2002): Market Evolution and Takeoff of Product Innovations. In Management Science, vol. 48, pp 1024 - 1041

¹⁶ Lilien, G. L., Rangaswamy, A., Van den Bulte, CH. (1999): Diffusion Models: Managerial Applications and Software, ISBM Report 7 – 1999, version 5-20-99

¹⁷ Mansfield, E. (1961): Technical Change and the Rate of Imitation. In Econometrica, vol. 29, pp 741 - 766

Van den Bulte, CH. (2000): New Product Diffusion Acceleration: Measurement and Analysis. In Marketing Science, vol. 19, pp 366 - 380

¹⁸ Fourt, L., Woodlock, J. (1960): Early Prediction of Market Success of New Grocery Products. In Journal of Marketing, vol. 25, pp 31 - 38

¹⁹ Dodds, W. (1973): An Application of the Bass Model in Long-term New Product Forecasting. In Journal of Marketing Research, vol. 10, pp 308 - 311

²⁰ Nevers, J. (1972): Extensions of a New Product Growth Model. In Sloan Management Review, vol.13, pp. 78-91)

²¹ Schmittlein, D. C., Mahajan, V. (1982): Maximum Likelihood Estimation for an Innovation Diffusion Model of New Product Acceptance. In Marketing Science, winter 1982, pp 57 - 78

²² Srinivasan, V., Mason, CH. CH. (1986): Nonlinear Least Squares Estimation of New Product Diffusion Models. In Marketing Science, spring 1986, pp 169 - 178

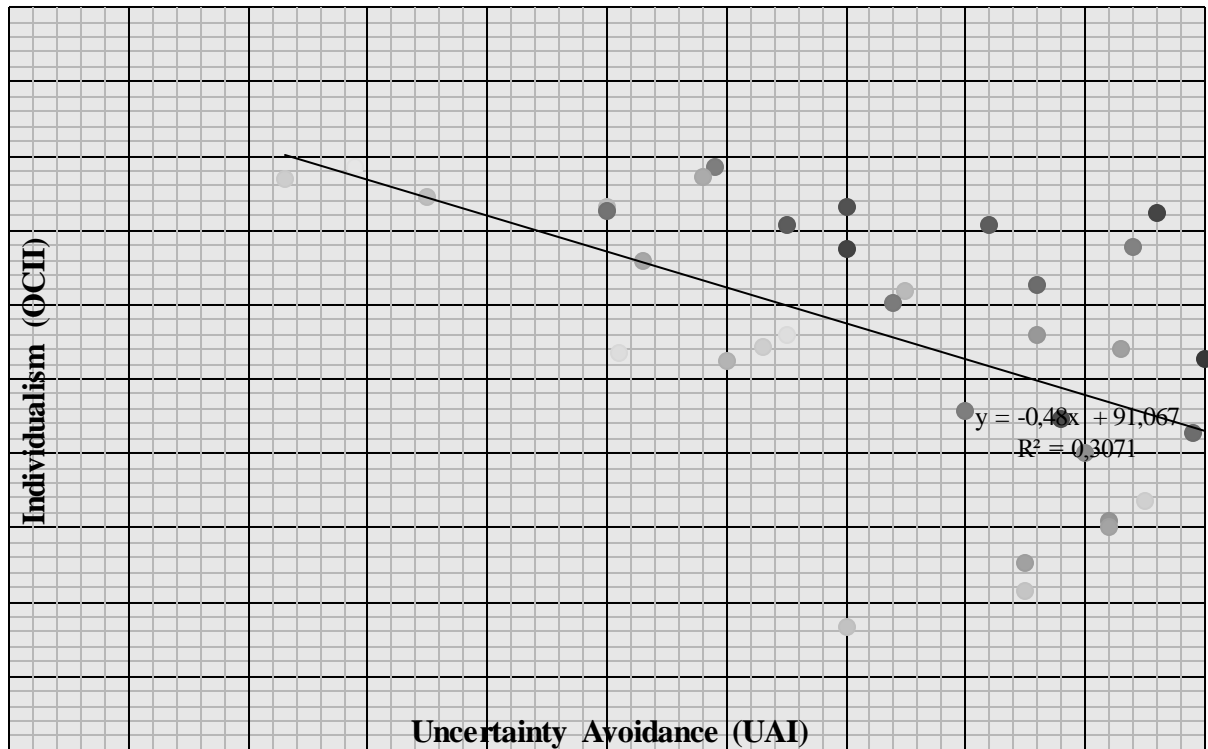
²³ Putsis, W. P. (1996): Temporal Aggregation in Diffusion Models of First-Time Purchase: Does Choice of Frequency Matter? In Technological Forecasting and Social Change, vol. 51, pp 265 - 279

²⁴ Van den Bulte, CH., Lilien, G. L. (1997): Bias and Systematic Change in the Parameter Estimates of Macro-level Diffusion Models. In Marketing Science, vol. 16, pp 1087 - 1101

²⁵ Grisáková, N. (2013): Dopytové funkcie a trhová rovnováha, Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm

²⁶ Štetka, P., Vrtíková, K., Šlosár, R. (2015): Normatívny mechanizmus difúzie produktových inovácií naprieč európskymi trhmi. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015* (in print), Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm

²⁷ Štetka, P., Šlosár, R., Vrtíková, K. (2015): Informačný mechanizmus difúzie produktových inovácií naprieč európskymi trhmi. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015* (in print), Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm



Graf 1 Distribúcia individualizmu a vyhýbania sa neistote naprieč európskymi krajinami
Zdroj: Vlastné spracovanie

Výsledkom tejto analýzy je hodnota korelačného koeficientu preukazujúca štatisticky významný nepriamoúmerný vzťah týchto dvoch faktorov:

$$\text{OCII} \times \text{UAI} : r^2 = -0,554 \quad (\text{if } \alpha = 0,05, p\text{-value}_{(\text{UAI})} \rightarrow 0) \quad [1]$$

Vzájomný nepriamoúmerný vzťah týchto dvoch difúzných faktorov, ako aj ich distribúcia naprieč jednotlivými európskymi trhmi naznačuje skutočnosť, že ide spravidla o vzájomne sa podporujúce mechanizmy difúzie produktových inovácií. Inými slovami, difúzne stimuly vyvolané zníženou mierou normatívneho tlaku (relatívne vysokou mierou individualizmu) sú spravidla podporované aj redukciou inhibičného tlaku vnímanej neistoty (relatívne nízkou mierou Uncertainty Avoidance). Toto pravidlo platí aj naopak. Difúzne inhibítory vyvolané zvýšenou mierou normatívneho tlaku (relatívne vysokou mierou kolektivismu) sú spravidla podporované aj zvýšeným inhibičným tlakom vnímanej neistoty (relatívne vysokou mierou Uncertainty Avoidance).

Vymedzenie inovačno-difúzných segmentov európskych trhov

Samozrejme, každé pravidlo má svoje výnimky ($|1 - r|$). Je tomu tak aj v tomto prípade. Preto ďalej prikkladáme Tabuľku č. 1: Európske inovačno-difúzne trhové segmenty, znázorňujúcu rozčlenenie jednotlivých európskych trhov do segmentov charakterizovaných vzájomnou kombináciou týchto dvoch faktorov - miery individualizmu a vyhýbania sa neistote, čiže podľa prítomnosti stimulov a inhibítorov normatívneho a informačného mechanizmu difúzie produktových inovácií.

vyhýbania sa neistote (UAI). Inými slovami, tento segment obsahuje významné difúzne stimuly v jednej zo skúmaných dvoch rovín (normatívnej alebo informačnej), zatiaľ čo v druhej rovine sa stimuly a inhibítory vzájomne kompenzujú a tým aj neutralizujú. Tento segment je zastúpený európskymi krajinami: Fínsko, Švajčiarsko, Island, Nórsko a Holandsko. Vo všetkých uvedených prípadoch pochádzajú difúzne stimuly z normatívneho faktora individualizmu.

- **Čisto šedý segment** je segmentom charakteristickým vzájomnou kompenzáciou a neutralizáciou stimulov a inhibítorov difúzie v oboch skúmaných rovinách samostatne (normatívnej aj informačnej). Hodnoty indexu individualizmu (OCII) a indexu vyhýbania sa neistote (UAI) dosahujú v tomto segmente priemerné hodnoty. Do tohto segmentu možno zaradiť len jednu z európskych krajín: Slovensko.
- **Kompenzovaný šedý segment** je segmentom charakteristickým vzájomnou neutralizáciou stimulov a inhibítorov difúzie prostredníctvom kompenzácie faktorov normatívnej a informačnej roviny navzájom. Inými slovami, ide o segment charakteristický buď vysokými alebo nízkymi hodnotami oboch indexov kultúrnych dimenzií (OCII aj UAI). Tento segment je zastúpený relatívne početnou skupinou európskych krajín: Malta, Belgicko, Maďarsko, Francúzsko, Rakúsko, Luxemburgsko, Taliansko, Nemecko a Česká republika. Všetky z uvedených krajín dosahujú vysoké hodnoty oboch zohľadnených indexov.
- **Limitovane-difúzny segment**, t.j. segment málo vhodný pre trhovú realizáciu produktových inovácií, hoci o čosi viac než nedifúzny segment. Charakteristický je kombináciou nízkych hodnôt individualizmu (OCII) a priemerných hodnôt vyhýbania sa neistote (UAI) alebo priemernými hodnotami individualizmu (OCII) a vysokými hodnotami vyhýbania sa neistote (UAI). Inými slovami, tento segment obsahuje významné difúzne inhibítory v jednej zo skúmaných dvoch rovín (normatívnej alebo informačnej), zatiaľ čo v druhej rovine sa stimuly a inhibítory vzájomne kompenzujú a tým aj neutralizujú. Tento segment je zastúpený prevažne pobaltskými a juhoeurópskymi krajinami: Grécko, Poľsko, Španielsko, Portugalsko, Slovinsko, Chorvátsko, Litva, Lotyšsko, Estónsko.
- **Nedifúzny segment** je segmentom charakteristickým významnými bariérami difúzie produktových inovácií, vyplývajúcich z inhibičného tlaku normatívneho aj informačného difúzneho mechanizmu. Miera individualizmu (OCII) dosahuje v tomto segmente minimálne hodnoty, zatiaľ čo vyhýbanie sa neistote (UAI) hodnoty vysoké. Možno sem zaradiť prevažne juhovýchodné európske krajiny: Rumunsko, Rusko, Srbsko a Čierna Hora, Bulharsko, Turecko and Albánsko.

ZÁVER

V tomto príspevku sme vymedzili základné prístupy k modelovaniu difúzie produktových inovácií a poukázali na možnosti ich rozšírenia o interkulturálny rozmer. V tomto kontexte sme uvažovali s dvoma kultúrnymi dimenziami: (1) individualizmus verzus kolektivismus ako základný faktor normatívneho difúzneho mechanizmu; a (2) vyhýbanie sa neistote verzus sklon k riziku ako relevantný faktor informačného difúzneho mechanizmu. Následne sme identifikovali vzájomný nepriamoúmerný vzťah týchto dvoch inovačno-difúzných faktorov a charakterizovali ich ak vzájomne sa podporujúce mechanizmy difúzie produktových inovácií. Konkrétne sme konštatovali, že difúzne stimuly vyvolané zníženou mierou normatívneho tlaku (relatívne vysokou mierou individualizmu) sú spravidla podporované aj redukciou inhibičného tlaku vnímanej neistoty (relatívne nízkou mierou UAI).

Toto pravidlo platí aj naopak. Difúzne inhibítory vyvolané zvýšenou mierou normatívneho tlaku (relatívne vysokou mierou kolektivismu) sú spravidla podporované aj zvýšeným inhibičným tlakom vnímanej neistoty (relatívne vysokou mierou UAI).

Za účelom definovania odporúčaní vo vzťahu k reálnym marketingovým aplikáciám sme identifikovali a vymedzili jednotlivé európske difúzne segmenty, zostavené na báze kombinácie hodnôt indexov merajúcich mieru zastúpenia individualistických a rizikovo-percepčných prvkov v jednotlivých krajinách. Konkrétnym segmentom sme priradili špecifické národné trhy a prioritizovali ich podľa inovačno-difúzných schopností/vlastností.

LITERATÚRA

- [1] Agarwal, R., Bayus, B. L. (2002): Market Evolution and Takeoff of Product Innovations. In *Management Science*, vol. 48, pp 1024 - 1041
- [2] Bass, F. M. (1969): A New Product Growth Model for Consumer Durables. In *Management Science*, vol.15, pp 215 - 227
- [3] Bass, F. M., Kirshnan, V., Jain, D. C. (1994): Why the Bass Model Fits Without Decision Variables. In *Marketing Science*, vol.13, pp 1319 - 1333
- [4] Dodds, W. (1973): An Application of the Bass Model in Long-term New Product Forecasting. In *Journal of Marketing Research*, vol. 10, pp 308 - 311
- [5] Fourt, L., Woodlock, J. (1960): Early Prediction of Market Success of New Grocery Products. In *Journal of Marketing*, vol. 25, pp 31 - 38
- [6] Golder, P. N., Tellis, G. J. (1997): Will it Ever Fly? Modeling the Takeoff of Really New Consumer Durables. In *Marketing Science*, vol. 16, pp 256 – 270
- [7] Grisáková, N. (2013): Dopytové funkcie a trhová rovnováha, Bratislava : Vydavateľstvo Ekonom
- [8] Chandrasekaran, D., Tellis G. J. (2005): Critical Review of Marketing Research on Diffusion of New Products. In *Review of Marketing Research*, vol.3, pp 39 - 80
- [9] Lilien, G. L., Rangaswamy, A., Van den Bulte, CH. (1999): Diffusion Models: Managerial Applications and Software, ISBM Report 7 – 1999, version 5-20-99
- [10] Mahajan, V., Sharma, S., Buzzell, R. D. (1993): Assessing the Impact of Competitive Entry on Market Expansion and Incumbents Sales. In *Journal of Marketing*, vol. 57, pp 39 – 52
- [11] Mansfield, E. (1961): Technical Change and the Rate of Imitation. In *Econometrica*, vol. 29, pp 741 - 766
- [12] Nevers, J. (1972): Extensions of a New Product Growth Model. In *Sloan Management Review*, vol.13, pp. 78-91)
- [13] Putsis, W. P. (1996): Temporal Aggregation in Diffusion Models of First-Time Purchase: Does Choice of Frequency Matter? In *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 51, pp 265 - 279
- [14] Schmittlein, D. C., Mahajan, V. (1982): Maximum Likelihood Estimation for an Innovation Diffusion Model of New Product Acceptance. In *Marketing Science*, winter 1982, pp 57 - 78
- [15] Srinivasan, V., Mason, CH. CH. (1986): Nonlinear Least Squares Estimation of New Product Diffusion Models. In *Marketing Science*, spring 1986, pp 169 - 178
- [16] Storeman, P. (1981): Intra-firm Diffusion, Bayesian Learning and Profitability, In *Economic Journal*, vol. 91, pp. 375 - 388
- [17] Štetka, P., Majtán, Š. (2014): Referenčný rámec spotrebiteľa naprieč kultúrami, Bratislava : Vydavateľstvo Ekonom

- [18] Štetka, P., Šlosár, R., Vrtíková, K. (2015): Informačný mechanizmus difúzie produktových inovácií naprieč európskymi trhmi. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015* (in print), Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm
- [19] Štetka, P., Vrtíková, K., Šlosár, R. (2015): Normatívny mechanizmus difúzie produktových inovácií naprieč európskymi trhmi. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015* (in print), Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm
- [20] Van den Bulte, CH., Lilien, G. L. (1997): Bias and Systematic Change in the Parameter Estimates of Macro-level Diffusion Models. In *Marketing Science*, vol. 16, pp 1087 - 1101
- [21] Van den Bulte, 2000. New Product Diffusion Acceleration: Measurement and Analysis. In *Marketing Science*, vol.19, pp 366 – 380
- [22] Van den Bulte, CH., Stremersch, S. (2004): Social Contagion and Income Heterogeneity in New Product Difussion: a Meta-analytic Test. In *Marketing Science*, vol. 23

KONTAKT

Ing. Peter Štetka, PhD.
 Ekonomická univerzita v Bratislave
 Fakulta podnikového manažmentu
 Katedra podnikovohospodárska
 Dolnozemska cesta 1/b
 852 35 Bratislava
 Slovenská republika
 e-mail: ingpeterstetka@mail.com

Ing. Kristína Vrtíková
 Ekonomická univerzita v Bratislave
 Fakulta podnikového manažmentu
 Katedra podnikovohospodárska
 Dolnozemska cesta 1/b
 852 35 Bratislava
 Slovenská republika
 e-mail: kika.vrtikova@hotmail.com

Ing. Róbert Šlosár
 Ekonomická univerzita v Bratislave
 Fakulta podnikového manažmentu
 Katedra podnikovohospodárska
 Dolnozemska cesta 1/b
 852 35 Bratislava
 Slovenská republika
 e-mail: slosarus@gmail.com

INFORMAČNÝ MECHANIZMUS DIFÚZIE PRODUKTOVÝCH INOVÁCIÍ NAPRIEČ EURÓPSKYM TRHMI

INFORMATIONAL MECHANISM OF PRODUCTS INNOVATION DIFFUSION ACROSS EUROPEAN MARKETS

Peter Štetka, Róbert Šlosár, Kristína Vrtíková

ABSTRACT

This paper presents partial outcomes of the research conducted at the University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Department of Business Administration, focused on Alternative models of products innovation diffusion across EU markets. Specifically, this contribution is focused on the identification and verification of informational mechanism factors, influencing consumer acceptance of products innovation across European markets. To do so, we are using cross-cultural approach and applying informational mechanism – uncertainty avoidance equivalence. This approach is based on our own previous research outcomes, but also on other current researches analysis and their conclusions. We justify it by using correlation and regression analysis to identify relations between this cultural dimension and individual households' consumption by purpose. To quantify uncertainty avoidance and its variability across Europe we are using Hofstede's Uncertainty Avoidance Index (UAI).

KEY WORDS

Informational mechanism, Uncertainty avoidance, Products innovation, Innovative products, Innovation diffusion, European markets, Individual households' consumption

JEL Classification

O33, D12

ÚVOD

Tento príspevok prezentuje parciálne výsledky výskumu realizovaného na Ekonomickej univerzite v Bratislave, Fakulte podnikového manažmentu, Katedre podnikovohospodárskej, zaoberajúceho sa problematikou alternatívnych modelov difúzie produktových inovácií naprieč európskymi trhmi. Konkrétne sa v tomto príspevku venujeme identifikácii a verifikácii pôsobenia informačného mechanizmu, (ako neskôr preukážeme)

¹ Ing. Peter Štetka, PhD.; Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, spoluautorský podiel 40%; podiel na projekte Ekonomickej univerzity v Bratislave pre mladých učiteľov, vedeckých pracovníkov a doktorandov v dennej forme štúdia s názvom „Alternatívne modely difúzie produktových inovácií na trhoch EÚ“ vedeným pod číslom I-15-102-00 je 100%.

² Ing. Róbert Šlosár; Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska; spoluautorský podiel 30%; podiel na projekte Ekonomickej univerzity v Bratislave pre mladých učiteľov, vedeckých pracovníkov a doktorandov v dennej forme štúdia s názvom „Alternatívne modely difúzie produktových inovácií na trhoch EÚ“ vedeným pod číslom I-15-102-00 je 100%.

³ Ing. Kristína Vrtíková, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, spoluautorský podiel 30%, podiel na projekte Ekonomickej univerzity v Bratislave pre mladých učiteľov, vedeckých pracovníkov a doktorandov v dennej forme štúdia s názvom „Alternatívne modely difúzie produktových inovácií na trhoch EÚ“ vedeným pod číslom I-15-102-00 je 100%.

signifikantne ovplyvňujúceho spotrebiteľskú akceptáciu a adopciu produktových inovácií. Za týmto účelom aplikujeme interkulturálny prístup a ekvivalenciu informačného mechanizmu s kultúrnou dimenziou vyhýbanie sa neistote verzus sklon k riziku. Vychádzame ako z výsledkov našich predchádzajúcich výskumov⁴, tak aj zo záverov analýz iných renomovaných výskumníkov zaoberajúcich sa touto problematikou⁵. Z metodického hľadiska sa opierame ako o všeobecné vedecké metódy (dedukcia, indukcia, implikácia, dekompozícia a syntéza), tak aj o špecifické vedecké metódy v podobe korelačnej a regresnej analýzy, za účelom identifikácie väzieb a vzťahu medzi touto kultúrnou dimenziou a individuálnou spotrebou domácností, klasifikovanou podľa účelu, vyjadrenou v parite kúpnej sily (PPS). Za účelom kvantifikácie miery vyhýbania sa neistote a jej variability naprieč jednotlivými európskymi krajinami aplikujeme všeobecne zaužívané vedecké postupy.

Vyhýbanie sa neistote ako inovačno-difúzny inhibítor

V predchádzajúcom texte sme uviedli, že nákupné inovácie sú opozitom spotrebiteľskej konformity ako odzrkadlenia sociálnej konformity v spotrebiteľskom správaní. Sociálna psychológia sa v problematike konformity opiera predovšetkým o dva základné experimenty: Sherifov a Aschov experiment.⁶ Rozdiel medzi týmito experimentmi spočíva v podmienkach, za ktorých sa uskutočnili.⁷ Kým Sherifov⁸ experiment prebiehal v podmienkach neistoty, Aschov⁹ experiment bol realizovaný v podmienkach jednoznačnej percepcie reality. Aj napriek jednoznačnosti rozhodovacej situácie bola v prípade Aschovho experimentu zaznamenaná určitá miera výskytu konformného správania respondentov. Táto miera však bola významne nižšia ako v prípade odpovedí respondentov Sherifovho experimentu. Rozdiel pripisujeme práve odlišnej miere vnímanej neistoty v rozhodovaní účastníkov týchto experimentov.¹⁰ Túto skutočnosť potvrdili aj Baron, Vandello a Brunzman¹¹, ktorí preukázali, že náročnosť zadania či nejednoznačnosť podnetu sú významnými premennými, ktoré značne ovplyvňujú konformitu cestou informačného mechanizmu.

Vnímané riziko, zložitost' a diskontinuita

Vnímané riziko je komplexne a detailne rozpracovanou výskumnou kategóriou v rámci teórie rozhodovania.¹² Vo vzťahu k pôvodným Rogerovým piatim charakteristikám, viacero výskumníkov preukázalo v signifikantný negatívny vzťah medzi mierou difúzie produktových inovácií a vnímaným rizikom.¹³ Produktové riziko je založené predovšetkým na

⁴ Štetka, P., Rybárová, D. (2014): Vnímané riziko a nákupná konformita. In *Business trends 2014*, Plzeň : Západočeská univerzita v Plzni, pp 1 - 7

⁵ Grisáková, N. (2013): *Dopytové funkcie a trhová rovnováha*, Bratislava : Vydavateľstvo Ekonom

⁶ Hewstone, M., Stroebe, W. (2006): *Sociální psychologie*. Praha : Nakladatelství Portál

⁷ Štetka, P., Majtán, Š. (2014): *Referenčný rámec spotrebiteľa naprieč kultúrami*, Bratislava : Vydavateľstvo Ekonom

⁸ Sherif, M. (1935): A study of some social factors in perceptions. In *Archives of Psychology*, vol. 187

⁹ Asch, S. E. (1956) Studies of independence and conformity: A minority of one against an unanimous majority. In *Psychological Monographs*

¹⁰ Štetka, P., Rybárová, D. (2014): Vnímané riziko a nákupná konformita. In *Business trends 2014*, Plzeň : Západočeská univerzita v Plzni, pp 1 - 7

¹¹ Baron, R. S., Vandello, J. A., Brunzman, B. (1996): The forgotten variable in conformity research: Impact of task importance on social influence. In *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 71, pp 915 – 927

¹² Rybárová, D., Grisáková, N. (2010): *Podnikateľské riziko*. Bratislava : Iura Edition

¹³ Ostlund, L. E. (1974): Perceived Innovation Attributes as Predictors of Innovativeness. In *Journal of Consumer Research*, vol. 1, pp 23 – 29

Sheth, J. N. (1968): Perceived Risk and Diffusion of Innovations. In *Insights in Consumer Behavior*, Boston: Allyn & Bacon, pp 173 – 188

dvoch základných elementoch: (1) neistota a (2) dôsledok.¹⁴ V dôsledku percepcie oboch elementov – neistoty vyplývajúcej z neznámeho budúceho výsledku a potenciálnych strát vyplývajúcich zo zlyhania produktu (finančné straty, náklady obetovanej príležitosti, sociálnych nákladov, atď.) vedie vnímanie produktového rizika k pomalšiemu procesu inovačnej difúzie.¹⁵

Zložitosť predstavuje v tomto kontexte mieru do akej je produktová inovácia vnímaná ako náročná na pochopenie a užívanie. Vnímaná zložitosť ovplyvňuje proces inovačnej difúzie negatívnym smerom, ibaže by bola korigovaná marketingovou či referenčnou – interpersonálnou komunikáciou.¹⁶ Meranie zložitosti produktovej inovácie je spravidla pozostáva z ratingov náročnosti používania a operovania s produktovou inováciou, dĺžky operačného manuálu a zo zoznamu požiadaviek na operačné zručnosti.¹⁷

Inovácie sú často charakterizované tým ako významne vplyvajú na sociálny systém. V závislosti od miery a spôsobu tohto vplyvu ich chápeme ako o evolučné (kontinuálne) alebo revolučné (diskontinuálne).¹⁸ Determinácia toho čo robí inováciu kontinuálnou alebo diskontinuálnou závisí predovšetkým od kontinuity zaužívaných noriem správania a rutín. V zmysle uvedeného, meranie diskontinuity možno naviazať na spotrebiteľovu schopnosť porovnať predchádzajúci produkt s množstvom ním vnímanej námahy, ktorú je nevyhnutné vynaložiť za účelom adopcie produktovej inovácie.

Pri tejto špecifickej charakteristike je taktiež potrebné zohľadniť výkonnostné riziko inovácie, sociálne implikácie jej adopcie, ako aj zmeny v infraštruktúre potrebné pre jej realizáciu.¹⁹

Index vyhýbania sa neistote

Ako v odborných, tak aj vo vedeckých kruhoch je najzaužívanejším kultúrnym modelom Hofstedeho²⁰ model kultúrnych dimenzií. Jednou z týchto dimenzií je aj takzvaná dimenzia vyhýbania sa neistote. Naša aplikácia tejto dimenzie vyplýva z premisy, že vnímaná neistota je kultúrne programovanou subjektívnou kategóriou.²¹ Variabilitu vyhýbania sa

Shoemaker, R., Shoaf, R. (1975): Behavioral Changes in the Trial of New Products. In *Journal of Consumer Research*, vol. 2, pp 104 – 111

¹⁴ Bauer, R. A. (1960): Consumer Behavior as Risk Taking. In *Dynamic Marketing for a Changing World*, Chicago: American Marketing Association, pp 389 – 398

Cox, D. F. (1967): *Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior*, Boston: Harvard Business School Press

Roselius, T. (1971): Consumer Rankings of Risk Reduction Methods In *Journal of Marketing*, vol. 35, pp 56 – 61.

¹⁵ Flight, R. L., Allaway, A. W., Wan-Min, K., D'Souza, G. (2011): A study of perceived innovation characteristics across cultures and stage of diffusion. In *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 19, pp 109 – 125

¹⁶ Rogers, E. M., Daley, H., Wu, T. (1980): Diffusion of Personal Computers, Institute for Communication Research Report, Stanford University, Palo Alto, CA

¹⁷ Flight, R. L., Allaway, A. W., Wan-Min, K., D'Souza, G. (2011): A study of perceived innovation characteristics across cultures and stage of diffusion. In *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 19, pp 109 – 125

¹⁸ Veryzer, R. W. (1998): Key Factors Affecting Customer Evaluation of Discontinuous New Products. In *Journal of Product Innovation Management*, vol. 15, pp 136 – 150

¹⁹ Aggarwal, Praveen, Taihoon Ch., Wilemon, D. (1998): Barriers to the Adoption of Really-New Products and the Role of Surrogate Buyers. In *Journal of Consumer Marketing*, vol. 15, pp 358 – 371.

²⁰ Hofstede, G. (2001): *Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. 2nd ed. Thousand Oaks : Sage Publications

²¹ Hofstede, G. – Hofstede, J. (2006) *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. Praha : Nakladatelství Linde

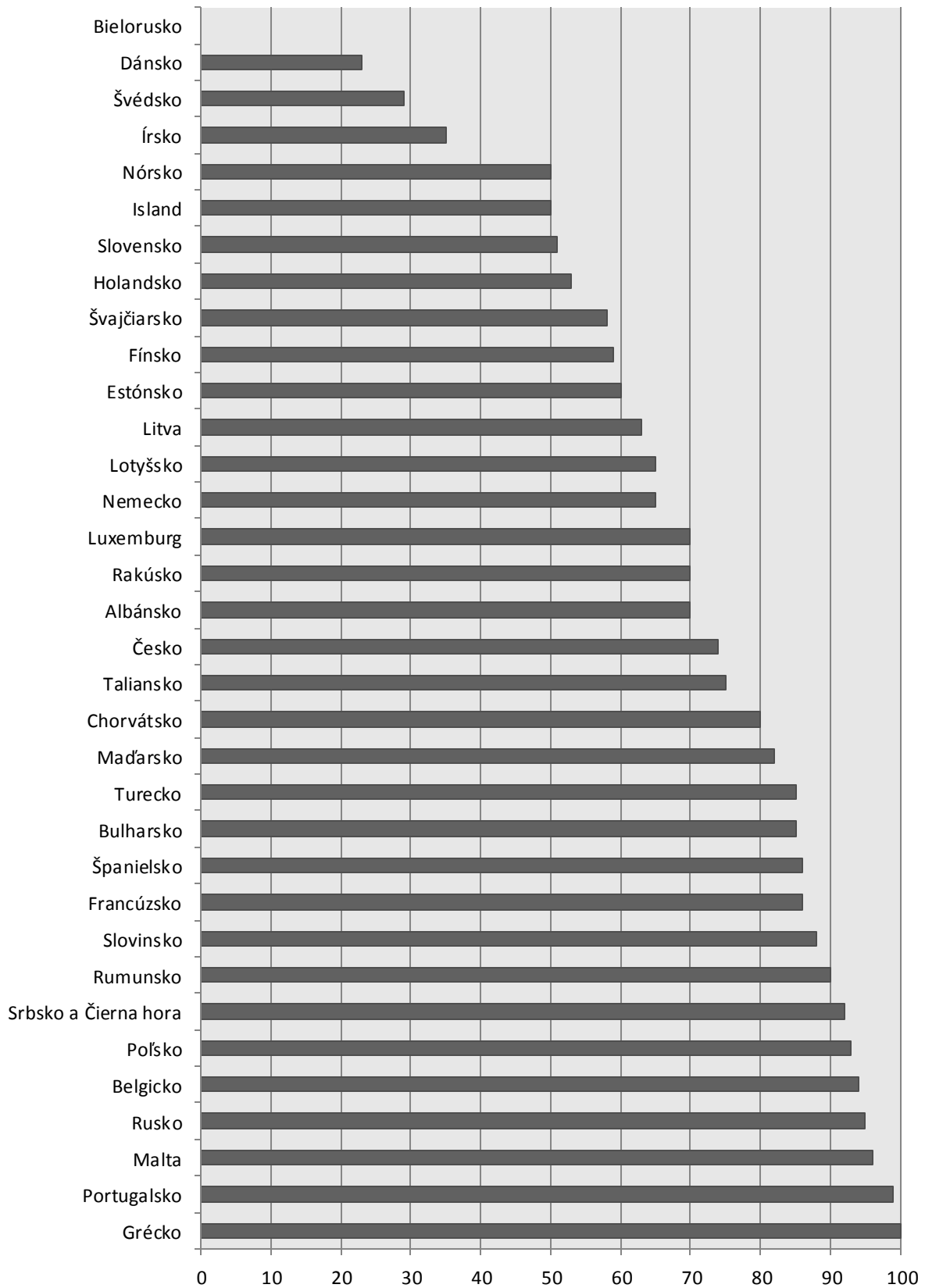
neistote naprieč kultúrami možno merať prostredníctvom Indexu vyhýbania sa neistote (z prekladu Uncertainty Avoidance Index, skrátene UAI). Konkrétne hodnoty tohto indexu pre jednotlivé európske krajiny sú uvedené v Grafе č. 1: Index vyhýbania sa neistote (UAI). Z dôvodu pravidelnej aktualizácie čerpáme tieto údaje z online databázy Hofstedeho centra²², aj napriek ich dostupnosti v knižnej podobe. Hodnoty tohto indexu sa pohybujú v rozmedzí od 0 pt. do 100 pt. a vyjadrujú stupeň, v ktorom sa príslušníci danej kultúry cítia byť ohrození neistotou alebo neznámymi situáciami.²³ V kontexte spotrebiteľského správania ho chápeme ako mieru závažnosti, ktorú spotrebiteľia priradujú jednotlivým rizikám v rámci svojich nákupných situácií.²⁴ Samotná konštrukcia indexu je postavená na báze dotazníkového prieskumu, významne korelujúcich odpovedí na otázky týkajúce sa: (1) stresu pri práci; (2) dodržiavania predpisov; a (3) predpokladanej dĺžky zotrvania v zamestnaní.²⁵

²² Hofstede, G. (2015): Country Comparison. In *The Hofstede Center*. Online: <http://geert-hofstede.com/countries.html> [accessed 15.03.2015]

²³ Hofstede, G. – Hofstede, J. (2006) *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. Praha : Nakladatelství Linde

²⁴ Štetka, P., Majtán, Š. (2014): Referenčný rámec spotrebiteľa naprieč kultúrami, Bratislava : Vydavateľstvo Ekonom

²⁵ Hofstede, G. (2001): *Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. 2nd ed. Thousand Oaks : Sage Publications



Graf 1 Index vyhýbania sa neistote (UAI)

Zdroj: Vlastné spracovanie; Hofstede, G. (2015): Country Comparison. In *The Hofstede Center*

Vyhýbanie sa neistote a individuálna spotreba relevantných produktových kategórií

Relevanciu rozlišovania miery vyhýbania sa neistote ako relevantného informačného mechanizmu ovplyvňovania difúzie produktových inovácií zdôrazňujeme a nepriamo verifikujeme aj prostredníctvom výsledkov korelačnej a regresnej analýzy Indexu vyhýbania sa neistote (UAI)²⁶ a individuálnej spotreby domácností, klasifikovanej podľa účelu, vyjadrenej v parite kúpnej sily (PPS)²⁷. V zmysle týchto výsledkov možno rozlišovať produktové kategórie, ktoré sú závislé a produktové kategórie, ktoré sú nezávislé od tejto kultúrnej dimenzie. Práve typológia závislých produktových kategórií zvyčajne spomínaný inhibičný vplyv vnímanej neistoty na difúziu produktových inovácií. Ide totiž o také kategórie, ktoré sú charakteristické zvýšeným výskytom produktových inovácií. Konkrétne sme dospeli k záverom, že v kultúrach charakteristických zvýšeným vyhýbaním sa neistote spotrebiteľia:

- nepreferujú zdravý životný štýl a konzumujú vysoký objem tukov a olejov ($r^2 = -0,594$; if $\alpha = 0,01$, p-value $\rightarrow 0$), mäsa ($r^2 = -0,382$; if $\alpha = 0,05$, p-value $\rightarrow 0$) a živočíšnych produktov ($r^2 = -0,341$; if $\alpha = 0,05$, p-value $\rightarrow 0$);
- voľný čas trávajú pasívne, kultúrne a športové služby využívajú v malej miere ($r^2 = -0,534$; if $\alpha = 0,01$, p-value $\rightarrow 0$), športové a iné voľnočasové nástroje a pomôcky nakupujú veľmi málo ($r^2 = -0,673$; if $\alpha = 0,01$, p-value $\rightarrow 0$), a to aj vrátane bicyklov ako dopravného prostriedku ($r^2 = -0,542$; if $\alpha = 0,01$, p-value $\rightarrow 0$);
- v dôsledku čoho majú zvýšenú spotrebu farmaceutických produktov ($r^2 = 0,385$; if $\alpha = 0,05$, p-value $\rightarrow 0$) a zdravotných služieb ($r^2 = 0,456$; if $\alpha = 0,01$, p-value $\rightarrow 0$);
- potravinové polotovary/predpripravené pokrmy nakupujú len vo veľmi malej miere ($r^2 = -0,441$; if $\alpha = 0,05$, p-value $\rightarrow 0$);
- obdobne je tomu aj pri potravinách, ktoré im prinášajú individuálny alebo zdieľaný pôžitok, t.j. čokolády a iné sladkosti ($r^2 = -0,363$; if $\alpha = 0,1$, p-value $\rightarrow 0$), nealkoholické nápoje ($r^2 = -0,516$; if $\alpha = 0,01$, p-value $\rightarrow 0$), tvrdý alkohol ($r^2 = -0,511$; if $\alpha = 0,01$, p-value $\rightarrow 0$), víno ($r^2 = -0,462$; if $\alpha = 0,01$, p-value $\rightarrow 0$), a pivo ($r^2 = -0,44$; if $\alpha = 0,01$, p-value $\rightarrow 0$);
- informačné a komunikačné technológie si zaobstarávajú len vo veľmi malom rozsahu ($r^2 = -0,569$; if $\alpha = 0,01$, p-value $\rightarrow 0$);
- noviny a periodiká čítajú pomenej ($r^2 = -0,467$; if $\alpha = 0,05$, p-value $\rightarrow 0$);
- pri riešení vlastného bývania sa vyhýbajú nájmom ($r^2 = -0,547$; if $\alpha = 0,01$, p-value $\rightarrow 0$), vybavenie, nástroje a pomôcky do domácnosti nakupujú vo významne zníženej miere ($r^2 = -0,599$; if $\alpha = 0,01$, p-value $\rightarrow 0$);
- viac sa vzdelávajú ($r^2 = 0,429$; if $\alpha = 0,01$, p-value $\rightarrow 0$), čítajú knihy ($r^2 = 0,318$; if $\alpha = 0,1$, p-value $\rightarrow 0$), noviny, časopisy a iné periodiká ($r^2 = 0,543$; if $\alpha = 0,01$, p-value $\rightarrow 0$);
- súťaží a lotérií sa zúčastňujú len v malej miere ($r^2 = -0,396$; if $\alpha = 0,05$, p-value $\rightarrow 0$).

Zatiaľ čo naopak, v segmente charakterizovanom vysokým sklonom k riziku (nízkou hodnotou indexu UAI) sú obsiahnuté významné spotrebiteľské stimuly, podporujúce potenciál

²⁶ Hofstede, G. (2015): Country Comparison. In *The Hofstede Center*. Online: <http://geert-hofstede.com/countries.html> [accessed 15.03.2015]

²⁷ Eurostat. (2015): *Hlavné spotrebné výdavky podľa COICOP (v PPS)*. Online: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=hbs_exp_t121&lang=en [accessed 15.03.2015]

trhovej realizácie uvedených produktov a služieb na cieľových trhoch zaradených do tohto segmentu.

ZÁVER

V tomto príspevku, ktorý prezentuje parciálne výsledky výskumu alternatívnych modelov difúzie produktových inovácií na európskych trhoch sme si stanovili za cieľ identifikovať a verifikovať faktory a vplyv informačného mechanizmu difúzie produktových inovácií. Uplatnili sme pritom interkulturálny prístup a ekvivalenciu informačného mechanizmu s kultúrnou dimenziou vyhýbanie sa neistote. Aby sme dosiahli stanovený cieľ, predložili sme (s využitím všeobecných vedeckých metód) argumenty implikujúce inhibičný charakter vnímanej neistoty na inovačnú difúziu. Tieto tvrdenia sme ďalej podložili závermi už existujúcich výskumov a identifikovali sme vzťah medzi vnímanou neistotou, vnímanou zložitou produktovou inováciou a faktorom diskontinuity. Záverom tejto časti príspevku bolo konštatovanie signifikantného nepriamoúmerného vzťahu medzi mierou inovačnej difúzie a mierou vnímanej neistoty.

Túto skutočnosť sme ďalej zdôraznili a nepriamo verifikovali aj prostredníctvom výsledkov korelačnej a regresnej analýzy miery vyhýbania sa neistote a individuálnej spotreby domácností naprieč jednotlivými európskymi národnými trhmi. Dospeli sme pritom k záveru, že produktové kategórie s najčastejším výskytom produktových inovácií sú informačne závislými produktovými kategóriami. Opätovne platí, že vzťah medzi spotrebou týchto produktových kategórií a mierou vyhýbania sa neistote je signifikantným nepriamoúmerným vzťahom.

LITERATÚRA

- [1] Aggarwal, Praveen, Taihoon Ch., Wilemon, D. (1998): Barriers to the Adoption of Really-New Products and the Role of Surrogate Buyers. In *Journal of Consumer Marketing*, vol. 15, pp 358 – 371.
- [2] Asch, S. E. (1956) Studies of independence and conformity: A minority of one against an unanimous majority. In *Psychological Monographs*
- [3] Baron, R. S., Vandello, J. A., Brunson, B. (1996): The forgotten variable in conformity research: Impact of task importance on social influence. In *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 71, pp 915 – 927
- [4] Bauer, R. A. (1960): Consumer Behavior as Risk Taking. In *Dynamic Marketing for a Changing World*, Chicago: American Marketing Association, pp 389 – 398
- [5] Cox, D. F. (1967): *Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior*, Boston: Harvard Business School Press
- [6] Eurostat. (2015): *Hlavné spotrebné výdavky podľa COICOP (v PPS)*. Online: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=hbs_exp_t121&lang=en [accessed 15.03.2015]
- [7] Flight, R. L., Allaway, A. W., Wan-Min, K., D'Souza, G. (2011): A study of perceived innovation characteristics across cultures and stage of diffusion. In *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 19, pp 109 – 125
- [8] Grisáková, N. (2013): *Dopytové funkcie a trhovú rovnováhu*, Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm
- [9] Hewstone, M., Stroebe, W. (2006): *Sociální psychologie*. Praha : Nakladatelství Portál
- [10] Hofstede, G. (2001): *Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. 2nd ed. Thousand Oaks : Sage Publications

- [11] Hofstede, G. – Hofstede, J. (2006) *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. Praha : Nakladatelství Linde
- [12] Hofstede, G. (2015): Country Comparison. In *The Hofstede Center*. Online: <http://geert-hofstede.com/countries.html> [accessed 15.03.2015]
- [13] Ostlund, L. E. (1974): Perceived Innovation Attributes as Predictors of Innovativeness. In *Journal of Consumer Research*, vol. 1, pp 23 – 29
- [14] Rogers, E. M., Daley, H., Wu, T. (1980): Diffusion of Personal Computers, Institute for Communication Research Report, Stanford University, Palo Alto, CA
- [15] Roselius, T. (1971): Consumer Rankings of Risk Reduction Methods In *Journal of Marketing*, vol. 35, pp 56 – 61.
- [16] Rybárová, D., Grisáková, N. (2010): *Podnikateľské riziko*. Bratislava : Iura Edition
- [17] Sherif, M. (1935): A study of some social factors in perceptions. In *Archives of Psychology*, vol. 187
- [18] Sheth, J. N. (1968): Perceived Risk and Diffusion of Innovations. In *Insights in Consumer Behavior*, Boston: Allyn & Bacon, pp 173 – 188
- [19] Shoemaker, R., Shoaf, R. (1975): Behavioral Changes in the Trial of New Products. In *Journal of Consumer Research*, vol. 2, pp 104 – 111
- [20] Štetka, P., Rybárová, D. (2014): Vnímané riziko a nákupná konformita. In *Business trends 2014*, Plzeň : Západočeská univerzita v Plzni, pp 1 – 7
- [21] Štetka, P., Majtán, Š. (2014): *Referenčný rámec spotrebiteľa naprieč kultúrami*, Bratislava : Vydavateľstvo Ekonom
- [22] Veryzer, R. W. (1998): Key Factors Affecting Customer Evaluation of Discontinuous New Products. In *Journal of Product Innovation Management*, vol. 15, pp 136 – 150

KONTAKT

Ing. Peter Štetka, PhD.
 Ekonomická univerzita v Bratislave
 Fakulta podnikového manažmentu
 Katedra podnikovohospodárska
 Dolnozemska cesta 1/b
 852 35 Bratislava
 Slovenská republika
 e-mail: ingpeterstetka@mail.com

Ing. Róbert Šlosár
 Ekonomická univerzita v Bratislave
 Fakulta podnikového manažmentu
 Katedra podnikovohospodárska
 Dolnozemska cesta 1/b
 852 35 Bratislava
 Slovenská republika
 e-mail: slosarus@gmail.com

Ing. Kristína Vrtíková
 Ekonomická univerzita v Bratislave
 Fakulta podnikového manažmentu
 Katedra podnikovohospodárska
 Dolnozemska cesta 1/b
 852 35 Bratislava
 Slovenská republika
 e-mail: kika.vrtikova@hotmail.com

NORMATÍVNY MECHANIZMUS DIFÚZIE PRODUKTOVÝCH INOVÁCIÍ NAPRIEČ EURÓPSKYM TRHMI

NORMATIVE MECHANISM OF PRODUCTS INNOVATION DIFFUSION ACROSS EUROPEAN MARKETS

Peter Štetka, Kristína Vrtíková, Róbert Šlosár

ABSTRACT

This paper presents partial outcomes of the research conducted at the University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Department of Business Administration, focused on Alternative models of products innovation diffusion across EU markets. Specifically, this contribution is focus on the identification and verification of normative mechanism factors, influencing consumer acceptance of products innovation across European markets. To do so, we are using cross-cultural approach and applying normative mechanism - individualism equivalence. This approach is based on our own previous research outcomes, but also on other current researches analysis and their conclusions. We justify it by using correlation and regression analysis to identify relations between this cultural dimension and individual households' consumption by purpose. To quantify individualism and its variability across Europe we use our own modifications, extension and integration of well-known approaches.

KEY WORDS

Normative mechanism, Individualism, Products innovation, Innovative products, Innovation diffusion, European markets, Individual households' consumption

JEL Classification

O33, D12

ÚVOD

Tento príspevok prezentuje parciálne výsledky výskumu realizovaného na Ekonomickej univerzite v Bratislave, Fakulte podnikového manažmentu, Katedre podnikovohospodárskej, zaoberajúceho sa problematikou alternatívnych modelov difúzie produktových inovácií naprieč európskymi trhmi. Konkrétne sa v tomto príspevku venujeme identifikácii a verifikácii pôsobenia normatívneho mechanizmu, (ako neskôr preukážeme) signifikantne ovplyvňujúceho spotrebiteľskú akceptáciu a adopciu produktových inovácií. Za týmto účelom aplikujeme interkulturálny prístup a ekvivalenciu normatívneho mechanizmu so

¹ Ing. Peter Štetka, PhD.; Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, spoluautorský podiel 40%; podiel na projekte Ekonomickej univerzity v Bratislave pre mladých učiteľov, vedeckých pracovníkov a doktorandov v dennej forme štúdia s názvom „Alternatívne modely difúzie produktových inovácií na trhoch EÚ“ vedeným pod číslom I-15-102-00 je 100%.

² Ing. Kristína Vrtíková, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, spoluautorský podiel 30%, podiel na projekte Ekonomickej univerzity v Bratislave pre mladých učiteľov, vedeckých pracovníkov a doktorandov v dennej forme štúdia s názvom „Alternatívne modely difúzie produktových inovácií na trhoch EÚ“ vedeným pod číslom I-15-102-00 je 100%.

³ Ing. Róbert Šlosár; Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska; spoluautorský podiel 30%; podiel na projekte Ekonomickej univerzity v Bratislave pre mladých učiteľov, vedeckých pracovníkov a doktorandov v dennej forme štúdia s názvom „Alternatívne modely difúzie produktových inovácií na trhoch EÚ“ vedeným pod číslom I-15-102-00 je 100%.

všeobecne známou kultúrnou dimenziou individualizmus verzus kolektivismus. Vychádzame ako z výsledkov našich predchádzajúcich výskumov, tak aj zo záverov analýz iných renomovaných výskumníkov zaoberajúcich sa touto problematikou⁴. Z metodického hľadiska sa opierame ako o všeobecné vedecké metódy (dedukcia, indukcia, implikácia, dekompozícia a syntéza), tak aj o špecifické vedecké metódy v podobe korelačnej a regresnej analýzy, za účelom identifikácie väzieb a vzťahu medzi touto kultúrnou dimenziou a individuálnou spotrebou domácností, klasifikovanou podľa účelu, vyjadrenou v parite kúpnej sily (PPS). Za účelom kvantifikácie miery individualizmu a jej variability naprieč jednotlivými európskymi krajinami aplikujeme modifikáciu, rozšírenie a integráciu súčasných prístupov.

Individualizmus a relatívna sociálna výhoda

Jedným z najrelevantnejších kultúrnych faktorov ovplyvňujúcich kúpne správanie spotrebiteľov je vzťah individualizmu a kolektivismu.⁵ To sa vzťahuje aj na vôľu spotrebiteľov prijímať produktové inovácie a nové technológie.⁶ Individualizmus – kolektivismus sa vzťahuje na relatívnu mieru v akej ľudia nasledujú svoje vlastné presvedčenia v rámci svojho rozhodovacieho procesu oproti zohľadňovaniu preferencií ich referenčných a iných sociálnych skupín, ktorých sú súčasťou alebo ku ktorým vzhliadajú.⁷ Vzájomnému vzťahu záujmov jednotlivcov a spoločnosti, ako aj variability tohto pomeru naprieč kultúrami, sa vo výskume kultúrnych dimenzií medzi prvými zaoberal Hofstede⁸. Bond a Smith⁹ následne verifikovali existenciu vzťahu medzi konformným správaním jednotlivcov a mierou individualizmu. Spotrebiteľská konformita je odzrkadlením sociálnej konformity v spotrebiteľskom správaní.¹⁰ Pričom pod sociálnou konformitou rozumieme nekritické preberanie názorov, postojov a správania názorovej väčšiny referenčnej skupiny, v dôsledku jej sociálneho vplyvu.¹¹ Spotrebiteľskú konformitu považujeme za opak spotrebiteľskej inovácie.

Relatívna výhoda predstavuje mieru v akej potenciálny príjemca získava zvýhodnenia a benefituje prostredníctvom adopcie produktovej inovácie, respektíve inovatívneho produktu. Táto dimenzia, frekventovane uvádzaná v relevantných vedeckých zdrojoch zaoberajúcich sa problematikou inováčnej adopcie, je často citovaná ako najsignifikantnejší faktor v kontexte ovplyvňovania miery inováčnej adopcie.¹²

⁴ Grisáková, N. (2013): Dopytové funkcie a trhová rovnováha, Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm

⁵ Štetka, P. (2014): Profilovanie individualistického a kolektivistického socio-kultúrneho segmentu. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014, pp 478 – 483

⁶ Chandrasekaran, D., Tellis, G. J. (2008): A Critical Review of Marketing Research on Diffusion of New Products. In *Review of Marketing Research*, vol. 3, pp 39 – 80

Steenkamp, Jan-Benedict, E.M., Hofstede, F., Wedel, M. (1999): A Cross-National Investigation into the Individual and National Cultural Antecedents of Consumer Innovativeness. In *Journal of Marketing*, vol. 63, pp 55 – 69

Triandis, H. C. (1995): *Collectivism and Individualism*, Boulder, CO: Westview Press

⁷ Koch, B. J., Tremain Koch, P. (2007): Collectivism, Individualism, and Outgroup Cooperation in a Segmented China. In *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 24, pp 207 – 225

⁸ Hofstede, G. (2001): *Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. 2nd ed. Thousand Oaks : Sage Publications

⁹ Bond, R., Smith, P. B. (1996): Culture and conformity: A meta-analysis of studies using Asch's line judgement task. In *Psychological Bulletin*., vol. 119, pp 111 - 137

¹⁰ Štetka, P., Majtán, Š. (2014): Referenčný rámec spotrebiteľa naprieč kultúrami, Bratislava : Vydavateľstvo Ekonom

¹¹ Hewstone, M., Stroebe, W. (2006): Sociální psychologie. Praha : Nakladatelství Portál

¹² Holak, S. L., Lehman, D. R. (1990): Purchase Intentions and the Dimensions of Innovation: An Exploratory Model. In *Journal of Product Innovation Management*, vol. 7, pp 59 – 73

Relatívna sociálna výhoda sa vzťahuje na individuálnu motiváciu vytvárať sociálny status prostredníctvom užívania alebo samotného vlastníctva produktovej inovácie, vedúceho k zvyšovaniu vlastnej prestíže, sociálnej odmene, sociálneho schválenia a akceptácií, ako aj k osobnému zviditeľneniu. V prípade niektorých produktových inovácií (napr. nové módne oblečenie) je sociálna prestíž, ktorá je touto inováciou sprevádzaná, je takmer jediným benefitom, ktorý adoptujúci spotrebiteľ jej kúpou získava. Paradoxne, pokiaľ ostatní členovia danej referenčnej skupiny spotrebiteľa adoptujú totožný produkt (napr. oblečenie), sociálna prestíž pôvodne držaná iníciačným adopcom sa vytráti.¹³ V kolektivistických kultúrach je individuálna potreba vyčnievať z radu, respektíve prevyšovať ostatných značne potlačovaná.¹⁴ Práve kvôli tejto skutočnosti možno očakávať, že v prípade oboch štádií procesu inovačnej difúzie (počiatočnej aj neskorej) bude percepčia relatívnej sociálnej výhody spojenej s vlastníctvom produktovej inovácie podstatne významnejším faktorom v individualistických (oproti kolektivistickým) kultúrach. Táto hypotéza bola potvrdená riešiteľským kolektívom vedeným Flightom¹⁵. Taktiež sa im podarilo preukázať, že percepčia relatívnej sociálnej výhody klesá plynutím času medzi počiatočnou a neskorou fázou inovačnej difúzie v oboch typoch kultúr (individualistickej aj kolektistickej). Táto hypotéza je založená na predpoklade, že vzhľadom k produktovým inováciám je postupne utlmované trhovou realizáciou ďalších – novších produktových inovácií. V zásade teda platí, že inovačný iniciátor z radu spotrebiteľov získava sociálnu výhodu,¹⁶ jej miera je však kultúrne diferencovaná a jej podstata odlišne sociálne interpretovaná.

Kvantifikácia indexu individualizmu

Ako sme už vyššie uviedli, najznámejším a najpoužívaným prístupom k identifikácii a kvantifikácii individualizmu a jeho variability naprieč kultúrami je Hofstedeho¹⁷ prístup. Nie je však jediným. Okrem Hofstedeho sa touto problematikou komplexne zaoberali aj Trompenaars a Hampden-Turner¹⁸, ktorí vytvorili vlastný model kultúrnych dimenzií. Vo svojej základnej filozofii sa tieto dva prístupy síce nelíšia, líšia sa však metodikou zostavenia indexov kvantifikujúcich mieru individualizmu naprieč kultúrami. Kým Hofstedeho prístup zdôrazňuje vzťah nadriadenosti a podriadenosti záujmov jednotlivca a spoločnosti, Trompenaars a Hampden-Turner preferujú ako rozhodujúci determinant mieru voľnosti jednotlivca vo svojom rozhodovaní.

Aby sme preukázali, že uvedené faktory sú síce podobného charakteru, ale nemožno ich považovať za vzájomné ekvivalenty, uskutočnili sme korelačnú analýzu a kvantifikovali Pearsonov korelačný koeficient, merajúci blízkosť vzťahu Hofstedeho indexu individualizmu (IDV) a nami zreplicovaného THT indexu individualizmu (THTi). Výsledkom bola hodnota

¹³ Rogers, E. M. (2003): *Diffusion of Innovations*, 5th ed., New York: Free Press

¹⁴ Koch, B. J., Koch, P. T. (2007): Collectivism, Individualism, and Outgroup Cooperation in a Segmented China. In *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 24, pp 207 – 225

¹⁵ Flight, R. L., Allaway, A. W., Wan-Min, K., D'Souza, G. (2011): A study of perceived innovation characteristics across cultures and stage of diffusion. In *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 19, pp 109 – 125.

¹⁶ Rogers, E. M. (2003): *Diffusion of Innovations*, 5th ed., New York: Free Press

¹⁷ Hofstede, G. (2001): *Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. 2nd ed. Thousand Oaks : Sage Publications

¹⁸ Trompenaars, F., Hampden-Turner, CH. (1998): *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London : Nicholas Brealey Publishing

korelačného koeficientu (r^2) na úrovni 0,394 ($p\text{-value} > \alpha$). Na základe uvedeného môžeme konštatovať, že vzájomná blízkosť týchto indexov je mierna až nízka.

Pri replikácii sme vychádzali z dátovej bázy obsiahnutej vo World Values Survey¹⁹, pričom sme použili parameter kategórie A: Vnímanie života, č. 173: Ako veľa slobody a kontroly. Operovali sme s údajmi za 41 európskych krajín, so vzorkou na úrovni 100% reprezentatívnosti. Respondenti obodovali vlastný pocit slobody vo svojom rozhodovaní (1 – 10 bodov). Uskutočnili sme vážený aritmetický priemer a následne sme podelili hodnotu absolútneho rozdielu maximálnej a minimálnej úrovne priemeru rozsahom bodovej stupnice (100 bodov), čím sme získali hodnotu jedného bodu indexu úrovni 0,03 pôvodného bodu. Napokon sme pre každú krajinu stanovili hodnotu indexu na úrovni podielu rozdielu priemerného počtu bodov danej krajiny a minimálnej úrovne tohto priemeru za celý súbor krajín voči hodnote jedného bodu indexu. Výsledné hodnoty indexu sa preto pohybujú od 0 (krajina s minimálnym priemerom) do 100 bodov (krajina s maximálnym priemerom).

V nadväznosti na záver korelačnej analýzy sme skonštruovali objektivizovaný komparatívny index individualizmu (OCII), integrujúci oba tieto ukazovatele. Pri normalizovaní váh sme vychádzali z poznania, že faktor voľnosti rozhodovania je v Hofstedeho indexe individualizmu (IDV) zastúpený váhou 16,7%. Po výpočte priemeru váženého normalizovanými váhami sme opätovne rozvrstbili hodnoty do intervalu 0 až 100 bodov, postupom obdobným ako sme uviedli pri replikovaní THT indexu individualizmu (THTi).

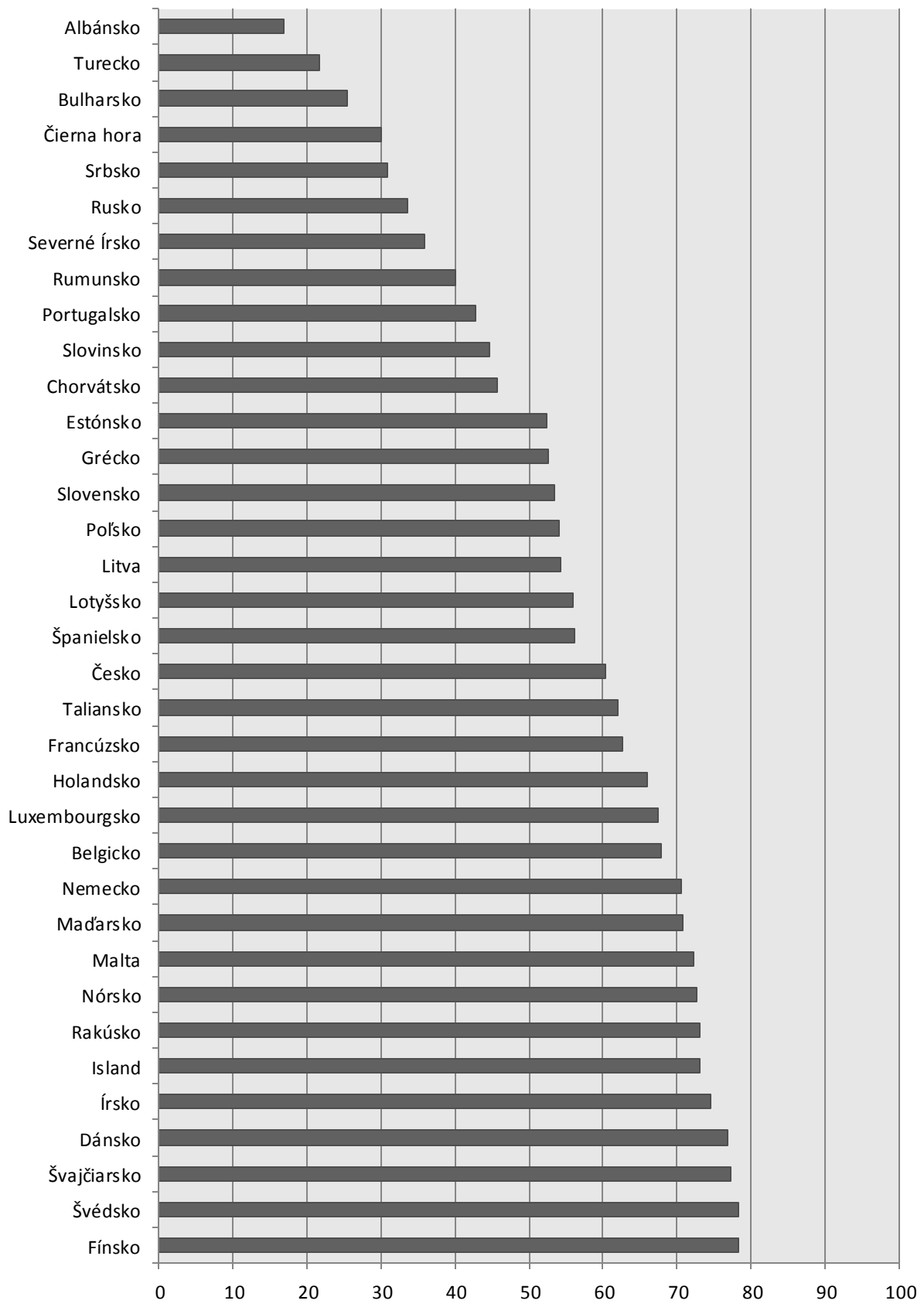
O skutočnosti, že sa nám prostredníctvom objektivizovaného komparatívneho indexu individualizmu (OCII) podarilo zohľadniť oba relevantné faktory, a súčasne uviesť do silnejšieho vzájomného vzťahu Hofstedeho index individualizmu (IDV) a THT index individualizmu (THTi) svedčí aj významná a relatívne vyrovnaná vnútorná korelácia tohto indexu:

$$\text{OCII} \times \text{IDV} : r^2 = 0,842 \quad (\text{if } \alpha = 0,01, p\text{-value}_{(\text{IDV})} \rightarrow 0) \quad [1]$$

$$\text{OCII} \times \text{THTi} : r^2 = 0,765 \quad (\text{if } \alpha = 0,01, p\text{-value}_{(\text{THTi})} \rightarrow 0) \quad [2]$$

Konkrétne hodnoty objektivizovaného komparatívneho indexu individualizmu (OCII) a ich distribúcia naprieč jednotlivými Európskymi krajinami je uvedená v nasledujúcom Grafe č. 1: Objektivizovaný komparatívny index individualizmu (OCII).

¹⁹ World Values Survey. (2015): *Values Survey Databank*. Online: <http://www.wvsevsdb.com/wvs/WVSAanalyze.jsp> [accessed 15.03.2015]



Graf 1 Objektivizovaný komparatívny index individualizmu (OCII)

Zdroj: Vlastné spracovanie

Normatívny vplyv na individuálnu spotrebu relevantných produktových kategórií

Relevanciu rozlišovania individualizmu a kolektivismu ako normatívneho mechanizmu ovplyvňovania difúzie produktových inovácií zdôrazňujeme a verifikujeme aj prostredníctvom výsledkov korelačnej a regresnej analýzy objektivizovaného komparatívneho indexu individualizmu (OCII) a individuálnej spotreby domácností, klasifikovanej podľa účelu, vyjadrenej v parite kúpnej sily (PPS)²⁰. V zmysle týchto výsledkov možno rozlišovať produktové kategórie, ktoré sú závislé a produktové kategórie, ktoré sú nezávislé od tejto kultúrnej dimenzie. Práve typológia normatívne závislých produktových kategórií zvyrazňuje spomínaný vplyv normatívneho mechanizmu na difúziu produktových inovácií. Ide totiž o také kategórie, ktoré sú charakteristické zvýšeným výskytom produktových inovácií. Konkrétne sme dospeli k záverom, že v individualistických kultúrach spotrebiteľia:

- preferujú zdravý životný štýl a konzumujú minimálny objem tukov a olejov ($r^2 = 0,436$; if $\alpha = 0,05$, p-value $\rightarrow 0$);
- žijú rýchlym životným štýlom a v zvýšenej miere nakupujú potravinové polotovary – predpripravené pokrmy ($r^2 = 0,406$; if $\alpha = 0,05$, p-value $\rightarrow 0$);
- v zvýšenej miere nakupujú potraviny, ktoré im prinášajú individuálny aj zdieľaný pôžitok, t.j. čokolády a iné sladkosti ($r^2 = 0,356$; if $\alpha = 0,1$, p-value $\rightarrow 0$);
- obdobne nakupujú vo zvýšenej miere aj nealkoholické nápoje ($r^2 = 0,397$; if $\alpha = 0,5$, p-value $\rightarrow 0$), tvrdý alkohol ($r^2 = 0,393$; if $\alpha = 0,5$, p-value $\rightarrow 0$) a víno ($r^2 = 0,512$; if $\alpha = 0,01$, p-value $\rightarrow 0$);
- dbajú na svoj vonkajší vzhľad a vo zvýšenej miere nakupujú obuv ($r^2 = 0,366$; if $\alpha = 0,1$, p-value $\rightarrow 0$), ošatenie ($r^2 = 0,312$; if $\alpha = 0,1$, p-value $\rightarrow 0$), odevné doplnky ($r^2 = 0,298$; if $\alpha = 0,1$, p-value $\rightarrow 0$), ale predovšetkým módne (netextilné) doplnky ($r^2 = 0,535$; if $\alpha = 0,01$, p-value $\rightarrow 0$); a
- využívajú služby osobnej starostlivosti ($r^2 = 0,356$; if $\alpha = 0,05$, p-value $\rightarrow 0$)
- si v značne zvýšenej miere zabezpečujú bývanie prechodným spôsobom – formou nájmov ($r^2 = 0,599$; if $\alpha = 0,01$, p-value $\rightarrow 0$);
- dbajú na nábytok a zariadenie svojej domácnosti ($r^2 = 0,398$; if $\alpha = 0,05$, p-value $\rightarrow 0$), ako aj jej vybavenie spotrebičmi, nástrojmi a pomôckami ($r^2 = 0,668$; if $\alpha = 0,01$, p-value $\rightarrow 0$), a v prípade potreby opráv a udržiavania domácnosti prevažne preferujú externé služby pred vlastnou prácou ($r^2 = 0,297$; if $\alpha = 0,1$, p-value $\rightarrow 0$);
- podstatne viac cestujú ($r^2 = 0,486$; if $\alpha = 0,01$, p-value $\rightarrow 0$), predovšetkým vlakom ($r^2 = 0,647$; if $\alpha = 0,01$, p-value $\rightarrow 0$), ale aj letecky ($r^2 = 0,306$; if $\alpha = 0,05$, p-value $\rightarrow 0$);
- viac nakupujú bicykle ($r^2 = 0,375$; if $\alpha = 0,05$, p-value $\rightarrow 0$), ale aj nové autá ($r^2 = 0,298$; if $\alpha = 0,05$, p-value $\rightarrow 0$), pričom mňajú podstatne viac na ich prevádzku ($r^2 = 0,418$; if $\alpha = 0,01$, p-value $\rightarrow 0$);
- veľmi významne obstarávajú informačné a komunikačné služby ($r^2 = 0,814$; if $\alpha = 0,01$, p-value $\rightarrow 0$), vrátane nákupov nových informačných a komunikačných technológií ($r^2 = 0,666$; if $\alpha = 0,01$, p-value $\rightarrow 0$);

²⁰ Eurostat. (2015): *Hlavné spotrebné výdavky podľa COICOP (v PPS)*. Online: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=hbs_exp_t121&lang=en [accessed 15.03.2015]

- viac sa vzdelávajú ($r^2 = 0,429$; if $\alpha = 0,01$, p-value $\rightarrow 0$), čítajú knihy ($r^2 = 0,318$; if $\alpha = 0,1$, p-value $\rightarrow 0$), noviny, časopisy a iné periodiká ($r^2 = 0,543$; if $\alpha = 0,01$, p-value $\rightarrow 0$);
- trávajú svoj voľný čas podstatne aktívnejšie, vo zvýšenej miere využívajú kultúrne a športové služby ($r^2 = 0,588$; if $\alpha = 0,01$, p-value $\rightarrow 0$), nakupujú športové a iné voľnočasové nástroje a pomôcky ($r^2 = 0,536$; if $\alpha = 0,01$, p-value $\rightarrow 0$), a mňajú viac na dovolenkové balíky ($r^2 = 0,486$; if $\alpha = 0,01$, p-value $\rightarrow 0$).

Naopak, v kolektivistickom segmente sú obsiahnuté významné spotrebiteľské bariéry, značne znižujúce potenciál trhovej realizácie uvedených produktov a služieb na cieľových trhoch zaradených do tohto segmentu.

ZÁVER

V tomto príspevku, ktorý prezentuje parciálne výsledky výskumu alternatívnych modelov difúzie produktových inovácií na európskych trhoch sme si za cieľ stanovili identifikovať a verifikovať faktory a vplyv normatívneho mechanizmu difúzie produktových inovácií. Uplatnili sme pritom interkulturálny prístup a ekvivalenciu normatívneho mechanizmu s kultúrnou dimenziou individualizmus verzus kolektivismus. Aby sme dosiahli stanovený cieľ, identifikovali sme, s využitím všeobecných vedeckých metód, vzťah medzi touto kultúrnou dimenziou a takzvanou relatívnou sociálnou výhodou. Dospeli sme pritom k záveru, že normatívne pôsobenie tejto kultúrnej dimenzie má za následok diferencovanú percepciu a odlišnú interpretáciu tohto sociálneho fenoménu, čím následne dochádza aj k variabilite jeho vplyvu na adopciu produktových inovácií. Medzi percepciou relatívnej sociálnej výhody, mierou individualizmu a difúziou produktových inovácií sme identifikovali signifikantný priamoúmerný vzťah.

Relevanciu rozlišovania individualizmu a kolektivismu ako normatívneho mechanizmu ovplyvňovania difúzie produktových inovácií sme zdôraznili a nepriamo verifikovali aj prostredníctvom výsledkov korelačnej a regresnej analýzy miery individualizmu a individuálnej spotreby domácností. Dospeli sme pritom k záveru, že produktové kategórie s najčastejším výskytom produktových inovácií sú normatívne závislými produktovými kategóriami. Opätovne platí, že vzťah medzi spotrebou týchto produktových kategórií a mierou individualizmu je signifikantný a priamoúmerný.

Na to, aby sme dospeli k uvedeným záverom bolo potrebné kvantifikovať mieru individualizmu a jej variabilitu naprieč jednotlivými európskymi trhmi. Za týmto účelom sme integrovali dva všeobecne známe prístupy. Výsledkom bolo zostavenie Objektivizovaného indexu individualizmu (OCII), ktorý taktiež považujeme za významný parciálny prínos tohto príspevku.

LITERATÚRA

- [1] Bond, R., Smith, P. B. (1996): Culture and conformity: A meta-analysis of studies using Asch's line judgement task. In *Psychological Bulletin.*, vol. 119, pp 111 – 137
- [2] Eurostat. (2015): *Hlavné spotrebné výdavky podľa COICOP (v PPS)*. Online: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=hbs_exp_t121&lang=en [accessed 15.03.2015]
- [3] Flight, R. L., Allaway, A. W., Wan-Min, K., D'Souza, G. (2011): A study of perceived innovation characteristics across cultures and stage of diffusion. In *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 19, pp 109 – 125.

- [4] Grisáková, N. (2013): Dopytové funkcie a trhova rovnovaha, Bratislava : Vydavatel'stvo Ekonom
- [5] Hewstone, M., Stroebe, W. (2006): Sociln psychologie. Praha : Nakladatelství Portál
- [6] Hofstede, G. (2001): *Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. 2nd ed. Thousand Oaks : Sage Publications
- [7] Holak, S. L., Lehman, D. R. (1990): Purchase Intentions and the Dimensions of Innovation: An Exploratory Model. In *Journal of Product Innovation Management*, vol. 7, pp 59 – 73
- [8] Chandrasekaran, D., Tellis, G. J. (2008): A Critical Review of Marketing Research on Diffusion of New Products. In *Review of Marketing Research*, vol. 3, pp 39 – 80
- [9] Koch, B. J., Tremain Koch, P. (2007): Collectivism, Individualism, and Outgroup Cooperation in a Segmented China. In *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 24, pp 207 – 225
- [10] Rogers, E. M. (2003): *Diffusion of Innovations*, 5th ed., New York: Free Press
- [11] Steenkamp, Jan-Benedict, E.M., Hofstede, F., Wedel, M. (1999): A Cross-National Investigation into the Individual and National Cultural Antecedents of Consumer Innovativeness. In *Journal of Marketing*, vol. 63, pp 55 – 69
- [12] Štetka, P., Majtán, Š. (2014): Referenn ramec spotrebiteľa naprie kultúrami, Bratislava : Vydavatel'stvo Ekonom
- [13] Štetka, P. (2014): Profilovanie individualistickho a kolektivistickho socio-kultrneho segmentu. In *Aktuálne problémy podnikovej sfry 2014*, pp 478 – 483
- [14] Triandis, H. C. (1995): *Collectivism and Individualism*, Boulder, CO: Westview Press
- [15] Trompenaars, F., Hampden-Turner, CH. (1998): *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London : Nicholas Brealey Publishing
- [16] World Values Survey. (2015): *Values Survey Databank*. Online: <http://www.wvsevsdb.com/wvs/WVSAanalyze.jsp> [accessed 15.03.2015]

KONTAKT

Ing. Peter Štetka, PhD.
 Ekonomick univerzita v Bratislave
 Fakulta podnikového manažmentu
 Katedra podnikovohospodárska
 Dolnozemska cesta 1/b
 852 35 Bratislava
 Slovensk republika
 e-mail: ingpeterstetka@mail.com

Ing. Kristína Vrtikov
 Ekonomick univerzita v Bratislave
 Fakulta podnikového manažmentu
 Katedra podnikovohospodárska
 Dolnozemska cesta 1/b
 852 35 Bratislava
 Slovensk republika
 e-mail: kika.vrtikova@hotmail.com

Ing. Róbert Šlosár
 Ekonomick univerzita v Bratislave
 Fakulta podnikového manažmentu
 Katedra podnikovohospodárska
 Dolnozemska cesta 1/b
 852 35 Bratislava
 Slovensk republika
 e-mail: slosarus@gmail.com

ANALÝZA VÄZIEB FAKTOROV PODNIKOVEJ KONKURENCIESCHOPNOSTI

ANALYSIS OF BUSINESS COMPETITIVENESS FACTORS' INTERRELATIONS

Peter Štetka, Štefan Majtán

ABSTRACT

This paper presents partial outcomes of the research conducted at the University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Department of Business Administration, in cooperation with universities from Poland, Slovakia, Czech Republic and Spain, focused on modeling and measuring business competitiveness. Specifically, this contribution is focused on identification and analysis of business competitiveness factors' interrelations. To do reach this goal, we are using business competitiveness research - Barometer24 – data collection, currently conducted by authors of this paper and above mentioned cooperating universities. We analyzed relations between 48 Barometer24 questionnaire questions on the sample of 660 companies operating in Slovakia, by using statistical toolbox – correlation and regression analysis. The research outcome is divided into four patterns categories (1) credibility, (2) performance, (3) operational skills and (4) pricing and brand management patterns; subsequently synthesized in the final General Competitiveness Pattern (GCP).

KEY WORDS

Business competitiveness, Barometer24, Operational skills, Strategic pricing, Credibility, Business performance, HR performance, Brand management

JEL Classification

L10, L20

ÚVOD

Tento príspevok prezentuje parciálne výsledky výskumu realizovaného na Ekonomickej univerzite v Bratislave, Fakulte podnikového manažmentu, Katedre podnikovohospodárskej, v spolupráci s poprednými výskumnými pracoviskami z Poľska, Česka, Slovenska a Španielska, zameraného na oblasť modelovania a merania podnikovej konkurencieschopnosti. Konkrétne sa v tomto príspevku zameriavame na identifikáciu a následnú analýzu vzťahov relevantných faktorov podnikovej konkurencieschopnosti. Aby sme dosiahli tento cieľ, využívame metódy korelačnej a regresnej analýzy, ktoré aplikujeme na súbore dát za 660 podnikov operujúcich v podmienkach Slovenskej republiky, obsiahnutých v prieskume Barometer24.

¹ Ing. Peter Štetka, PhD.; Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, spoluautorský podiel 50%; podiel na projekte VEGA č. 1/0100/13, s názvom „Skúmanie dopadov aktuálnych javov svetovej ekonomiky na marketingové aktivity firiem“ je 100%.

² prof. Ing. Štefan Majtán, PhD.; Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, spoluautorský podiel 50%; podiel na projekte VEGA č. 1/0100/13, s názvom „Skúmanie dopadov aktuálnych javov svetovej ekonomiky na marketingové aktivity firiem“ je 100%.

V súčasnosti existuje kvantum rozličných záverov vyplývajúcich z množstva realizovaných výskom konkurencieschopnosti, avšak len málo z nich disponuje reálnou aplikačnou utilitou (Flak & Glód, 2014, p. 86). Prístup ktorý prezentujeme v tomto príspevku je okrem iného pokusom o zmenu tejto skutočnosti. Predostierame reálne aplikovateľné závery, ktoré podnikom umožňujú zamerať svoju pozornosť a manažérsku aktivitu smerom k významným – strategicky významným – faktorom. Opierame sa pritom o koncept Integrovaného Modelu Konkurencieschopnosti (Flak & Glód, 2012, pp. 50-72) a výsledky merania podnikovej konkurencieschopnosti prostredníctvom nástroja Barometer Podnikovej Konkurencieschopnosti (Flak & Glód, 2014, pp. 12-14).

Analýza väzieb podnikovej kredibility

Prvým relevantným faktorom, ktorý sme v rámci súboru významných faktorov podnikovej konkurencieschopnosti identifikovali je podniková kredibilita. Vzťahuje sa na ňu prieskumná otázka (Barometer24) č. 2: *“Ako vysoká je vnímaná kredibilita vášho podniku?”*. Možné odpovede na túto otázku sa pohybujú v rozsahu od veľmi nízka (1 pt.) do veľmi vysoká (5 pt.).

Vo vzťahu k výsledkom nami zrealizovanej korelačnej a regresnej analýzy, kde faktor kredibility vystupuje ako závislá premenná (Y), je podniková kredibilita úzko previazaná s nasledujúcimi faktormi – závislými premennými (X) (p-value < α if $\alpha = 0,05$):

- Operatívna platobná schopnosť: $r^2 = 0,483$; založené na otázke č. 1: *“Ako hodnotíte úroveň vlastných voľných peňažných prostriedkov vo vzťahu k vykonávanej podnikateľskej činnosti?”*. Možné odpovede sa pohybujú v škále od veľmi nízka (1 pt.) do veľmi vysoká (5 pt.).
- Úroveň operačného manažmentu: $r^2 = 0,400$; založené na otázke č. 8: *“Koľko detailov sa zaznamenáva o projektoch, podnikoch a procesoch vo Vašej spoločnosti?”*. Možné odpovede sa pohybujú v škále od žiadne (1 pt.) do všetky (5 pt.).
- Pracovné skúsenosti: $r^2 = 0,323$; založené na otázke č. 9: *“Aká je úroveň pracovných skúseností zamestnancov, ktorí majú väčšinový vplyv na činnosti vo Vašom podniku?”*. Možné odpovede sa pohybujú v škále od veľmi nízka (1 pt.) do veľmi vysoká (5 pt.).
- Cenová stratégia: $r^2 = 0,329$; založené na otázke č. 23: *“Aký je hlavný cieľ pre celkovú stratégiu Vašich cien produktov a služieb?”*. Možné odpovede boli: (1 pt.) prežiť ťažkosti, (2 pt.) zvýšiť zisky v krátkodobom horizonte, (3 pt.) zvýšiť zisky v dlhodobom horizonte, (4 pt.) maximalizovať trhovú podiel.
- Podniková likvidita: $r^2 = 0,377$; založené na otázke č. 31: *“Aká je úroveň hotovostného toku vo Vašom podniku (je podnik schopný splácať svoje krátkodobé záväzky)?”*. Možné odpovede sa pohybujú v škále od veľmi nízka (1 pt.) do veľmi vysoká (5 pt.).
- Trhový podiel: $r^2 = 0,408$; založené na otázke č. 33: *“Aká je úroveň indexu trhového podielu Vašich výrobkov a služieb?”*. Možné odpovede sa pohybujú v škále od veľmi nízka (1 pt.) do veľmi vysoká (5 pt.).
- Ziskovosť: $r^2 = 0,445$; založené na otázke č. 34: *“Aká je úroveň ziskovosti vo Vašom podniku (sú príjmy vyššie ako náklady)?”*. Možné odpovede sa pohybujú v škále od veľmi nízka (1 pt.) do veľmi vysoká (5 pt.).

- Rentabilita vlastného kapitálu (ROE): $r^2 = 0,367$; založené na otázke č. 36: “ Aká je úroveň rentability vlastného kapitálu vo Vašom podniku (vzťah zisku k vlastnému kapitálu)?”. Možné odpovede sa pohybujú v škále od veľmi nízka (1 pt.) do veľmi vysoká (5 pt.).

Analýza väzieb podnikovej výkonnosti

Vzťahy koncentrované okolo faktora podniková kradibilita neboli jedinými vzťahmi, ktoré sme v našom výskume konkurencieschopnosti identifikovali. Pri analýze celej kolekcie dát predmetného prieskumu (Barometer24) sme dospeli k špecifickým zisteniam o vnútornej korelácii jednotlivých výkonnostných indikátorov, ako aj o vzťahoch týchto indikátorov a iných faktorov obsiahnutých v danom prieskume (externá korelácia). Pravdepodobne najšpecifickejším poznatkom vyplývajúcim z tejto parciálnej analýzy je skutočnosť, že tieto vnútorne korelované výkonnostné indikátory externe korelujú s úplne totožnými faktormi, v rovnakom smere a pri takmer rovnakej miere.

Vyššie spomenutá skupina interne korelujúcich výkonnostných indikátorov pozostáva z ukazovateľov: (1) úroveň Cash Flow, založené na otázke č. 31; (2) trhový podiel, založené na otázke č. 33; (3) ziskovosť, založené na otázke č. 34; a (4) rentabilita vlastného kapitálu (ROE), založené na otázke č. 36. Vnútorná miera korelácie týchto výkonnostných indikátorov je bližšie špecifikovaná v nasledujúcej korelačnej matici.

Tabuľka 1 Korelačná matica indikátorov podnikovej výkonnosti

Korelačný koeficient (r^2)	Cash Flow	Trhový podiel	Ziskovosť	ROE
Cash Flow	1			
Trhový podiel	0,36718	1		
Ziskovosť	0,46892	0,39984	1	
ROE	0,38323	0,34435	0,48912	1

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe týchto výsledkov sme skonštruovali Integrovaný Výkonnostný Indikátor (skrátene IVI), pozostávajúci z uvedených štyroch parciálnych indikátorov podnikovej výkonnosti, s použitím normovaných váh. Následne sme uskutočnili korelačnú a regresnú analýzu medzi ukazovateľom IPI – ako závislou premennou (Y) – a ostatnými faktormi podnikovej konkurencieschopnosti obsiahnutými v prieskume Barometer24 – ako nezávislými premennými (X). Výsledky tejto analýzy potvrdili väzby medzi podnikovou výkonnosťou a (p -value < α if $\alpha = 0,05$):

- Operatívna platobná schopnosť: $r^2 = 0,393$; založené na otázke č. 1, bližšie špecifikovanej v predchádzajúcej časti príspevku.
- Kredibilita: $r^2 = 0,445$; založené na otázke č. 2, bližšie špecifikovanú ako závislú premennú v časti venovanej analýze vzťahov podnikovej kredibility.
- Úroveň operačného manažmentu: $r^2 = 0,358$; založené na otázke č. 8, bližšie špecifikovanej v predchádzajúcej časti príspevku.
- Pracovné skúsenosti: $r^2 = 0,312$; založené na otázke č. 9, bližšie špecifikovanej v predchádzajúcej časti príspevku.

- Cenová stratégia: $r^2 = 0,349$; založené na otázke č. 23, bližšie špecifikovanej v predchádzajúcej časti príspevku.

Analýza väzieb operačných zručností podniku

Tretia skupina väzieb, ktorú sa nám podarilo vrámci prieskumu konkurencieschopnosti Barometer24 identifikovať je koncentrovaná okolo faktorov, ktoré možno jednotne označiť ako operačné zručnosti podniku, konkrétne: (1) úroveň operačného manažmentu, a (2) pracovné skúsenosti; oba bližšie špecifikované v predchádzajúcich častiach tohto príspevku. Tieto dva indikátory úrovne operačných zručností podniku sú ako interne korelované ($r^2 = 0,3582$), tak aj externe korelované s totožnými faktormi, v rovnakom smere a pri takmer rovnakej miere korelácie. V nadväznosti na tieto zistenia sme, obdobným spôsobom ako tomu bolo v prípade ukazovateľa IPI (špecifikovaného v časti venovanej analýze väzieb podnikovej výkonnosti), skonštruovali ukazovateľ IIOZ – skrátene pre Integrovaný Indikátor Operačných Zručností.

Následne sme uskutočnili korelačnú a regresnú analýzu medzi ukazovateľom IIOZ – ako závislej premennej (Y) – a ostatnými faktormi obsiahnutými v prieskume konkurencieschopnosti Barometer24 – ako nezávislými premennými (X). Výsledky tejto parciálnej analýzy preukázali vzájomné väzby medzi úrovňou operačných zručností podniku a ($p\text{-value} < \alpha$ if $\alpha = 0,05$):

- Už čiastočne uvedenou kredibilitou: $r^2 = 0,378$ a výkonnosťou: $r^2 = 0,336$ - pri identifikácii ich väzieb s parciálnymi indikátormi úrovne operačných zručností podniku samostatne.
- Konštruktívna spätná väzba: $r^2 = 0,468$; založené na otázke č. 6: “ Ako často sa vyvodzujú konštruktívne závery pre dokončenie úspešných projektov alebo iných činností?”. Možné odpovede sú zasadené do intervalu od nikdy (1 pt.) do vždy (5 pt.).
- Kreativita zamestnancov: $r^2 = 0,398$; založené na otázke č. 7: “ Aká je úroveň kreativity zamestnancov, ktorí majú väčšinový vplyv na činnosti vo Vašom podniku?”. Možné odpovede sú zasadené do škály od veľmi nízka (1 pt.) do veľmi vysoká (5 pt.).

Analýza väzieb marketingových zručností podniku

Po kredibilite, výkonnosti a operačných zručnostiach sú v poradí štvrtou kategóriou signifikantných faktorov podnikovej konkurencieschopnosti, ktorú sa nám vrámci tohto výskumu podarilo identifikovať, marketingové zručnosti podniku, vzťahujúce sa konkrétne na faktor (1) cenová stratégia a (2) manažment značky. Faktor cenová stratégia sa vzťahuje na otázku prieskumu Barometer24 č. 23, bližšie špecifikovanú v predchádzajúcom texte. Vo vzťahu k výsledkom nami zrealizovanej korelačnej a regresnej analýzy možno konštatovať, že existujú významné väzby medzi podnikom uplatňovanou cenovou stratégiou, ako závislou premennou (Y), a nasledujúcimi faktormi, ako nezávislými premennými (X) ($p\text{-value} < \alpha$ if $\alpha = 0,05$):

- Kredibilita: $r^2 = 0,329$; založené na otázke č. 2; bližšie špecifikované v predošlom texte.
- Integrovaný Výkonnostný Indikátor (IVI): $r^2 = 0,332$; bližšie charakterizovaný v predchádzajúcom texte. Konkrétne: (1) úroveň Cash Flow: $r^2 = 0,275$, založené na otázke č. 31; (2) trhoví podiel: $r^2 = 0,343$, založené na otázke č. 33; (3) ziskovosť: $r^2 =$

0,349, založené na otázke č. 34; a (4) rentabilita vlastného kapitálu (ROE): $r^2 = 0,274$, založené na otázke č. 36.

- Manažment značky: $r^2 = 0,348$; založené na otázke č. 16: “ Existujú nejaké aktivity zamerané na vytváranie silnej značky Vášho podniku (Vašich tovarov)?“ Možnými odpoveďami sú možnosti nie (1 pt.) a áno (2 pt.).

Ako môžeme vidieť, úroveň cenovej stratégie je previazaná nie len s faktorom podnikovej kredibility a výkonnosti, ale aj s implementáciou manažmentu značky. Preto sme následne analyzovali aj vzťahy tohto špecifického faktora. Výsledky tejto analýzy nás viedli k záveru, že podniky charakteristické implementovaným manažmentom značky (Y) možno charakterizovať aj zvýšenou prítomnosťou nasledujúcich faktorov (X) ($p\text{-value} < \alpha$ if $\alpha = 0,05$):

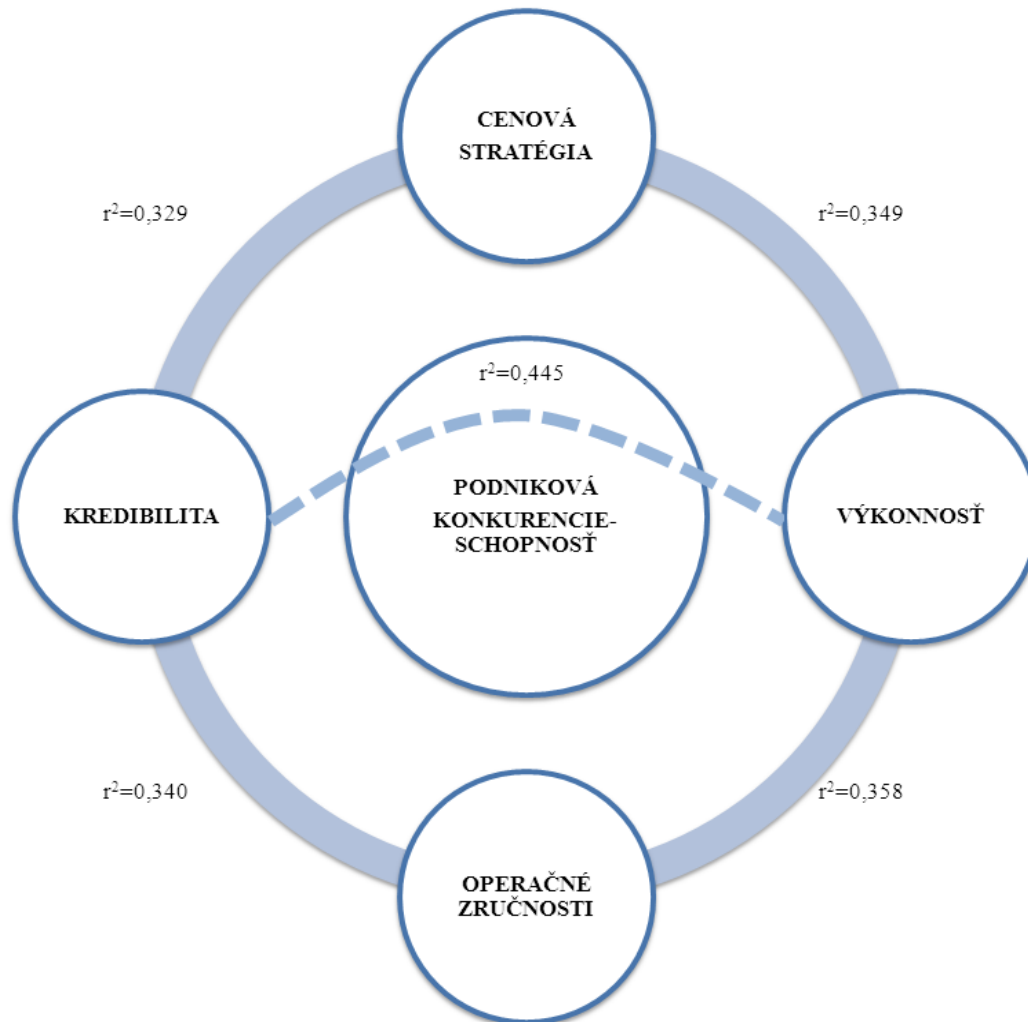
- Rozvíjanie marketingových kompetencií: $r^2 = 0,306$; založené na otázke č. 13: “ Existuje rýchly rozvoj marketingových kompetencií vo Vašom podniku? “. Možné odpovede boli nie (1 pt.) a áno (2 pt.).
- Aktivity Public Relations (PR): $r^2 = 0,428$; založené na otázke č. 14: “ Existujú nejaké akcie Public Relations za účelom dosiahnutia publicity Vášho podniku? “. Možné odpovede boli nie (1 pt.) a áno (2 pt.).
- Marketingový výskum a cielenie: $r^2 = 0,417$; založené na otázke č. 19: “ Využíva Váš podnik moderné marketingové metódy výskumu za účelom získania kľúčových skupín klientov? “. Možné odpovede boli nie (1 pt.) a áno (2 pt.).
- Benchmarking a kontinuálne znižovanie nákladov: $r^2 = 0,337$; založené na otázke č. 21: “ Využíva Váš podnik metódu benchmarkingu s cieľom zníženia nákladov na výrobu produktu alebo poskytnutie služieb? “. Možné odpovede boli nie (1 pt.) a áno (2 pt.).
- Vplyv značky: $r^2 = 0,308$; založené na otázke č. 44: „Do akej miery ovplyvňuje povedomie o značke rozhodnutie o kúpe v prípade Vašich klientov? “. Možné odpovede sa pohybujú v intervale od veľmi nízkej (1 pt.) do veľmi vysokej (5 pt.).
- Cenová stratégia: $r^2 = 0,315$; bližšie špecifikované v predchádzajúcom texte.

Syntéza záverov parciálnych analýz

V predchádzajúcich častiach tohto príspevku sme odprezentovali vzájomné vzťahy medzi jednotlivými faktormi podnikovej konkurencieschopnosti, meranými prostredníctvom nástroja Barometer24. Všetky z uvedených identifikovaných väzieb sa vzťahovali k niektorému z nasledujúcich významných faktorov: (1) kredibilita, (2) ziskovosť, (3) operačné zručnosti a (4) cenová stratégia. Tieto faktory možno charakterizovať nie len ich externými väzba s inými faktormi konkurencieschopnosti, ale predovšetkým ich vzájomnou internou koreláciou. Pre lepšie pochopenie týchto vzťahov prikkladáme aj schému, uvedená na Obrázku č. 1: Schéma väzieb významných faktorov konkurencieschopnosti. Táto schéma znázorňuje väzby, ktoré je možné sledovať rámci nasledujúcich piatich vetiev ($p\text{-value} < \alpha$ if $\alpha = 0,05$):

- Kredibilita x Cenová stratégia : $r^2 = 0,329$
- Kredibilita x Operačné zručnosti : $r^2 = 0,340$
- Výkonnosť x Cenová stratégia : $r^2 = 0,349$

- Výkonnosť x Operačné zručnosti : $r^2 = 0,358$
- Výkonnosť x Kredibilita : $r^2 = 0,445$



Obrázok 1 Schéma väzieb významných faktorov konkurencieschopnosti
Zdroj: Vlastné spracovanie

Diskusia

Ako sme vyššie uviedli, jedným z parciálnych výsledkov našich analýz bola identifikácia významného proporcionálneho vzťahu medzi podnikovou kredibilitou a jeho výkonnosťou. Pod kredibilitou tu rozumieme mieru podnikovej dôveryhodnosti vnímanej predovšetkým subjektmi externého okolia podniku. Kredibilita podniku je spravidla kombináciou jeho bonitného profilu a reputácie. Pokiaľ podniku chýba ktorákoľvek z týchto dvoch zložiek, nemožno ho považovať za kredibilný. Naopak, pokiaľ podnik dosahuje skvelé výsledky v oboch týchto rovinách, potom možno považovať jeho kredibilitu za vysokú. (Krueger & Brazeal, 1994) Úloha bonity podniku je v procese identifikácie jeho celkovej kredibility kritická. Väčšina metód identifikácie statusu bonity podniku je založená aspoň na jednom z vyššie uvedených výkonnostných indikátorov – Cash Flow, ziskovosť alebo ROE (Kráľovič & Vlachynský, 2006). Rovnako významným faktorom je reputácia podniku, ktorá je spravidla úzko previazaná s veľkosťou jeho trhového podielu.

V minulosti sa už viacero autorov snažilo o prepojenie výkonnosti HR s celkovou výkonnosťou podniku. Skoršie snahy sa sústredili skôr na analýzu výkonnosti jednotlivých prevádzok (Cutcher-Gershenfeld 1991; Katz, Kochan & Gobeille 1983; Katz, Kochan & Weber 1985). Niektoré z týchto štúdií dospeli k záveru, že celková výkonnosť bola na vyššej úrovni dosahovaná podnikmi, ktoré odmeňovali svojich zamestnancov na základe výkonnostných odmien a manažérskych kompenzácií (Gerhart & Milkovich, 1990), ako aj v podnikmi využívajúcimi validnejšie metódy výberu zamestnancov (Terpstra & Rozell, 1993). Tieto snahy vyústili do rozvoja komplexnej koncepcie riadenia a merania HR - teórie AMO (Boxall & Purcell, 2003; Appelbaum et al., 2000; Bailey, 1993; Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1996). V zmysle tohto prístupu sa očakáva, že implementované HR praktiky priamo ovplyvňujú podnikovú výkonnosť prostredníctvom zručností zamestnancov podniku, ich motivácie a príležitosti prispieť k celkovému podnikovému. Na úrovni jednotlivých prevádzok bol vzťah medzi uplatňovanými HR praktikami a celkovou výkonnosťou preukázaný autormi Arthur (1994), MacDuffie (1995), a Ichniowski, Shaw & Prensushi (1997), vo výrobe a službách Battom (2002). Z pohľadu celopodnikovej úrovne bola prelomovou štúdiou realizovaná Huselidom (1995), ďalej rozvinutá autormi Delery & Doty (1996). Túto problematiku komplexne zhrnuli Becker a Gerhart (1996), Boxall a Purcell (2003), ako aj Gerhart (1999). Empirické štúdie spravidla preukazujú rovnaký záver: voľba HR praktík je s celkovou podnikovou výkonnosťou veľmi významne previazaná. Na základe uvedeného môžeme konštatovať, že výsledky našich analýz – úzka prepojenosť výkonnosti HR a celkovej výkonnosti podniku – plne korešponduje s uvedenými závermi.

Jedným zo záverov našich analýz je skutočnosť, že úroveň cenovej stratégie podniku je vo veľmi úzkom vzťahu ako s jeho výkonnosťou, tak aj s jeho kredibilitou. Tento záver nie je veľmi prekvapujúci, z dôvodu kritickej pozície ceny pri generovaní podnikových tržieb, výnosov, cash flow a zisku. Nejde tu však len o samostatnú cenovú úroveň, ale o strategickú úroveň cenotvorby. Z našich záverov vyplynulo, že podniky uplatňujúce strategickú cenotvorbu sú podstatne viac konkurencieschopné. Možno ich charakterizovať ako zvýšenou úrovňou výkonnostných indikátorov, tak aj lepšou finančnou kondíciou – vnímanou kredibilitou.

ZÁVER

Hlavným zámerom tohto príspevku bolo identifikovať významné faktory konkurencieschopnosti podniku a analyzovať väzby medzi nimi navzájom (interné korelácie) a vo vzťahu k iným faktorom podnikovej konkurencieschopnosti (externé korelácie). Učinili sme tak predovšetkým s využitím nástrojov korelačnej a regresnej analýzy dát obsahnutých

v prieskume Barometer24, ako spoločného projektu domovského pracoviska autorov tohto príspevku a iných renomovaných zahraničných akademických a výskumných inštitúcií. Analýzu sme uskutočnili na vzorke údajov za 660 podnikov operujúcich v podmienkach Slovenskej republiky.

Záverom nášho príspevku bola identifikácia nasledujúcich významných faktorov podnikovej konkurencieschopnosti: (1) kredibilita podniku, (2) podniková výkonnosť, (3) operačné zručnosti podniku a (3) marketingové zručnosti podniku, s akcentom na implementáciu strategickej cenotvorby. Súčasne sme dospeli k záveru, že ide o vzájomne sa podporujúce faktory – pôsobiace v rovnakom smere, determinujúce celkovú podnikovú konkurencieschopnosť.

LITERATÚRA

- [1] Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why high performance work systems pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press
- [2] Bailey, T. (1993). *Discretionary Effort and the Organization of Work: Employee Participation and Work Reform Since Hawthorne*. Unpublished manuscript, Teachers College, Columbia University, New York.
- [3] Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. In: *Academy of Management Journal*, 45: 587-597.
- [4] Boschma, R.A. (2005). Proximity and Innovation: A Critical Assessment. *Regional Studies*, 39 (1), 61.
- [5] Bossak, J.W., Bieńkowski, W. (2004). Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku. Warszawa: Wydawnictwo SGH.
- [6] Boxall, P., Purcell, J. (2003): *Strategy and human resource management*. Hampshire, England: PalgraveMacmillan.
- [7] Czakon, W. (2010). Hipoteza bliskości. *Przegląd Organizacji*, 9, 16.
- [8] Cutcher-Gershenfeld, J. (1991). The impact on economic performance of a transformation in workplace relations. In: *Industrial and Labor Relations Review*, 44: 241-260
- [9] Delery, J. E., Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. In: *Academy of Management Journal*, 39: 802-835.
- [10] Flak, O., Głód, G. (2012). *Konkurencyjni przetrwają*. Warszawa: Difin
- [11] Flak, O., Głód, G. (2014). *Barometr Konkurencyjności Przedsiębiorstw. Wyniki badań empirycznych*. *Przegląd Organizacji*, 1, 12-14.
- [12] Flak, O., Głód, G. (2014). Concept Research of the Competitiveness of Enterprises in Selected Countries in the European Union. In: S. Majtan (Ed.), *Aktualne problemy podnikowej sfery 2014* (pp. 86-92). Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM.
- [13] Flak, O., Głód, G. (2014). Koncepcja i przykład metody badania konkurencyjności przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*.
- [14] Gerhart, B., Milkovich, G. T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. In: *Academy of Management Journal*, 33: 663-691.
- [15] Gerhart, B., Trevor, C., Graham, M. (1996). New Directions in Employee Compensation Research. In: G. R. Ferris (ed.): *Research in Personnel and Human Resources Management*: 143-203.
- [16] Gerhart, B. (1999): Human resource management and firm performance: Measurement issues and their effect on causal and policy inferences. In: P. Wright, L. Dyer, J.

- Boudreau, G. Milkovich (eds.): Strategic human resources management in the twenty-first century. Supplement to G. R. Ferris (ed.): Research in personnel and human resources management. Stanford, CT: JAI Press.
- [17] Gorynia, M. (2002). Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej. Poznań: Wydawnictwo AE.
- [18] Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. In: *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.
- [19] Ichniowski, C., Kochan, T. A., Levine, D., Olson, C. A., Strauss, G. (1996). What works at work: Overview and assessment. In: *Industrial Relations*, 35: 299-333
- [20] Ichniowski, C., Shaw, K., Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. In: *American Economic Review*, 87: 291-313.
- [21] Katz, H. C., Kochan, T. A., Gobeille, K. R. (1983). Industrial relations performance, economic performance, and QWL programs: An interplant analysis. In: *Industrial and Labor Relations Review*, 37, 3-17.
- [22] Katz, H. C., Kochan, T. A., Weber, M. R. (1985). Assessing the effects of industrial relations systems and efforts to improve the quality of working life on organizational effectiveness. In: *Academy of Management Journal*, 28: 509-526.
- [23] Kilmas, P. (2012). Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 260, 195-205.
- [24] Kráľovič, J., Vlachynský, K. (2006). *Finančný manažment*. Bratislava: Iura Edition
- [25] Krueger, N. F., Brazeal, D. V. (1994). Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs. In *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Blackwell Publishing Limited, Spring 1994
- [26] Lombana, J.E. (2006). *Competitiveness and Trade Policy Problems in Agricultural Export*, Goringen: University of Gotingen.
- [27] Macduffie, J. P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. In: *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197-221
- [28] Terpstra, D. E., Rozell, E. J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. In: *Personnel Psychology*, 46: 27-48.

KONTAKT

Ing. Peter Štetka, PhD.
 Ekonomická univerzita v Bratislave
 Fakulta podnikového manažmentu
 Katedra podnikovohospodárska
 Dolnozemska cesta 1/b
 852 35 Bratislava
 Slovenská republika
 e-mail: ingpeterstetka@mail.com

prof. Ing. Štefan Majtán, PhD.
 Ekonomická univerzita v Bratislave
 Fakulta podnikového manažmentu
 Katedra podnikovohospodárska
 Dolnozemska cesta 1/b
 852 35 Bratislava
 Slovenská republika
 e-mail: majtan@euba.sk

HLEDÁNÍ NOVÝCH TRHŮ VE VZTAHU K BLUE OCEAN STRATEGII

SEARCHING FOR NEW MARKETS IN RELATION TO THE BLUE OCEAN STRATEGY

Hana Štverková, Vlasta Humlová

ABSTRACT

The current business environment is characterized by high competitive pressure, and also to deepen our own R & D activities. And provides space for two types of strategies: the strategy of red oceans and blue oceans strategies. Blue ocean strategy focuses on the creation of value innovation, because their realization excludes competitors from the game. Tool for predicting future developments, as well as to support innovation activities is also technology foresight. Foresight is often characterized as a systematic process, trying to look into the longer-term future of science, technology, economy and society in order to identify areas of strategic research and the emerging generic technologies. The aim of this paper is the definition of key techniques for the identification of blue oceans in terms of finding new markets, with a focus on technology trends, including multidisciplinary dimension.

KEY WORDS

Competitiveness, competitive environment, strategy Blue Ocean, strategy Red Oceans, Technology Foresight, Road mapping, innovation.

JEL Classification

M1, M14, M21, L60, L62, F6, R10

ÚVOD

Současné globální tržní prostředí se vyznačuje vysokým konkurenčním tlakem. Ve vyspělých zemích se ke klasickému konkurenčnímu boji přidává tlak na snižování výrobních nákladů ze strany vedení podniku, zároveň se přidává tlak na zvyšování výrobních nákladů z hlediska mezd, vstupních výrobních faktorů a dochází k prohlubování vlastních výzkumně – vývojových činností. Rozvíjející se země působí na vyspělé z hlediska konkurenčního boje jako země s nižšími výrobními náklady, ale z hlediska výzkumu a vývoje se snaží rozvojové země využívat získaných poznatků z interdisciplinárního výzkumu či z vyspělých podniků, které u nich působí a rozvíjejí vlastní průmysl.

Pro vyspělé země je tedy jedinou možností jak si udržet konkurenceschopnost a tím i životní úroveň obyvatelstva, potažmo národní ekonomiky, nacházet a vytvářet modré oceány. Modrými oceány v tomto pojetí jsou myšleny jednak nové tržní segmenty, jednak expanze na nové trhy s růstovým potenciálem. Vytváření nových tržních segmentů je možné na základě uplatňování výsledků z interdisciplinárního výzkumu v praxi, tato varianta je časově i finančně náročná, je zde vyvíjen velký tlak na znalostní kapitál, ale z hlediska budoucího

¹ Ing. Hana Štverková, Ph. D., MBA, Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, Katedra podnikohospodářská, spoluautorský podíl 70 %.

² Ing. Vlasta Humlová, Ph.D., Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, Katedra podnikohospodářská, spoluautorský podíl 30 %.

vývoje je tato varianta vývoje tržního prostředí dlouhodobě efektivnější, protože zde existuje predikce dlouhodobého ekonomického růstu a udržení konkurenční výhody pro vyspělé země. Druhou cestou je expanze na trhy s růstovým potenciálem s inovativními produkty, tato varianta je bohužel pouze střednědobého charakteru, a to na období než naroste konkurence a z této verze modrého oceánu se stane oceán rudý.

Cílem příspěvku je vymezení klíčových technik identifikace modrých oceánů z hlediska hledání nových trhů, a to se zaměřením na technologické trendy včetně multidisciplinárního rozměru.

Blue Ocean Strategie

Podnikatelské prostředí skýtá tržní prostor pro dva typy strategií – strategie rudých a modrých oceánů. Červené, krvavé, resp. rudé oceány představují všechna odvětví, která v současné době existují a tvoří soudobý tržní prostor. Rudé oceány jsou charakteristické tím, že jsou tvořeny v současnosti známými odvětvími, jedná se tedy o již zmapovaný tržní prostor. V rudých oceánech existuje globální a dynamicky se vyvíjející konkurenční prostředí. Hranice průmyslu jsou jasně vymezeny a společnosti se snaží překonat své soupeře, být proaktivnější, snaží se získat větší podíl poptávky po produktu nebo službě. V tomto prostředí se nachází výrobky a služby snadno zaměnitelné a nahraditelné. Existuje zde mnoho podnikatelských subjektů, které se snaží využít konkurenční výhodu, která vzhledem k dynamice trhu rychle pomíjí a tím se vyhlídky na dosažení zisku a růst podniku snižují. Současná situace v odvětvích, která jsou přeplněna takovými produkty, je charakteristická převisem nabídky nad poptávkou. Produkty v tržním prostoru se staly komoditami, a výklenky na trhu ovlivněny dalším konkurenčním bojem, se přetváří na oblasti rudých oceánů. Někteří autoři pojmají strategie rudých oceánů jako hry s nulovým součtem, kdy pro naplnění poptávky jeden hráč vyhrává a druhý ztrácí. Tomu, kdo vyhrává, se podařilo využít konkurenční výhody. Tomuto konkurenčnímu boji se říká krvavý, proto strategie rudých oceánů.³

Protikladem takového konkurenčního prostředí je strategie modrého oceánu. Vychází z předpokladu existence nevyužitých tržních prostorů, vytvořených uvnitř rudých oceánů, a to zejména strategií odlišením se od ostatních. Modré oceány předpokládají, že poptávka je tvořena, konkurence je irelevantní a je zde relativně vysoké tempo růstu a příležitost pro zisk. Z provedených analýz a výzkumů vyplývá, že vytvoření modrého oceánu je výsledkem vzájemné součinnosti dobré strategie a manažerské akce a nezávisí na velikosti společnosti nebo jejím stáří. Základním faktorem působícím na tvorbu modrého oceánu jsou hodnotové inovace, které vytvářejí skokové přírůstky hodnoty pro zákazníka na straně jedné a hodnoty pro podnik samotný na straně druhé. Modré oceány uvolňují novou poptávku a vyřazují konkurenty ze hry. Modré oceány je nutno chápat jako potenciál tržního prostoru, který není dosud prozkoumán a skýtá příležitost nejen pro inovativní podnikání. Při vytváření modrých oceánů je nutné dodržet tři zásady, a to jasné zaměření strategie, dostatečné odlišení strategie a strategie musí disponovat působivou charakteristikou a sloganem.⁴

³ ŠTVERKOVÁ, H.; ČERVINKA, M.; HUMLOVÁ, V. The Impact of Blue Ocean Strategy in the Low-cost Transport. Solid-State and Integrated Circuit. Singapore: IACSIT Press, 2012. Volume 32, 40-44 p. ISSN 2010-460X.

⁴ KIM, W. Ch.; MARBOUGNE, R. Strategie modrého oceánu: Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry. Praha: Management Press, 2005. 236 s. ISBN 80-7261-128-3.

Základním kamenem strategie modrých oceánů jsou hodnotové inovace. Hodnotová inovace se nesoustřeďuje na boj s konkurencí, ale vyřazuje je ze hry tím, že poskytuje skokový přírůstek hodnoty otevřením nových tržních prostor. Strategie modrých oceánů musí být vnímána jako spojení nízkých nákladů a odlišení se. Hodnota pro zákazníka je dána cenou a užitek, zdrojem hodnoty pro podnik je nákladovost, proto je hodnotové inovace dosahováno systémovým přístupem sladěním těchto tří faktorů.

Technology Foresight

Existují různé způsoby, které je možno využít pro predikci budoucího vývoje a také pro podporu inovačních aktivit. Mezi méně známé patří technology foresight, metoda, jejímž účelem je identifikace možných směrů budoucího vývoje ať už sociálního, ekonomického, technologického vývoje, budoucích trendů ve vývoji a predikce vývoje poptávky po nových technologiích v mezinárodním měřítku. První zmínky o technologickém foresightu jsou datovány v roce 1971 v Japonsku, kde byla využívána jako první metoda Delphi, a k ní byly následně přibírány další metody jako metoda scénářů, roadmapping, expertní panely a metoda kritických technologií.⁵

Technology foresight bývá využívána z důvodu komplexnosti a objektivnosti, v rámci této metody jsou vnímány aspekty kulturního, sociálního, ekonomického vývoje ve vztahu k technice.

Martin⁶ popisuje foresight jako systematický proces snažící se nahlížet do dlouhodobější budoucnosti vědy, technologií, ekonomiky a společnosti s cílem identifikovat oblasti strategického výzkumu a nově vznikajících generických technologií, díky nimž může být dosaženo významných ekonomických a společenských přínosů. Stejně jako Georghiou⁷ který na základě studia foresightu nadefinoval technologický foresight jako systematický prostředek hodnocení vědeckých a technologických trendů, které by mohly mít silný dopad na konkurenceschopnost průmyslu, tvorbu bohatství a kvalitu života.

Přestože foresightové techniky byly aktivně implikovány od šedesátých let, evropský foresight, na rozdíl od foresightu v USA, je více diverzifikován a fragmentován jak z hlediska účastníků foresightu tak z hlediska složitosti aplikované metodiky. V Evropě bylo mnoho foresightových aktivit upraveno a využíváno zejména v malých a středních podnicích, na regionálních a národních úrovních. Metodologie se opírá o teorie různých vědních disciplín jako psychologie, historie, politické vědy, ekonomie a ekonomika. Rozmanitost metodiky evropského foresightu vytvořila širokou škálu technik, ale také se vede „ke znovuobjevování kol, a předávání starého vína do nových lahví.“⁸

Je tedy nutné si uvědomit, že existují základní aspekty, které je třeba vnímat z hlediska technologického foresightu. A to, že se musí jednat o systematické nahlížení do budoucnosti, kdy jsou brány v úvahu všechny aspekty budoucího vývoje a to jak technologie, tak

⁵ GEORGHIU, L. The Handbook of Technology Foresight: Concepts and Practice. Edward Elgar Publishing, 2008. 428 p. ISBN 9781781008768. S. 4-6.

⁶ MARTIN, B. R.; JOHNSTONE, R. Technology foresight for wiring up the national innovation system: experiences in Britain, Australia, and New Zealand. In Technological Forecasting and Social Change. Volume 60, issue 1. 37-54 p. North-Holland, 1999. A ROHRBECK, R. Corporate Foresight: Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm, Springer Series: Contributions to Management Science, Heidelberg and New York, 2010. ISBN 978-3-7908-2625-8.

⁷ GEORGHIU, L. The Handbook of Technology Foresight: Concepts and Practice. Edward Elgar Publishing, 2008. 428 p. ISBN 9781781008768.

⁸ GEORGHIU, L. The Handbook of Technology Foresight: Concepts and Practice. Edward Elgar Publishing, 2008. 428 p. ISBN 9781781008768. 10 s.

sociologie, ekonomické aspekty a také kulturní kontext, z hlediska času se jedná o dlouhodobý rámec než je klasické plánování, z historického vývoje se jedná o aktivity v časovém rozmezí 5 až 30 let. Výsledkem foresightových aktivit bývá formování generických technologií.

Metody technologického foresightu

Technologický foresight se vyvíjí a využívá od roku 1971 a v současné době je nutné vybírat, kterou z formálních či neformálních metod aplikovat pro danou problematiku. Výběr metod by měl být postaven na základních kritériích, a to z ekonomického hlediska jsou důležitá kritéria času a nákladů, z hlediska lidských zdrojů se jedná o výběr a nastavení rozsahu a intenzity zapojení klíčových odborníků, vyhodnocení vstupních dat, zejména hledisko kvantifikace a kvality informací, vyhodnocení metod či technik a jejich kombinace na základě předpokládaných výstupů.

Definování cíle výzkumného projektu nám do značné míry určí i typ výzkumné metody. Pro účely foresightových aktivit se využívají explorativní metody či normativní. Explorativní výzkum se zpravidla využívá v počátečních fázích výzkumného projektu. Slouží k předběžnému zkoumání situace s minimem časových a finančních nákladů. Tento výzkum se vyznačuje vysokou flexibilitou, používáním nestandardních metodických postupů, bývá prováděn v malém rozsahu. V rámci explorativního výzkumu se využívají jak data sekundární, tak data primární. Metody explorativního výzkumu jsou vázány ven, tzn., začínají v současnosti a posouvají se do budoucnosti na základě extrapolace trendů, kauzálních dynamik apod. Normativní metody začínají posouzením budoucího stavu, popřípadě jejich variant a poté hledají cesty k dosažení tžženého stavu.⁹ Druhým způsobem je členění metod technologického foresightu na kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní metody využívají implicitně či explicitně jednoduché modely různého typu, popřípadě komplexní metody vycházejí z numerického vyjádření trendů. Kvalitativní metody jsou podporovány kreativními technikami a využívají se v případech, kdy není možné vyčísřit určité faktory. Jedná se o brainstorming, konverzační analýzu, myšlenkové mapy a další. V neposlední řadě je také důležité, jak se data vyhodnocují, zda na základě znalostního posouzení experty nebo posouzení předpokladů.

Pro podnikové využití jsou nejtypičtějšími metodami: metoda scénářů, Delphi, analýza křížového dopadu a roadmapping. Pro účely podnikového foresightu byl zpracován zralý model podnikového foresightu, který je strukturován do tří částí: vychází se z kontextu, přes schopnosti po dopad. Ve zralém modelu je stěžejních 5 dimenzí pro podnikové prognózování:

- *Využití informací* a způsob jejich shromažďování, včetně dosahu a rozsahu využívání informací,
- *Lidé a sítě*, včetně základních vlastností lidí (znalosti, dovednosti) a informací o využívaných sítích (externí, inertní),
- *Kultivovanost* popisující metody a typy metod využívaných pro interpretaci informací,
- *Organizace* slouží k popisu sběru, interpretaci a použití informací v podniku,
- *Kultura*, včetně firemní kultury jako podpůrného prostředku dosahování žádoucího stavu v budoucnosti.¹⁰

⁹ ZBOŘIL, K. Marketingový výzkum Metodologie a aplikace. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. 171 s. ISBN 80-7079-394-5. A BRADLEY, N. Marketing research: tools & techniques. New York: Oxford university press, 2007. ISBN 019-928-196-3.

¹⁰ ROHRBECK, R. *Corporate Foresight: Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm*, Springer Series: Contributions to Management Science, Heidelberg and New York, 2010. ISBN 978-3-7908-

Rohrbeck¹¹ používal 20 prvků pro operacionalizaci tohoto modelu, každý má 4 úrovně, které jsou kvantitativně popsány a definovány, a buďto platí či neplatí pro danou organizaci.

Vždy je nutné vycházet z poznání kontextu pro navržení foresightových systémů, je třeba sledovat 6 základních kritérií, a to: velikost firmy, povahu strategie, firemní kulturu, konkurenční výhodu, komplexitu prostředí a načasování daného sektoru, v němž firma působí. Po analýze tohoto kontextu je možné zaměřit se na schopnosti podniku, které jsou využívány pro posouzení podnikového foresightu z hlediska identifikace, interpretace a reakce na změnu. Těchto 5 dimenzí již bylo popsáno v textu výše. Závěrečné hodnocení se týká dopadu foresightových aktivit, tyto dopady nabývají 4 kategorií. Vedou k redukci nejistoty, spouštění akce, ovlivňování ostatních k zapojení se a k sekundárním benefitům jako je zisk, public relations, CSR aj.¹²

Foresightové aktivity by měly být propojeny se strategickým managementem a strategickým rozhodováním v podniku. Proto by foresightové aktivity měly být napojeny na strategii podniku a podnik by měl výsledky foresightových aktivit zpracovávat do svého strategického vývoje.

Se vznikem globální znalostní ekonomiky a vzhledem k rostoucímu významu znalostí jakožto základu ekonomické konkurenceschopnosti, roste také zájem o prognózování ve stabilně rostoucích kruzích (podniky, odvětví, regiony apod.) Prognózování budoucích technologií je považováno za multidimenzionální aktivitu, díky které je možno vymezit požadavky a trendy na trhu a řídit dané technologie podle požadavků přímo na míru každé jednotlivé technologie. Je logické, že technologický foresight není jedinečnou a jedinou aktivitou, která by vyhovovala všem, ale souborem metod, kdy se každá organizace na základě doporučených faktorů rozhodne, kterou z daných foresightových aktivit využije.

Cagnin¹³ říká, že je důležité zvážit, v jakém odvětví se podnik nachází, pokud se jedná o dobrou technologickou inteligenci, je nutné ji rychle implementovat na trh než dlouhodobě předvídat její vývoj, zde je vhodné využít trendovou analýzu. V případě, že se jedná o více vědecky založené oblasti jako nanotechnologie, biotechnologie a další, pak je nutné zakládat prognózování na kreativním přístupu, monitorování a inteligenci, více než na trendové analýze.

Sledování radikálních inovací si žádá méně prognózování, na rozdíl od přírůstkových inovací, které jsou na prognózování závislé. Přírůstková (inkrementální) inovace zahrnuje modifikace, zdokonalení, zjednodušení, konsolidaci, posílení stávajících produktů, procesů, marketingových a organizačních metod. Do této kategorie spadá většina inovací. Z tohoto je patrné, že prognózování budoucnosti těchto technologií je významné a prospěšné. Příkladem přírůstkové inovace je například walkman od firmy Sony, následné verze walkmanu Sony

2625-8. A CAGNIN, C.; KEENAN, M.; JOHNSTON, R.; SCAPOLO, F.; BARRÉ, R. Future-Oriented Technology Analysis: Strategic Intelligence for an Innovative Economy. Springer Science & Business Media, 2008. 170 p. ISBN 9783540688112.

¹¹ ROHRBECK, R. *Corporate Foresight: Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm*, Springer Series: Contributions to Management Science, Heidelberg and New York, 2010. ISBN 978-3-7908-2625-8.

¹² CAGNIN, C.; KEENAN, M.; JOHNSTON, R.; SCAPOLO, F.; BARRÉ, R. Future-Oriented Technology Analysis: Strategic Intelligence for an Innovative Economy. Springer Science & Business Media, 2008. 170 p. ISBN 9783540688112.

¹³ CAGNIN, C.; KEENAN, M.; JOHNSTON, R.; SCAPOLO, F.; BARRÉ, R. Future-Oriented Technology Analysis: Strategic Intelligence for an Innovative Economy. Springer Science & Business Media, 2008. 170 p. ISBN 9783540688112.

nejsou originální, ale všechny modely vycházejí ze společné platformy. Dalším jednoduchým příkladem jsou každoroční malá zlepšení u jednotlivých automobilů, která vedla k podstatnému zlepšení bezpečnosti, účinnosti a uživatelského komfortu. Jak již bylo zmíněno v předchozím textu, základním kamenem strategie modrých oceánů jsou hodnotové inovace. Hodnotová inovace se nesoustřeďuje na boj s konkurencí, ale vyřazuje je ze hry tím, že poskytuje skokový přírůstek hodnoty otevřením nových tržních prostor. Strategie modrých oceánů musí být vnímána jako spojení nízkých nákladů a odlišení se.

Naopak radikální inovace zahrnuje zavedení radikálně nových výrobků nebo služeb, na jejichž základě vznikají nové podniky nebo celá odvětví nebo které způsobují výrazné změny celých odvětví a vedou ke tvorbě nových hodnot. Radikální inovace také vedou k modrým oceánům otevíráním zcela nových tržních prostor.

Technologické trendy v MSK

Podpůrným prvkem pro tvorbu strategie modrého oceánu v konkrétních podnikatelských subjektech je zpravidla i inovační strategie územního celku, kde subjekt vykonává v převážné míře svou podnikatelskou činnost. V případě zejména malých a středních podniků podnikajících na území Moravskoslezské kraje (dále jen MSK) tuto podporu představuje Regionální inovační strategie MSK pro roky 2015 – 2020, nazývaná také RIS³ MSK.

RIS³ MSK je charakterizována jako specializovaný dokument, sloužící pro podporu aktivit v oblasti výzkumu, vývoje a inovací. Cílem je dosáhnout v rámci regionu specializace regionálně a konkurenceschopnosti globálně. Takto deklarované zaměření zároveň může sloužit právě podnikatelským subjektům při hledání jejich „modrého oceánu“. V rámci rozvoje MSK jsou definovány technologické domény, tj. oblasti, ve kterých je koncentrováno klíčové know-how ve výzkumných, vývojových a návazných výrobních procesech v MSK. Jedná se o primární znalostní disciplíny pro posílení konkurenceschopnosti MSK. Jednotlivé aktivity, které se budou realizovat průřezově, tvoří priority, které v konečném důsledku povedou k rozvoji oblastí a rovněž k naplnění globálního cíle. Tyto aktivity i technologické domény mohou být pro podniky určitou inspirací při hledání zaměření činnosti.¹⁴

Inovační potenciál v rámci regionu je vhodné hledat v následujících technologických doménách:

- pokročilé materiály a materiály s nízkou energetickou náročností, jejich vývoj, výroba a technologie zpracování včetně využití nanotechnologií a vzájemného spojování (slitiny, ušlechtilé oceli, kompozity, hliník, plasty, přírodní materiály – tato oblast vychází z tradičně silného materiálového výzkumu, typického pro MSK. Výsledky je možno uplatnit průřezově v širokém portfoliu zpracovatelského průmyslu,
- speciální stroje, zařízení a technologické postupy průmyslové automatizace pro výrobu a zkušebnictví – reakce na rostoucí požadavky podniků z oblasti strojírenství a automobilového průmyslu po technicky sofistikovaných a nákladově optimálních výrobních zařízeních, využitelných zejména v oblasti měření a průběžné kontroly kvality,

¹⁴ VÝZKUMNÉ SMĚRY RIS3 MSK 2014-2020. ARR, 2013. [on line].[citováno 12. 3. 2015] Dostupné na URL: http://www.rismsk.cz/soubory_materialy/49_1.pdf

- mechatronické systémy a zařízení s výstupy uplatnitelnými u technologických aplikací nebo konkrétních produktů napříč zpracovatelským průmyslem, energetickou a medicínským inženýrstvím,
- regenerativní medicína, genomika a nové přístupy při analýze dat, multikriteriálně strukturované datové sklady a sofistikované statistické analýzy biologických dat (bioinformatika, biostatistika),
- zpracování a využití druhotných surovin a odpadů v podmínkách ostravské aglomerace s využitím infrastruktury původních těžebních zařízení a brownfields, vývoj bezodpadových výrobních technologií,
- inteligentní energetika – smart grids a smart cities, kogenerační, akumulární a rekuperační systémy,
- integrované bezpečnostní systémy (vývoj komplexních bezpečnostních systémů pro soukromý i veřejný sektor) se zahrnutím prvků environmentální prevence a ochrany,
- superpočítačové metody pro řešení inženýrských úloh, aplikace v přírodních a technických vědách, modelování a simulace jevů a situací s dopadem na lidskou činnost – poskytování technické podpory.¹⁵

ZÁVĚR

V současném dynamicky se vyvíjejícím konkurenčním prostředí je pro všechny podniky důležité uspět na trhu a tím pádem i vyhledávání nových tržních prostor. K tomu je nutné využívat více i méně sofistikované metody a techniky. Cílem každého podniku je dosahování konkurenceschopnosti, nalezení konkurenční výhody, což vede k inovativní činnosti a prognózování. Hlavním cílem inovací je snaha o zvýšení konkurenceschopnosti výrobků, s čímž souvisí zlepšení pozice na trhu. Propojením inovací a marketingu dochází ke vzájemnému působení inovačního systému a ekonomické oblasti.¹⁶

Pro vyspělé země je tedy velice důležité nacházet a vytvářet modré oceány. Vytváření nových tržních segmentů je možné na základě uplatňování výsledků z interdisciplinárního výzkumu v praxi, zejména využíváním foresightu, ať už technologického či podnikového. Foresight není jen jedna metoda a jednotný systém použití pro všechny, je to komplexní soubor metod pro prognózování budoucího vývoje zahrnující aspekty kulturního, sociálního, ekonomického i technologického měřítka.

LITERATURA

- [1] BRADLEY, N. *Marketing research: tools & techniques*. New York: Oxford university press, 2007. ISBN 019-928-196-3. CAGNIN, C.; KEENAN, M.; JOHNSTON, R.; SCAPOLLO, F.; BARRÉ, R. *Future-Oriented Technology Analysis: Strategic Intelligence for an Innovative Economy*. Springer Science & Business Media, 2008. 170 p. ISBN 9783540688112.
- [2] DRUCKER, P.; MACIARIELLO, J. *Management*. New York: Collins, 2008. 568 s. ISBN 978-0-06-125266-2.
- [3] GEORGHIOU, L. *The Handbook of Technology Foresight: Concepts and Practice*. Edward Elgar Publishing, 2008. 428 p. ISBN 9781781008768.

¹⁵ SMART SPECIALIZATION PLATFORM [on line].[citováno 12. 2. 2015] dostupné na URL: <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/s3guide>

¹⁶ DRUCKER, P.; MACIARIELLO, J. *Management*. New York: Collins, 2008. 568 s. ISBN 978-0-06-125266-2.

- [4] KIM, W. Ch.; MARBOUGNE, R.. *Strategie modrého oceánu: Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Praha: Management Press, 2005. 236 s. ISBN 80-7261-128-3.
- [5] MARTIN, B. R.; JOHNSTONE, R. Technology foresight for wiring up the national innovation systém: experiences in Britain, Australia, and New Zealand. *In Technological Forecasting and Social Change*. Volume 60, issue 1. 37-54 p. North-Holland, 1999.
- [6] ROHRBECK, R. *Corporate Foresight: Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm*, Springer Series: Contributions to Management Science, Heidelberg and New York, 2010. ISBN 978-3-7908-2625-8.
- [7] SMART SPECIALIZATION PLATFORM [on line].[citováno 12. 2. 2015] dostupné na URL: <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/s3guide>
- [8] ŠTVERKOVÁ, H.; ČERVINKA, M.; HUMLOVÁ, V. The Impact of Blue Ocean Strategy in the Low-cost Transport. *Solid-State and Integrated Circuit*. Singapore: IACSIT Press, 2012. Volume 32, 40-44 p. ISSN 2010-460X.
- [9] VÝZKUMNÉ SMĚRY RIS3 MSK 2014-2020. ARR, 2013. [on line].[citováno 12. 3. 2015] Dostupné na URL: http://www.rismsk.cz/soubory_materialy/49_1.pdf
- [10] ZBOŘIL, K. *Marketingový výzkum Metodologie a aplikace*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. 171 s. ISBN 80-7079-394-5.

KONTAKT

Ing. Hana Štverková, Ph. D., MBA
 Vysoká škola báňská – TU Ostrava
 Ekonomická fakulta
 Katedra podnikohospodářská
 Sokolská 33
 701 21 Ostrava
 Česká republika
 email: hana.stverkova@vsb.cz

Ing. Vlasta Humlová, Ph. D.
 Vysoká škola báňská – TU Ostrava
 Ekonomická fakulta
 Katedra podnikohospodářská
 Sokolská 33
 701 21 Ostrava
 Česká republika
 email: vlasta.humlova@vsb.cz

CHARAKTERISTIKA ODVETVOVEJ ŠTRUKTÚRY SLOVENSKÝCH DRUŽSTIEV

BRANCH STRUCTURE CHARACTERISTIC OF THE SLOVAK CO-OPERATIVES

Elena Šúbertová

ABSTRACT

This year passed 170 years since the first co-operative enterprise had been established in Slovakia. The main goal of co-operatives has not been changed; it is a long term everyday care of both their members and employees. Currently, over a quarter of million of the Slovak population are either members or workers in one, or more co-operatives.

This contribution pays attention to the assessment of branch structure of the Slovak co-operatives in years 2012 to 2014 and the perspectives to the future.

KEY WORDS

co-operative movement, entrepreneurship, branch structure, future

JEL klasifikácia: M21, M13

ÚVOD

Na Slovensku sú družstvá z hľadiska počtu veľmi skromne zastúpené v štruktúre podnikateľských subjektov, podľa posledných údajov Štatistického úradu SR k 31.12.2014 ich bolo 1 542, z toho až 795, t.j. 51,56 % družstiev boli mikropodniky s maximálnym počtom zamestnancov 9. Jedná sa najmä o družstvá služieb. Súčasne bolo 461 malých podnikov, spravidla výrobných družstiev s počtom zamestnancov od 10-49. Stredné podniky s počtom zamestnancov 50-249 boli predovšetkým poľnohospodárske družstvá v počte cca 147. Naopak bytové a spotrebné družstvá sa dokonca rozšírili a spravidla sú podľa počtu zamestnancov i sú veľké podniky. V súčasnosti až 5 % obyvateľov Slovenska je členom jedného alebo aj viacerých družstiev. Členovia družstiev využívajú, alebo by mali čo najviac využívať výhody, pre ktoré boli družstvá založené. Práve aktívna činnosť úspešných spotrebných družstiev je vhodným príkladom pre ďalšie družstvá, ako sa to dá realizovať. Flexibilita manažmentu a členov družstiev dokáže zaktivizovať regionálny potenciál, zvýšiť zamestnanosť, zlepšiť služby - a stratové družstvá možno zmeniť na efektívne podnikateľské družstvá, či zaujímavé sociálne družstvá s benefitmi pre členov. Pracovná aktivita zamestnancov a spolupráca členov má svoje opodstatnenie, lebo prináša nielen stabilizáciu družstva, ale jeho ekonomický i sociálny rozvoj.

Odvetvová štruktúra družstiev na Slovensku

Odvetvová štruktúra vychádza z tradícií družstevníctva na Slovensku, hlavné sú štyri hlavné družstiev: poľnohospodárstve družstvá zamerané na rastlinnú i živočíšnu výrobu, bytové i realitné družstvá zamerané na prenájom a predaj nehnuteľností, spotrebné družstvá

¹ doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD., Ekonomická univerzita, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemska 1/b, 852 35 Bratislava, Slovensko, e-mail: elena.subertova@euba.sk.
Projekt VEGA č. 1/0709/15, autorský podiel 100 %.

zamerané na veľkoobchodné a maloobchodné činnosti, výrobné zamerané na priemyselné činnosti i na služby, vrátane oblasti obchodných služieb (spolu 97,5 %).

Prevažujúcou ekonomickou činnosťou v SR je tradične poľnohospodárstvo s viac ako 700 družstevnými podnikmi. Bližšie údaje o odvetvovej štruktúre družstiev za roky 2010-2014 sú v tabuľke číslo 1.

Tabuľka 1: Odvetvová štruktúra prevažujúcich typov družstiev od roku 2012 do roku 2014 v Slovenskej republike

Rok	Poľnohospodárske družstvá	Bytové a realitné družstvá	Spotrebné a obchodné družstvá	Výrobné a remeselnícke družstvá	Ostatné družstvá	Družstvá spolu
2012	720	255	238	108	221	1 542
2013	718	261	240	100	224	1 543
2014	712	240	238	97	259	1 546
Index rastu 2014/2012	98,89	94,12	100,00	89,81	117,19	100,26

Zdroj: <http://statdat.statistics.sk/cognosext/>, 31.3.2015, vlastné prepočty

Poľnohospodárske družstvá tvoria takmer polovicu slovenských družstiev, ale ich počet neustále klesá a postupne naopak narastá v odvetví poľnohospodárskej prvovýroby počet spoločností s ručením obmedzeným.

V rámci poľnohospodárstva je systém finančnej podpory družstiev realizovaný v rámci zásad spoločnej poľnohospodárskej politiky, čiže sú zvýhodnené najmä menšie podniky s výmerou do 28 hektárov.

Čoraz menej družstiev sa tak stáva členmi Družstevnej únie SR prostredníctvom jednotlivých družstevných organizácií, prudké znižovanie členských družstiev je hlavne v Zväze poľnohospodárskych družstiev a obchodných spoločností.

Bytové a realitné družstvá zabezpečujú prakticky správu 290 tisíc družstevných bytov. Väčšinou sa jedná o údržbu a opravu bytového fondu, orientujú sa hlavne na kvalitu poskytovaných služieb. Vzhľadom na to, že ceny starších bytov v družstevných domoch sú podstatne nižšie, ako ceny nových bytov, po roku 1992 sa realizovali prevody užívateľov bytov do vlastníctva, a to najmä vo veľkých mestách, kde je vyšší dopyt po bytoch. Po prevodoch časti družstevných bytov vznikli hybridné, čiže heterogénne družstevné domy so zmiešaným vlastníctvom. Pluralita vlastníctva v družstevných domoch spôsobuje veľké problémy pri každodennom živote členov bytových družstiev a manažmenty neustále hľadajú optimálne riešenia pre družstevníkov.

Úlohou bytových družstiev je v súlade s cieľmi štátnej bytovej politiky postupné zvyšovanie celkovej úrovne bývania tak, aby bolo bývanie pre obyvateľstvo dostupné a aby si každá domácnosť mohla zabezpečiť primerané bývanie. Bytové družstvá v súlade so svojimi možnosťami plnia významné úlohy pri zabezpečení dôstojného bývania obyvateľstva. V oblasti kvality bývania je prvoradou úlohou bytových družstiev zlepšiť technický stav jestvujúceho bytového fondu a prispieť k predĺženiu jeho životnosti a k zníženiu jeho energetickej náročnosti. Bytové družstvá majú tak významné sociálne funkcie. Ich plnenie je pri nedostatku financií náročné a tiež ich počet neustále klesá.

V súčasnosti je spracovaná Stratégia obnovy bytových a nebytových budov v SR, čo vyplynulo zo Smernice Európskeho parlamentu a Rady č. 2012/27/EÚ. Podľa uvedenej Smernice od 1.1.2014 musí každý členský štát EÚ zabezpečiť obnovu 3 % z celkovej podlahovej plochy vykurovaných a/alebo chladených budov štátneho (verejného) sektora. Podobne bytové družstvá pristupujú k obnove bytového i nebytového fondu, a to najmä z dôvodu úspory energií, napríklad zateplovaním starších objektov. Práve bytové družstvá sa vyznačujú správou a/alebo vlastníctvom starších objektov, ktoré majú množstvo technických problémov a tieto sa postupne odstraňujú podľa požiadaviek členov, vlastníkov a užívateľov družstevných bytov. Ako bariéra sa často javí nízke energetické a právne vedomie vlastníkov bytov, zmiešané vlastníctvo v družstevných domoch, výberové konania. Problémom často býva pri veľkej členskej základni schválenie výsledku hospodárenia na valných zhromaždeniach delegátov. Družstvá musia viesť podvojnú účtovníctvo, ktorému často členovia nerozumejú.

Je potešiteľné, že *spotrebné a obchodné družstvá* nezanikajú a ani sa ich počet neznižuje a to napriek tvrdej konkurencii zo strany zahraničných obchodných reťazcov, napríklad Lidl, TESCO, Billa a pod. Naopak, spotrebné družstvá zaznamenali každým rokom nárast maloobchodného obratu takmer o 2 %.

Spotrebné družstvá sa integrovali do družstevného obchodného reťazca COOP Jednota Slovensko (ďalej CJS), ktorý vznikol v roku 2002. Z dôvodu rýchleho zavádzania informačných a komunikačných technológií a následne aj sociálnych sietí, zmenil manažment SD na Slovensku po roku 2002 rozšíril existujúci marketingový informačný systém o sociálny marketing s jednoznačnou integritou všetkých zložiek. Možno konštatovať, že pred 13 rokmi sa začala nová etapa uplatňovania slovenského družstevného sociálneho marketingu. Do marketingu pribudli komunikačné technológie, čiže aj do slovenských družstiev nastúpil postupne e-business. Súčasne sa začali vytvárať internetové stránky spotrebných družstiev, prehĺbila sa elektronická komunikácia s dodávateľmi (B2B), ale aj so zákazníkmi (B2C). Od roku 2004 sa začali realizovať zmeny v systéme vernostných zliav. Prešlo sa od nalepovania známok „knižiek“ k nákupným vernostným kartám s čipmi. Vernostné karty sa prudko rozšírili, začiatkom marca 2014 ich počet v systéme COOP Jednoty presiahol číslo 965 000. Až tvorili 55 % nákupy na karty, priemer nákup na kartu takmer 500 Eur/rok.

Vernostné karty majú veľký význam aj pre riadenie obchodného reťazca. Z nich možno zistiť dáta o nákupoch konkrétnych zákazníkov (a ich rodín), ktoré môže ďalej použiť napríklad na analýzu súvisiacich produktov a na predikciu pravdepodobných nákupov, segmentovanie klientov v jednotlivých predajniach, nastavovanie cenovej hladiny v čase a priestore - aj prechodné zmeny cien, na motivovanie konkrétnych zákazníkov – napríklad akciami k meninám, narodeninám a pod.

Od roku 2013 komunikuje CJS so zákazníkmi aj cez Facebook a produkty propaguje na rôznych vlastných i externých súťažiacich, napríklad „Slovenské potraviny“, „Zlatá réva“ a pod.

Ocenenie Slovak Superbrands získala značka COOP Jednota už dvakrát, za roky 2013 a 2014. Zvýšenie efektívnosti predaja súvisí aj s neustálou modernizáciou systémov. COOP Jednota ako prvá zaviedla v roku 2013 systém elektronických cenoviek vo viacerých slovenských mestách. Elektronické cenovky sú vysoko efektívne.

V súčasnosti združuje CJS viac ako 170-tisíc členov. CJS poskytuje prácu viac ako 13 tisíc zamestnancom v 9 logistických centrách a 31 regionálnych spotrebných družstvách. CJS je v súčasnosti tretím najväčším zamestnávateľom na Slovensku, pričom 85 % počtu zamestnancov tvoria ženy. Pre ženy – matky malých detí, je často potrebné zabezpečiť zosúladenie pracovných povinností s povinnosťami materskými.

Skupina COOP Jednota je najväčším predajcom potravín v SR. Spotrebné družstvá v tvrdej konkurencii na slovenskom trhu s potravinami už viacero rokov po sebe potvrdili pozíciu lídra, keď dosiahli podiel na domácom trhu s potravinami 20 %.

Za posledných 5 rokov sa úspešne uplatnilo na trhu až 741 produktov vlastnej značky Aj keď sa ich počet už nezvyšuje, stúpa ich popularita. Ich podiel tvorí v súčasnosti už 19 %. Určite k pozitívnym výsledkom v raste maloobchodného obratu prispeli aj vlastné značky pre všetky segmenty trhu, najmä COOP Premium, COOP Jednota Tradičná kvalita, COOP Jednota Dobrá cena, atď. Maloobchodnú činnosť vykonávajú prostredníctvom 2226 predajných miest na celom území Slovenska.

Vo výrobných a remeselníckych družstvách sa zabezpečuje najmä malosériová výroba. Výrobné družstvá v SR v súčasnosti poskytujú pracovné príležitosti pre takmer 4 tisíc pracovníkov. Slovenské výrobné družstvá realizujú produkty v týchto odvetviach činnosti: textil a odevy, kovovýroba, služby, pletené ošatenie, kožená galantéria, chemická výroba, výrobky z plastov, sklo a keramika, drevárska výroba, strojárstvo, hlavné súčiastky do automobilov, elektrotechnická výroba, stavebníctvo a polygrafia.

V súčasnosti prebieha reštrukturalizácia výroby a zabezpečujú sa pracovné príležitosti aj formou chránených dielní pre pracovníkov so zmenenou pracovnou schopnosťou. V SR je zriadených vo výrobných družstvách viac ako 20 chránených dielní a vyše 30 chránených pracovísk. Práve chránené dielne a pracoviská majú veľký význam v procese začleňovania – inklúzie osôb so zníženou pracovnou schopnosťou do pracovného procesu a do kolektívu.

Výrobné družstvá sú podniky, v ktorých exportná výkonnosť výrobných družstiev bola vždy nadpriemerná. Bolo to vďaka atypickým malosériovým výrobkom, ktoré sa v zahraničí nevyrábajú. V súčasnosti začína byť problém s nasýteným trhom s malosériovými výrobkami zo slovenských výrobných družstiev v zahraničí, napríklad keramika z Modry, krištál z Valašskej Belej a pod.

Ostatné družstvá sú zamerané okrem stavebníctva najmä na tieto činnosti v oblasti služieb:

Tabuľka 2: Zameranie vybraných ostatných typov družstiev od roku 2012 do roku 2014 v Slovenskej republike

Rok	Odborné, vedecké a technické činnosti	Stavebníctvo	Administratívne a podporné služby	Informácie a komunikácia	Ubytovacie a stravovacie služby	Doprava a skladovanie
2012	69	61	36	17	6	6
2013	73	58	41	16	6	7
2014	77	55	43	17	7	6
Index rastu 2014/2012	111,59	90,16	119,44	100,00	116,66	100,00

Zdroj: <http://statdat.statistics.sk/cognosext/>, 31.3.2015, vlastné prepočty

Ostatné činnosti majú menej ako 1-% podiel na produkcii družstiev. Ale – zase sa najrýchlejšie rozvíjajú, a to predovšetkým odborné, vedecké a technické činnosti, ako aj administratívne činnosti. Pretrváva veľká diferenciacia v dynamike rastu: výrazný nárast je v oblasti administratívy a podporných služieb, naopak - pokles družstiev je hlavne v stavebníctve.

Problémom všetkých foriem družstiev v SR je ich „zlé meno“ z obdobia rokov 1948 až 1989. Rôzne deformácie družstiev spôsobili dodnes nedôveru v založenie tzv. nových typov družstiev v službách, či rozvíjanie etablovaných ziskových družstiev.

SWOT analýza družstiev v SR

Hodnotenie družstiev v SR môžeme stručne charakterizovať formou SWOT analýzy nasledovne:

Tabuľka č. 3: SWOT analýza hodnotenia družstiev v SR

Faktory	Silné stránky S (Strengths) <ul style="list-style-type: none"> • záujem o skĺbenie zamestnania, členstva a manažerských činností z dôvodu sebarealizácie • dostatok informačných a komunikačných technológií • dostatok potenciálnych pracovníkov v (ľudske zdroje) 	Slabé stránky W (Weaknesses) <ul style="list-style-type: none"> ○ diferenciacia v prístupe k družstevníctvu, nezáujem o uvedenú formu vlastníctva, napríklad negatívne skúsenosti z minulosti ○ nezáujem o družstevné podnikanie pre nedostatok finančných zdrojov a záväzky podniku
Príležitosti O (Opportunities) <ul style="list-style-type: none"> • mobilita top-manažérov družstiev • znalosti a skúsenosti starších pracovníkov, členov • flexibilita a vedomosti mladých absolventov z IT, jazykové znalosti 	Prístup SO (maxi-maxi) využitie všetkých príležitostí ofenzívnym prístupom: <ul style="list-style-type: none"> ➢ intenzívny rozvoj podnikania formou vertikálnej integrácie ➢ spolupráca družstiev s organizáciami na podporu podnikania, využitie eurofondov 	Prístup WO (mini-maxi) opatrnejšie podieľanie sa na príležitostiach: <ul style="list-style-type: none"> ➢ rozvoj spolupráce s okolím družstva, najmä na regionálnej úrovni ➢ dopĺňanie financií vo forme rôznych grantov a externých zdrojov
Nebezpečenstvo T (Threats) <ul style="list-style-type: none"> ○ silná konkurencia na trhu ○ časté zmeny podmienok podnikania, najmä legislatívy ○ v niektorých družstvách nevysporiadané dlhodobé záväzky z minulosti 	Prístup ST (maxi-mini) využitie pozície sily k blokovaniu nebezpečia <ul style="list-style-type: none"> ➢ aktualizovanie znalostí prostredníctvom zahraničných a domácich družstevných organizácií ➢ postupné uplatňovanie motivačných nástrojov pre schopných pracovníkov 	Prístup WT (mini-mini) úvahy o kompromisoch <ul style="list-style-type: none"> ➢ úvahy manažérov o pomalom vstupe do spolupráce z dôvodu rôznych bariér pri podnikaní ➢ nejasné predstavy o smerovaní družstva

Zdroj: vlastné spracovanie

Diferenciácia je daná rozdielnym zameraním činnosti družstiev, ako aj cieľov jednotlivých druhov a ich konkrétnymi podmienkami. Vzhľadom na nedostatok financií, mladí potenciálni pracovníci či členovia odchádzajú pracovať na miesta s vyšším ohodnotením. Ohodnotenie družstevníkov je stále nižšie ako priemerné, najmä zamestnanie absolventov škôl je veľmi vážnym celospoločenským problémom.

ZÁVER

V súčasnosti je viac ako štvrt' milióna obyvateľov SR členom a/alebo pracovníkom niektorého alebo aj viacerých družstiev. Najviac členov majú bytové a spotrebné družstvá, ktoré sú už veľké podniky. Najmenej členov a pracovníkov majú rôzne malé výrobné družstvá a družstvá služieb, ktoré sú najčastejšie mikropodniky.

Pre úspešnú budúcnosť družstevníctva v Slovenskej republike je nevyhnutné pružne navrhnuť tie varianty riešenia v hospodárskej a v sociálnej oblasti, ktoré budú uspokojovať potreby členov družstiev pri rešpektovaní požiadaviek zákazníkov.

Súhlasíme s názorom J. Plchovej, že: „Kvalita produkcie je v súčasnosti rozhodujúcim faktorom podmieňujúcim úspech a konkurencieschopnosť podniku na domácom aj medzinárodnom trhu.“²

V súčasných podmienkach tvrdej konkurencie nadobúda, z hľadiska kvalitatívneho a kvantitatívneho, ešte väčšiu dôležitosť ako doteraz medzinárodná spolupráca družstiev, lebo lokálny trh je už pre ziskové družstvá malý. Dôkazom toho je napríklad aj nadnárodná spoločnosť COOPEURO. Najlepšie výsledky dosiahli práve spotrebné družstvá, ich ekonomické postavenie sa na domácom trhu upevnilo, pokračoval nastúpený trend spolupráce so zahraničím, najmä s Českou republikou a Maďarskom, ale aj s Bulharskom. Na hodnotách svojpomoci by sa mala ďalej rozvíjať aktívna spolupráca nielen v rámci malého družstva na regionálnej úrovni, ale predovšetkým vo veľkých integrovaných družstvách na národnej, či medzinárodnej úrovni. K rozvoju družstevníctva by prispeli systémové podpory družstevného podnikania, a to napríklad rôzne granty na uplatnenie technologických inovácií, ďalšie zlepšovanie infraštruktúry a služieb pre družstvá, zmena legislatívnych noriem v prospech rozvoja družstiev a podobne.

Za strategický cieľ družstiev do budúcnosti na Slovensku možno považovať naďalej ich praktické fungovanie pre členov a zákazníkov na požadovanej kvalitatívnej úrovni.

Je potrebné každodennou prácou ukázať, že družstevná forma podnikania je akceptovateľná a uplatniteľná takmer vo všetkých sférach a odvetviach spoločenskej činnosti. Problémom ostáva nízka cena zamestnanca všeobecne a družstiev osobitne. Ale – to je predmetom osobitného výskumu, ktorý už bol realizovaný³. Popri doteraz známych typoch družstiev (spotrebné, výrobné, poľnohospodárske, bytové) je vhodné hľadať nové možnosti a vytvárať vhodné podmienky pre zakladanie ďalších typov družstiev, napríklad tzv. nové typy družstiev, t. j. sociálne, medicínske, zdravotnícke, kultúrne atď. V minulosti už uvedené typy boli u nás alebo v zahraničí. Je potrebné sa k družstvám postupne vrátiť, ale v novej, modernej podobe a využiť existujúci potenciál ľudských zdrojov, domáce i zahraničné

² Plchová, J.: *An assessment of the quality management system effectiveness in the production company*. In: Quality control as a process improvement factor. Monography. Editing and scientific elaboration. Czestochowa: AWR Editor, Katowice, Polska, 2012. 133 s. ISBN 978-83-934225-3-1.

³ Bukovová, S.: *Celková cena práce zamestnanca*. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014 : [recenzovaný] zborník vedeckých prác [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3867-1, s. 38-45

skúsenosti a možnosti realizácie produktov nielen na regionálnom trhu, ale aj v rozšírenom európskom, či svetovom priestore.

LITERATÚRA

- [1] Bukovová, S.: *Celková cena práce zamestnanca*. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014 : [recenzovaný] zborník vedeckých prác [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3867-1, s. 38-45
- [2] Bukovová, S.: *Malé a stredné podniky - hlavný aktér pri vytváraní pracovných miest a prosperity krajiny*. In Aktuálne výzvy podnikovej ekonomiky zamerané na zvyšovanie výkonnosti a prosperity podnikov - II : zborník vedeckých statí [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-4002-5, s. 4-11
- [3] Kajanová, J.-Ölvecká, V.-Saxunová, D.: *Podvojný účtovníctvo*. Wolters Kluwer, 2015. ISBN: 978-80-81681-72-1
- [4] Kolektív, 2014: *Výročná správa o činnosti*, CJS Bratislava, 2014
- [5] Plchová, J : Measurement of the human potential by means of the internal entropy in the firm. In: *Problems of management of 21 st Century*, N° 5/2012, Scientific Methodical Centre "Scientia Educologica" Siauliai, Lithuania 2012, ISSN 2029-6932
- [6] Plchová, J.: *An assessment of the quality management system effectiveness in the production company*. In: *Quality control as a process improvement factor*. Monography. Editing and scientific elaboration. Czestochowa: AWR Editor, Katowice, Polska, 2012. 133 s. ISBN 978-83-934225-3-1.
- [7] Šubertová, E. *Podnikateľské prostredie v Európskej únii*. Vydavateľstvo KARTPRINT . Bratislava. 128 s. ISBN 978-80-89553-24-2.
- [8] Tóth, M.: *Hodnotenie vývoja poľnohospodárskej produkcie v Slovenskej republike podľa krajov v rokoch 2007 až 2012*. In *Stratégia rozvoja agropotravinárstva a konkurenčná schopnosť agropotravinárskych podnikov III.* : [recenzovaný zborník vedeckých prác]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3859-6, s. 116-126.
- [9] Tóthová, A. *Výsledky manažovania slovenských podnikov*. In *Stratégia rozvoja agropotravinárstva a konkurenčná schopnosť agropotravinárskych podnikov IV.* : [recenzovaný zborník vedeckých prác]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3958-6, s. 104-111
- [10] <http://statdat.statistics.sk/cognosext/>, 31.3.2015

Príspevok bol spracovaný v rámci projektu VEGA č. 1/0709/15 „Zhodnotenie efektívnosti financovania projektov na podporu rozvoja podnikania novozaložených i etablovaných aktívnych malých a stredných podnikov v SR“, autorský podiel 100%

KONTAKT

doc. Ing. Elena Šubertová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: elena.subertova@euba.sk, subertova@gmail.com

SPRÁVANIE LESNÝCH PODNIKOV NA TRHU S DREVOM V PROSTREDÍ INFORMAČNEJ ASYMETRIE

BEHAVIOUR OF FOREST ENTERPRISES ON TIMBER MARKET UNDER CONDITIONS OF INFORMATION ASYMMETRY

Rastislav Šulek, Ján Lichý

ABSTRACT

Based on the theory of information asymmetry, the paper identifies strategies of behaviour of forest enterprises on the timber market which are formulated in connection to the actual market situation. Timber market is not information-effective because there is an information asymmetry in the form of moral hazard and adverse selection. The market subject which disposes of better information may use this advantage to make extra profit or to overtake the market subject with worse information. Reduction of the negative impacts of information asymmetry is one of the basic assumptions of effective functioning of market relations. In order to achieve this on the timber market, it is possible to use models of compensation system, signalling and revealing principle. Moreover, effective strategies of the behaviour of forest enterprises and timber purchasers can be analysed using the game theory.

KEY WORDS

forest enterprise, timber market, information asymmetry, moral hazard, adverse selection

JEL Classification

Q23, D82

ÚVOD

Informácie tvoria podstatnú a rozhodujúcu zložku ekonomických vzťahov. Poskytujú podklady pre poznanie ekonomického systému a jeho fungovania, sú nevyhnutné pri rozhodovaní o ekonomickom konaní. Informovanosť uľahčuje objavovanie nových obchodných príležitostí, znižuje riziko podnikania, pomáha racionalizovať rozhodovanie, usmerňuje riadiaci proces. Naopak, nedostatok relevantných informácií zvyšuje stupeň neistoty pri rozhodovaní a má za následok vyššie riziko spojené s prijímaním a realizáciou rozhodnutí.

Informácie sú nevyhnutné aj pre efektívne fungovanie trhu s drevom. Z pohľadu informovanosti funguje trh efektívne práve vtedy, keď všetci účastníci trhových vzťahov majú k dispozícii v tom istom čase rovnaké množstvo rovnako kvalitných informácií – trhové prostredie je informačne symetrické. Takýto stav je však ideálny a v reálnych podmienkach trh často funguje práve v prostredí informačnej asymetrie, ktorá ohrozuje efektívnosť alokácie a využitia výrobných zdrojov. Informačná asymetria je bežne sa vyskytujúcim javom vo všetkých ekonomických vzťahoch. Je preto potrebné hľadať nástroje a formulovať stratégie správania sa účastníkov ekonomických vzťahov, ktorými je možné redukovať jej negatívne dôsledky. Tento príspevok skúma informačnú asymetriu v špecifických podmienkach

¹ doc. Mgr. Ing. Rastislav Šulek, Ph.D., Technická univerzita vo Zvolene, Lesnícka fakulta, Katedra ekonomiky a riadenia lesného hospodárstva, spoluautorský podiel 50 %, podiel na projekte VEGA č. 1/0584/13 100 %

² Ing. et Ing. Ján Lichý, Ph.D., Technická univerzita vo Zvolene, Lesnícka fakulta, Katedra ekonomiky a riadenia lesného hospodárstva, spoluautorský podiel 50 %, podiel na projekte VEGA č. 1/0584/13 100 %

obchodných vzťahov na trhu s drevom na Slovensku, pričom primárne rieši problém správania sa účastníkov obchodných vzťahov (lesných podnikov a odberateľov dreva) na trhu s drevom vo vzťahu k možnostiam redukcie informačnej asymetrie na trhu s drevom z pohľadu lesných podnikov.

Teória informačnej asymetrie, ktorá sa často označuje aj názvom teória sprostredkovania, popisuje správanie sa ekonomických subjektov na trhu a deformácie ekonomických procesov v prípade, keď na trhu nie je informačná rovnosť a jeden z účastníkov ekonomických vzťahov má možnosť využiť rozsahom viac informácií alebo obsahovo lepšiu kvalitu informácií, resp. môže využiť časový predstih v informovanosti v porovnaní s iným trhovým subjektom. V tomto prípade vo vzťahu medzi dvoma ekonomickými subjektami (dvoma stranami kontraktu) – zadávateľom úlohy a jej vykonávateľom – má vyššie postavený subjekt ekonomického vzťahu (zadávateľ úlohy) menej informácií ako nižšie postavený subjekt (vykonávateľ úlohy), čím sa znižuje úroveň efektívnosti ich ekonomického vzťahu. Problematiku informačnej asymetrie podrobne opisujú ARROW (1963), AKERLOF (1970), SPENCE (1973), v podmienkach trhu s drevom na Slovensku ŠULEK (2008).

Výskyt informačnej asymetrie je prirodzený jav, ktorý sa nevyhnutne objavuje v každom ekonomickom systéme. Keď si to účastníci trhových vzťahov uvedomia, výrazne to ovplyvní ich správanie – niektorí účastníci trhových vzťahov, ktorí majú informácie, ktorými iné trhové subjekty nedisponujú, majú tendenciu využiť informačnú asymetriu vo svoj prospech (zvýšiť efektívnosť ekonomického vzťahu pre seba bez ohľadu na možné zníženie efektívnosti ekonomického vzťahu pre iné subjekty). Na druhej strane, iní účastníci trhových vzťahov si uvedomujú, že ich aktivity na trhu môžu byť vplyvom informačnej asymetrie neefektívne. Tým nie je zabezpečená taká efektívnosť trhových vzťahov, ktorá by bola dosiahnutá v prípade ich realizácie v informačne symetrickom prostredí.

Úmyselné vytváranie, resp. zvyšovanie informačnej asymetrie a jej následné zneužívanie s cieľom získať lepšiu pozíciu na trhu má za následok znižovanie konkurencieschopnosti a neopodstatnené zvyšovanie trhovej sily niektorých účastníkov trhových vzťahov. Je preto potrebné hľadať nástroje a formulovať stratégie správania sa účastníkov ekonomických vzťahov, ktorými je možné redukovať negatívne dôsledky informačnej asymetrie.

Podstata obchodných vzťahov na trhu s drevom

Z pohľadu teórie informačnej asymetrie ide v obchodných vzťahoch na trhu s drevom o problematiku vzťahu medzi dvoma ekonomickými subjektami (dvoma stranami kontraktu) – zadávateľom úlohy ako vyššie postaveným subjektom ekonomického vzťahu a jej vykonávateľom (nižšie postavený subjekt), ktorý je vo vzájomnom ekonomickom vzťahu so zadávateľom lepšie informovaným subjektom, čo môže využiť vo svoj prospech.

V obchodných vzťahoch na trhu s drevom pozícia jednotlivých subjektov (pozícia zadávateľa a vykonávateľa úlohy) závisí od aktuálnej situácie na trhu vo vzťahu k ponuke a dopytu po dreve – teda od toho, či dopyt po konkrétnom produkte prevyšuje ponuku alebo naopak, resp. od toho, aký je charakter obchodnej politiky jednotlivých trhových subjektov. Úlohou – kontraktom je obchod s drevom. Za výsledok kontraktu možno považovať predaj, resp. nákup konkrétneho produktu v konkrétnom množstve.

V prípade, že ponuka na trhu s drevom prevyšuje dopyt, lesné podniky ako dodávatelia uplatňujú tzv. pasívnu obchodnú politiku. Odberatelia (v prevažnej miere podniky drevospracujúceho priemyslu) majú možnosť vybrať si dodávateľov – odberatelia sú v pozícii

zadávateľa úlohy a lesné podniky sú v pozícii vykonávateľa úlohy. Ich odmenou je cena jednotlivých sortimentov surového dreva a od nej sa odvíjajúce tržby a ich úsilie je možné kvantifikovať prostredníctvom nákladov na výrobu sortimentov surového dreva. Tu dochádza k typickému príkladu jedného z dvoch základných modelov informačnej asymetrie – k morálnemu hazardu (tab. 1).

Tabuľka 1 Schéma modelu morálneho hazardu na trhu s drevom

<i>Predpoklad trhovej situácie</i>	ponuka prevyšuje dopyt
<i>Zadávateľ úlohy</i>	odberatelia (podniky drevospracujúceho priemyslu)
	cieľ – minimalizovať cenu za drevo
<i>Vykonávateľ úlohy</i>	dodávatelia (lesné podniky)
	cieľ – minimalizovať výrobné náklady
<i>Problém</i>	odberateľ môže uzavrieť zlý kontrakt
<i>Výsledok</i>	lesný podnik môže využiť informačnú asymetriu vo svoj prospech

Cieľom odberateľa je minimalizovať cenu za surové drevo, ktorú ponúkne dodávateľovi, pričom táto cena musí byť pre lesný podnik akceptovateľná vo vzťahu k jeho výrobným nákladom. Cieľom lesného podniku je maximalizovať svoj „výnos“ z kontraktu, ktorým je rozdiel medzi ponúknutou cenou a výrobnými nákladmi – to je možné dosiahnuť prostredníctvom minimalizácie výrobných nákladov. Problémom, ktorý spôsobuje informačnú asymetriu, je, že odberateľ ako vyššie postavený subjekt v tomto ekonomickom vzťahu nepozná výrobné náklady lesného podniku. Úsilie vynaložené lesným podnikom je teda neverifikovateľné, resp. odberateľ nemá možnosť zistiť, či bolo maximálne možné. Vzhľadom na to sa môže stať, že odberateľ uzavrie zlý kontrakt – ponúknutá cena bude pre odberateľa nevýhodná, pretože lesný podnik by akceptoval aj nižšiu cenu, ktorá vyplýva z minimalizácie jeho výrobných nákladov. Lesný podnik tak môže využiť informačnú asymetriu vo svoj prospech. Ak by chcel odberateľ poznať skutočnú výšku výrobných nákladov lesného podniku, musel by vynaložiť ďalšie náklady na získanie dodatočných informácií. Tieto náklady však znižujú úžitok z prípadného poklesu ceny dreva.

K špecifickému prípadu morálneho hazardu so skrytými informáciami môže dôjsť pri obchode s drevom prostredníctvom sprostredkovateľa ako distribučného medzičlánku, napríklad v prípade exportu dreva. Ak lesný podnik ako zadávateľ úlohy exportuje surové drevo prostredníctvom sprostredkovateľa, ktorý je v pozícii vykonávateľa úlohy, ten disponuje súkromnými informáciami o prostredí, v ktorom sa realizuje obchodný vzťah (hlavne o cenách, za ktoré bude možné predať surové drevo na relevantnom zahraničnom trhu). Lesný podnik však nemá možnosť preveriť si, či cena jeho produktov na zahraničnom trhu je maximálnou možnou – takáto verifikácia by si vyžadovala vysoké náklady, ktoré by prekročili dodatočný výnos z prípadného vzrastu ceny. Možným riešením by pre lesný podnik bolo realizovať export priamo, čo si však tiež vyžiada väčšie náklady. Preto je potrebné analyzovať efektívnosť jednotlivých spôsobov distribúcie na zahraničných trhoch.

V prípade, že dopyt na trhu s drevom prevyšuje ponuku, lesné podniky ako dodávatelia uplatňujú tzv. aktívnu obchodnú politiku a majú možnosť vybrať si odberateľov. Sú teda v pozícii zadávateľa úlohy a odberatelia sú v pozícii vykonávateľa úlohy. Odmenou odberateľa je vlastnícke právo k drevu a jeho úsilie je možné kvantifikovať prostredníctvom

nákladov vynaložených na kúpu dreva. Tu dochádza k typickému príkladu druhého základného modelu informačnej asymetrie – k nepriaznivému výberu (tab. 2).

Tabuľka 2 Schéma modelu nepriaznivého výberu na trhu s drevom

<i>Predpoklad trhovej situácie</i>	dopyt prevyšuje ponuku
<i>Zadávatel' úlohy</i>	dodávateľia (lesné podniky)
	cieľ – maximalizovať tržby z predaja dreva odberateľom
<i>Vykonávateľ úlohy</i>	odberatelia (podniky drevospracujúceho priemyslu)
	cieľ – minimalizovať náklady na obstaranie drevnej suroviny
<i>Problém</i>	lesný podnik môže uzavrieť kontrakt s nevhodným odberateľom
<i>Výsledok</i>	informačná asymetria pôsobí v neprospech lesného podniku a treba ju eliminovať

Cieľom lesného podniku je maximalizovať jeho „výnos“ z kontraktu, ktorým sú tržby z predaja produktov odberateľom. Cieľom odberateľa je minimalizovať náklady na obstaranie potrebnej drevnej suroviny. K informačnej asymetrii dochádza z toho dôvodu, že lesný podnik ako vyššie postavený subjekt v tomto ekonomickom vzťahu nemá možnosť objektívne posúdiť solventnosť a spoľahlivosť (platobnú schopnosť) odberateľov. Vzhľadom na to sa môže stať, že lesný podnik uzavrie kontrakt s nevhodným odberateľom. Informačná asymetria tak pôsobí v neprospech lesného podniku a je potrebné eliminovať, prípadne aspoň redukovať jej negatívne dôsledky.

Možnosti redukcie negatívnych dôsledkov informačnej asymetrie na trhu s drevom

Stratégia správania sa lesných podnikov na trhu s drevom v podmienkach informačnej asymetrie je založená na predpoklade, že existencia informačnej asymetrie v obchodných vzťahoch na trhu s drevom má negatívny vplyv na výsledky realizovania obchodných transakcií. Teória informačnej asymetrie popisuje základné nástroje redukcie negatívnych dôsledkov informačnej asymetrie – ich využitie súvisí s tým, ktorý model informačnej asymetrie na trhu s drevom pôsobí v závislosti od aktuálnej situácie na trhu (MIRRELES 1971, GROSSMAN – STIGLITZ 1980).

Kompenzačný systém redukuje negatívne dôsledky morálneho hazardu, uplatní sa teda v prípade, keď ponuka na trhu s drevom prevyšuje dopyt. Hoci v tomto prípade by mohol z krátkodobého hľadiska lesný podnik využiť informačnú asymetriu vo svoj prospech, z dlhodobého hľadiska mu to neprinesie žiadny pozitívny efekt, pretože keď s ním odberateľ dnes uzavrie zlý kontrakt, v budúcnosti s ním už neuzavrie žiadny kontrakt. Konečným cieľom kompenzačného systému by tak malo byť z pohľadu lesných podnikov zabezpečiť uzavretie dlhodobých optimálnych kontraktov s odberateľmi. Kompenzačný systém navrhnutý odberateľom podnecuje lesný podnik realizovať aktivity v jeho prospech. Je založený na reakcii lesného podniku na súbor podnetov, ktorých cieľom je maximalizovať výnos odberateľa. Takým podnetom môže byť cena dreva, ktorú ponúkne odberateľ lesnému podniku, resp. jednotlivé nástroje kontraktačnej politiky, prípadne prehĺbenie technologických väzieb medzi lesnými podnikmi a odberateľmi.

Signalizovanie redukuje negatívne dôsledky nepriaznivého výberu, uplatní sa teda v prípade, keď dopyt na trhu s drevom prevyšuje ponuku. Podstata princípu signalizovania spočíva v tom, že odberateľ sa snaží presvedčiť lesný podnik, že práve on je vhodný partner na uzavretie kontraktu v obchode s drevom – táto snaha však odberateľovi prináša zvýšené náklady. Odberateľ signalizuje svoje súkromné informácie pomocou svojho správania ešte pred uzavretím kontraktu s lesným podnikom prostredníctvom rôznych signálov, konkrétne:

1. priamych signálov – napríklad platobná schopnosť a
2. nepriamych signálov – napríklad frekvencia a veľkosť doterajších uzavretých obchodov, stabilita odberateľa alebo celková pozícia odberateľa na relevantnom trhu.

Lesný podnik tak má možnosť rozlíšiť medzi vhodným a nevhodným (napríklad solventným a nesolventným) odberateľom – ak by ich nerozlíšil, môže uzavrieť kontrakt s nižším výnosom s nevhodným (nesolventným) odberateľom.

Odhaľovanie, rovnako ako signalizovanie, redukuje negatívne dôsledky nepriaznivého výberu, uplatní sa teda v prípade, keď dopyt na trhu s drevom prevyšuje ponuku. Podstata princípu odhaľovania spočíva v tom, že lesný podnik priamo alebo nepriamo aktívne získava informácie o odberateľovi s cieľom uzavrieť kontrakt s vhodným odberateľom – to v konečnom dôsledku môže viesť k vytvoreniu transparentného trhového prostredia. Lesný podnik však na získavanie informácií o odberateľovi potrebuje vynaložiť určité náklady, preto je tu potrebné zaoberať sa problémami efektívnosti získavania informácií o odberateľoch.

Miera redukcie negatívnych dôsledkov informačnej asymetrie závisí na tom, akým spôsobom sa budú snažiť odstrániť informačnú asymetriu jednotliví účastníci trhových vzťahov, t.j. v prípade trhu s drevom, ako sa budú správať lesné podniky a odberatelia dreva. Ich strategické správanie je možné analyzovať pomocou teórie hier ako teoretického prístupu, prostredníctvom ktorého sa analyzujú konflikty a spolupráca medzi účastníkmi trhových vzťahov. Stratégiu správania sa lesných podnikov a odberateľov dreva na trhu s drevom v prípade ich snahy redukovať negatívne dôsledky informačnej asymetrie možno popísať pomocou tzv. väzenskej dilemy.

ZÁVER

Zavedenie predpokladu asymetrických informácií zásadne zmenilo pohľad na ekonomické teórie. Tradičná ekonómia vychádzala z predpokladu, že ekonomické subjekty pôsobia v prostredí informačnej symetrie a odlišujú sa len svojimi disponibilnými výrobnými zdrojmi a ekonomickými cieľmi. V súčasnosti ekonomické teórie uvažujú s prostredím, v ktorom negatívne pôsobí informačná asymetria a informácie sa tak považujú za ďalší určujúci faktor správania sa ekonomických subjektov. Preto má teória informačnej asymetrie veľký význam aj v riadení obchodných aktivít lesných podnikov.

V obchode s drevom môžu lesné podniky využiť informačnú asymetriu vo svoj prospech v prípade, že ponuka na trhu s drevom prevyšuje dopyt. V opačnom prípade, keď dopyt prevyšuje ponuku, informačná asymetria môže mať pre lesné podniky negatívne dôsledky a je potrebné hľadať možnosti jej eliminácie.

Odstránenie, resp. redukcia negatívnych dôsledkov informačnej asymetrie je základným predpokladom efektívneho fungovania trhových vzťahov. V tomto smere je na trhu s drevom možné využiť možnosti, ktoré poskytuje teória informačnej asymetrie – kompenzačný systém, princíp signalizovania a princíp odhaľovania. Efektívne stratégie správania sa lesných podnikov a odberateľov dreva je možné analyzovať pomocou teórie hier.

LITERATÚRA

- [1] AKERLOF, G. A., 1970: The market for 'lemons': Quality uncertainty and the market mechanism. Quarterly Journal of Economics, Vol. 84, No. 3, 1970, p. 488-500.
- [2] ARROW, K. J., 1963: Uncertainty and the welfare economics of medical care. The American Economic Review, Vol. 53, No. 5, 1963, p. 941-973.
- [3] GROSSMAN, S. – STIGLITZ, J., 1980: On the impossibility of informationally efficient markets. American Economic Review, Vol. 70, No.3, 1980, p. 93-407.
- [4] MIRRLEES J., 1971: An exploration in the theory of optimum income taxation. Review of Economic Studies, Vol. 38, No. 2, 1971, p. 175-208.
- [5] SPENCE, M. A., 1973: Job Market Signalling. Quarterly Journal of Economics, Vol. 87, No. 3, 1973, p. 355-374.
- [6] ŠULEK, R., 2008: Informačná asymetria a trhové vzťahy v lesnom hospodárstve. Technická univerzita vo Zvolene, 2008, 128 s.

Táto publikácia vznikla s podporou projektu VEGA 1/0584/13 Ekonomické a právne podmienky fungovania trhov v lesnom hospodárstve.

KONTAKT

doc. Mgr. Ing. Rastislav Šulek, PhD.
Katedra ekonomiky a riadenia LH
Lesnícka fakulta
Technická univerzita vo Zvolene
T. G. Masaryka 24, 960 53 Zvolen
Slovenská republika
tel.: +421-45-5206325
fax: +421-45-5206485
e-mail: rastislav.sulek@tuzvo.sk

Ing. et Ing. Ján Lichý, Ph.D.
Katedra ekonomiky a riadenia LH
Lesnícka fakulta
Technická univerzita vo Zvolene
T. G. Masaryka 24, 960 53 Zvolen
Slovenská republika
tel.: +421-45-5206314
fax: +421-45-5206485
e-mail: jan.lichy@tuzvo.sk

SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉ PODNIKANIE A OCHRANA ŽIVOTNÉHO PROSTREDIA

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ENVIRONMENTAL PROTECTION

Nikola Švejdová

ABSTRACT

Social responsibility is no longer just an additional tool for managing companies, but now is an integral part of character and culture of managing of any enterprise. The aim of the social responsibility of business is to create the conditions for sustainable development in social, economic, financial and environmental area. The priority of each company should be to create and develop sustainable relationships with all stakeholders – investors, employees, customers, suppliers, public institutions and society, but also with future generations.

The aim of this article is to define the increasingly emerging trend of corporate social responsibility and environmental protection in terms of selected companies operating in the Slovak republic.

KEY WORDS

corporate social responsibility, environmental protection, environmental debt

JEL Classification

M14, O44, Q51

ÚVOD

Spoločenská zodpovednosť podnikov je pojem, ktorý zahŕňa spoločensky zodpovedné aktivity, angažovanosť spoločnosti voči komunite a realizáciu verejnoprospešných projektov. Spoločenskú zodpovednosť podnikov tak môžeme definovať ako záväzok firiem prijímať rozhodnutia a realizovať také postupy, ktoré sú žiaduce z hľadiska hodnôt a cieľov našej spoločnosti. Sociálna zodpovednosť tak v sebe zahŕňa efektívny a zodpovedný prístup k zložkám investícií vyvíjaných pre spoločnosť, vzťahy so zamestnancami, kreativitu a trvalú udržateľnosť pracovných miest a záujem o životné prostredie. Práve úsporou energií, materiálov, surovín a iných zdrojov môžu firmy ušetriť a pritom znížiť svoj negatívny vplyv na životné prostredie, nazývaný ako environmentálny dlh.

Cieľom tohto článku je definovať čoraz viac sa rozmáhajúci trend spoločensky zodpovedného podnikania a ochrany životného prostredia z pohľadu vybraných spoločností podnikajúcich na území Slovenskej republiky.

Spoločensky zodpovedné podnikanie

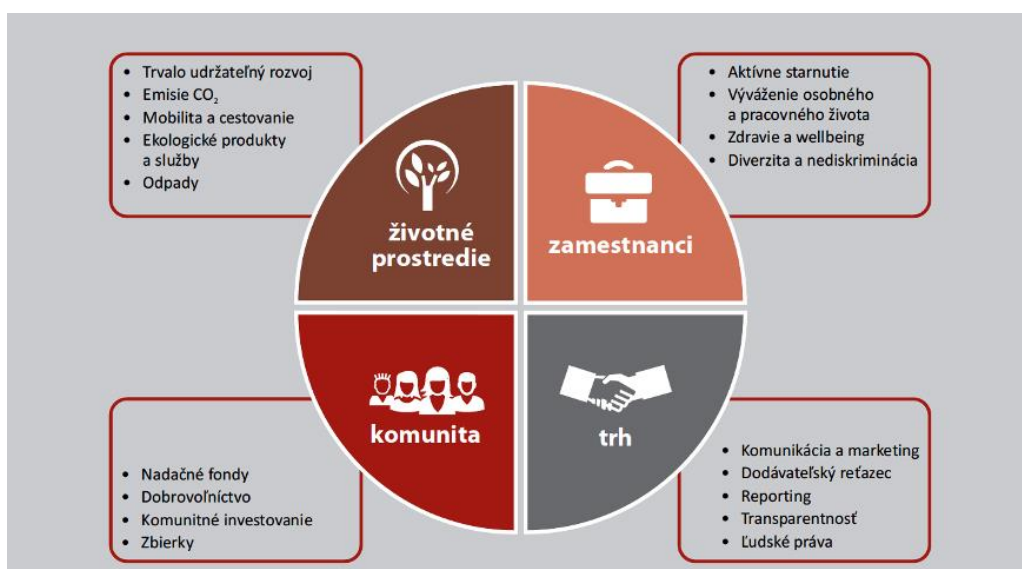
Rozhodujúcou príčinou vzniku spoločensky zodpovedného podnikania (angl. corporate social responsibility) bola otázka, ako dobre podnikateľ, t. j. aby z procesu výsledkov podnikania mal prospech čo najširší okruh ľudí.

Pojem spoločensky zodpovedné podnikanie (SZP) nie je jednoznačne vymedzený, a tak ponúka rôzne možnosti interpretácie jeho definícií. V júli 2001 vydala Európska komisia

* Ing. Nikola Švejdová, externá doktorandka, Katedra podnikovohospodárska, FPM EU v Bratislave, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail: svejdova.nikola@gmail.com.

dokument, tzv. Zelenú knihu, ktorá definuje, čo všetko sa môže spoločensky zodpovedným podnikaním chápať. Podľa tohto dokumentu je SZP „dobrovoľné integrovanie sociálnych a ekonomických záujmov do každodenných finančných záležitostí a interakcií s firemnými stakeholdermi“.^{1,2} SZP sa tak dá vnímať ako „kontinuálny záväzok podnikov správať sa eticky, prispievať k trvalo udržateľnému ekonomickému rozvoju a zároveň prispievať k zlepšovaniu kvality života zamestnancov, ich rodín, rovnako ako lokálnej komunity a spoločnosti ako celku.“³

SZP teda znamená, že firmy pri dosahovaní svojho zisku rešpektujú potreby všetkých partnerov, s ktorými pri svojej činnosti prichádzajú do kontaktu. Týmito partnermi sú predovšetkým zamestnanci, zákazníci, konkurencia, dodávatelia, lokálna komunita a životné prostredie.



Obrázok 1 Oblasti spoločensky zodpovedného podnikania

Zdroj: <http://www.zodpovednepodnikanie.sk/o-zodpovednom-podnikani>.

Prvé myšlienky o spoločensky zodpovednom podnikaní sa do odbornej literatúry dostali v 50-tych rokoch 20. storočia. Najväčšie zmeny však v tejto oblasti nastali na prelome 60-tych a 70-tych rokov 20. storočia, ktoré boli poznamenané turbulentnými sociálnymi zmenami spoločnosti a rozvojom spoločenských vied. V 80-tych rokoch sa následne záujem o spoločensky zodpovedné podnikanie preniesol z teoretickej úrovne i na praktickú oblasť. Dôležitosť sa v tomto období kládla predovšetkým na empirický výskum spoločensky zodpovedného podnikania.

Na Slovensko začal tento trend prenikať spolu s nadnárodnými korporáciami až v 90-tych rokoch minulého storočia. Od polovice 90-tych rokov sa spoločensky zodpovednému podnikaniu začali venovať viaceré mimovládne organizácie, ako napr. Centrum pre filantropiu, o.z., PANET, Nadácia Integra, Nadácia Pontis, Inštitút zamestnanosti a i. V roku 2004 iniciovala Nadácia Pontis vznik neformálneho združenia „Business Leaders Fórum“, ktoré združuje firmy hlásiace sa k princípom spoločensky zodpovedného podnikania.

¹ Pojem označujúci všetky osoby, skupiny alebo organizácie, ktoré majú vplyv na fungovanie firmy alebo ich aktivity ju spätne ovplyvňujú.

² Inštitút zamestnanosti, [online]. [cit. 2015.03.05]. Dostupné na internete: <<http://www.iz.sk/sk/projekty/spolocenska-zodpovednost-podnikov/CSR-uvod>>.

³ Inštitút zamestnanosti, [online]. [cit. 2015.03.05]. Dostupné na internete: <<http://www.iz.sk/sk/projekty/spolocenska-zodpovednost-podnikov/CSR-uvod>>.

V súčasnosti tvorí SZP základ cieľov stratégie Európa 2020 a výrazne prispieva k plneniu cieľov zmluvy o Európskej únii, ktoré sa týkajú trvalo udržateľného rozvoja a vysoko konkurencieschopného sociálneho trhového hospodárstva.

Oblasti pôsobenia spoločensky zodpovedného podnikania a jeho prínosy

Spoločensky zodpovedné podnikanie sa dotýka celého radu oblastí, ktorými sú napríklad:⁴

- zodpovedné verejné obstarávanie,
- starostlivosť o zamestnancov,
- férový prístup k zákazníkom,
- etické riadenie podniku,
- ochrana životného prostredia,
- spolupráca s miestnou komunitou a pod.

Z tohto prehľadu oblastí, ktorých sa spoločensky zodpovedné podnikanie týka je zrejmé, že jednotlivé prvky, ktoré podnik svojou podnikateľskou činnosťou ovplyvňuje, možno zaradiť do vnútorného a vonkajšieho spoločenského prostredia organizácie.

Vnútorné spoločenské prostredie je v každej spoločnosti determinované nepretržitým priebehom pracovných procesov, ktorých základnými prvkami sú:⁵

- *prírodné zdroje* (suroviny a materiál),
- *kapitálové zdroje* (stroje, budovy, nástroje, informácie, financie),
- *ľudské zdroje* (človek, pracovná sila).

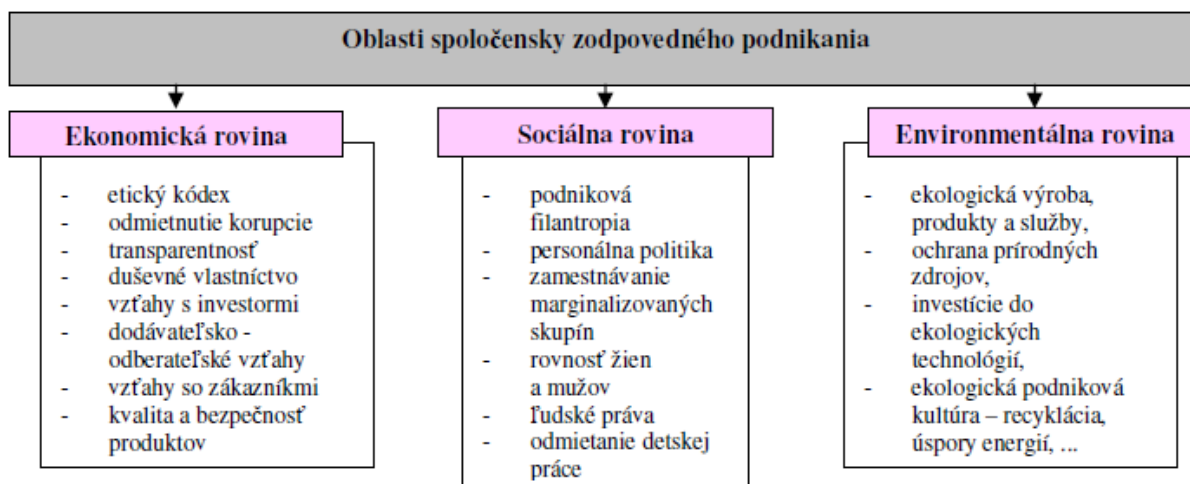
Vonkajšie spoločenské prostredie vzniká pôsobením prírodných, technických a spoločenských procesov, ktoré vytvorili nasledujúce charakteristiky vonkajšieho prostredia organizácie:⁶

- *prírodné prostredie* (procesy zamerané na ekológiu, porušovanie ekologického prostredia človekom...),
- *sociálne prostredie* (postoje, túžby, očakávania, stupne vzdelania, tradície, viera ľudí v danej sociálnej skupine...),
- *technologické prostredie* (vedecko-technický rozvoj),
- *ekonomické (podnikateľské) prostredie* (zákazníci, dodávatelia, banky, miestne zastupiteľské orgány, konkurencia...),
- *politicko-správne prostredie* (politické moci, procesy riešenia problémov sociálneho zmiernu a sociálnej spravodlivosti, procesy demokracie, zamestnanosti...),
- *právne prostredie* (normy, zákony, legislatíva...),
- *kultúrno-výchovné prostredie* (školy, kultúrne dedičstvo, kultúrne organizácie...).

⁴ MPSVaR SR, [online]. [cit. 2015.03.05.]. Dostupné na internete: <<http://www.employment.gov.sk/sk/ministerstvo/spolocenska-zodpovednost/>>.

⁵ MAJTÁN, M. a kol. 2008. *Manažment*. Bratislava: Sprint dva, 2008. s. 400. ISBN 978-80-89085-72-9.

⁶ MAJTÁN, M. a kol. 2008. *Manažment*. Bratislava: Sprint dva, 2008. s. 401. ISBN 978-80-89085-72-9.



Obrázok 2 Oblasti spoločensky zodpovedného podnikania

Zdroj: VICIANOVÁ, J. 2013. Sociálne aspekty spoločenskej zodpovednosti podnikania. In *Determinanty sociálneho rozvoja: Sociálna ekonomika ako priestor podpory európskeho občianstva*. [online]. 2013. [cit. 2015.03.06.]. Dostupné na internete: <http://www.ef.umb.sk/dsr_2013/pdf/Vicianov%C3%A11.pdf>. ISBN 978-80-557-0600-9.

Základným ekonomickým cieľom každej spoločnosti, vyplývajúcim z jej podnikateľskej činnosti, je maximalizácia trhovej hodnoty a dosahovanie zisku. V prípade, že firmy okrem generovania zisku prejavujú i záujem o celkové fungovanie spoločnosti a ochranu životného prostredia, prinesú tak úžitok a pridanú hodnotu nielen svojej firme, ale aj celej spoločnosti. Vďaka týmto snahám o zveľaďovanie spoločnosti a životného prostredia, si firmy získajú zvýšenie reputácie a produktivity práce zamestnancov a tým i dosiahnutie primárneho cieľa – zisku.

Benefity, ktoré SZP prináša firmám sú podľa Inštitútu zamestnanosti nasledovné:⁷

- *pomáha pri budovaní dôvery a značky* – vďaka SZP si firma buduje „dobré meno“;
- *zvyšuje príťažlivosť pre investorov* – investori si často vyberajú investičné príležitosti podľa finančných, ekonomických, sociálnych, environmentálnych a etických faktorov, nakoľko kritéria SZP pre nich znamenajú istoty a bezpečnosť trvalej udržateľnosti firmy;
- *umožňuje lepší manažment ľudských zdrojov* – prístup k odmeňovaniu, politika boja proti diskriminácii, zosúladenie pracovného a súkromného života zamestnancov;
- *pomáha znižovať náklady* – tlak vyvíjaný na efektívne využívanie zdrojov;
- *pomáha zvyšovať zisky* – od spoločensky zodpovedných firiem spotrebiteľia nakupujú radšej;
- *podporuje inováciu* – stimuluje inovatívne myslenie a postupy riadenia;
- *pomáha spoločnosti udržať si legitimitu* – SZP vníma firmu ako člena spoločnosti, firma by mala viesť so stakeholdermi otvorený dialóg, ktorý by mal presvedčiť o správnosti konania firmy;
- *zvyšuje dlhodobý potenciál firmy* – goodwill, motivácia zamestnancov, priazeň miestnych obyvateľov a samosprávy a pod.

⁷ Inštitút zamestnanosti, [online]. [cit. 2015.03.05]. Dostupné na internete: <<http://www.iz.sk/sk/projekty/spolocenska-zodpovednost-podnikov/CSR-uvod>>.

Ochrana životného prostredia

Ako už bolo spomenuté na predošlých stranách, spoločensky zodpovedné podnikanie sa týka i oblasti ochrany životného prostredia. V tejto oblasti sa zodpovedné podnikanie prejavuje monitorovaním a znižovaním negatívnych vplyvov firiem a inštitúcií na ŽP. Medzi najdôležitejšie procesy patria napríklad recyklácia, používanie ekologických produktov, dodržiavanie štandardov ISO 14000, ochrana prírodných zdrojov, používanie alternatívnych energetických zdrojov a pod.

S ochranou životného prostredia súvisí i environmentálny manažment spoločnosti, ktorý znamená systematický prístup k ochrane životného prostredia, kedy organizácie začleňujú starostlivosť o životné prostredie do svojej podnikateľskej stratégie i bežnej prevádzky. Najspoľahlivejším a najefektívnejším manažérskym nástrojom environmentálneho manažérstva organizácií, ktoré chcú zhodnotiť a zlepšiť svoje environmentálne správanie je v súčasnosti EMAS (Schéma Spoločenstva pre environmentálne manažérstvo a audit).

Výhody vyplývajúce z registrácie spoločnosti v schéme EMAS sú podľa Slovenskej agentúry životného prostredia nasledovné:⁸

- úspora energie a zdrojov,
- zlepšovanie produktivity,
- finančné úspory,
- zníženie počtu negatívnych incidentov – menší počet prípadov porušenia právnych predpisov o životnom prostredí,
- viac príležitostí na trhu,
- lepšie vzťahy so zainteresovanými stranami,
- garancia kvality zavedeného systému environmentálneho manažérstva,
- zlepšenie pracovného prostredia,
- zvýšenie angažovanosti zamestnancov.

Úsporou energií, materiálov, surovín a iných zdrojov tak môžu firmy ušetriť a popritom znížiť svoj negatívny vplyv na životné prostredie.

V súčasnej dobe súvisí s podnikateľskou činnosťou a ochranou životného prostredia z pohľadu firiem i pojem *environmentálny dlh*, ktorý predstavuje „sumu peňažných prostriedkov, ktorú treba vynaložiť na odstránenie alebo aspoň eliminovanie negatívnych následkov doterajšej činnosti na jednotlivé zložky životného prostredia.“⁹

Do ohodnotenia environmentálneho dlhu treba zahrnúť všetky náklady, ktoré sa musia vynaložiť na odstránenie nesúladu s príslušnou legislatívou v oblasti ochrany ovzdušia, ochrany a využívania nerastného bohatstva, ochrany a racionálneho využívania podzemných a povrchových vôd, ochrany prírody a krajiny vrátane lesného fondu, ochrany a racionálneho využívania pôdy (poľnohospodárska a lesná), odpadového hospodárstva, stavebného poriadku a územného plánovania.

V súlade s vyhláškou č. 492/2004 Z. z. o stanovení všeobecnej hodnoty majetku v znení neskorších predpisov sa vplyv činnosti podniku na životné prostredie posudzuje v znaleckom posudku oddelene od všeobecnej hodnoty podniku alebo jeho časti. Výsledkom znaleckého posudku je vyčíslenie záväzkov podniku z hľadiska ochrany životného prostredia, ktoré sa týkajú majetku podniku. Takto vyčíslený dlh znižuje hodnotu majetku danej spoločnosti.

⁸ Slovenská agentúra životného prostredia, [online]. [cit. 2015.03.05.]. Dostupné na internete: <<http://dru.emas.sazp.sk/content/v%C3%BDhody-vypl%C3%BDvaj%C3%BAce-z-registr%C3%A1cie-organiz%C3%A1cie-AD-v-sch%C3%A9me-em>>.

⁹ KUBICA, M. – KARDOŠ, P. – JAKUBEC, M. 2013. *Znalectvo*. Bratislava: Iura Edition, 2013. s. 244. ISBN 978-80-8078-663-2.

SZP a ochrana ŽP v praxi slovenských podnikov

Stratégiu spoločensky zodpovedného podnikania si zahraničné spoločnosti prinášajú na Slovensko z materských firiem. Následne sa svojimi aktivitami prispôbujú potrebám a podmienkam Slovenska, jednotlivým regiónom, sociálnym skupinám, ako i miestnej komunite.

KIA Motors Slovakia¹⁰

Na dôležitosť ochrany ŽP reagovala spoločnosť KIA Motors Slovakia zavedením a certifikovaním environmentálneho riadenia podľa medzinárodného štandardu ISO 14001. KIA Motors Slovakia taktiež v polovici roku 2008 založila vlastný Nadačný fond Kia v Nadácii Pontis, ktorého cieľom je zlepšiť kvalitu života v žilinskom regióne. Stratégia fondu zahŕňa ochranu životného prostredia, podporu znevýhodnených skupín či rozvoj mobility. V septembri 2005 Kia Motors zriadila i Inštitút pre vývoj ekologických technológií, ktorý sa zameriava najmä na vývoj ekologických vozidiel druhej generácie, nových systémov na báze elektrickej energie, či na systémy na redukciu emisií zo spaľovania.

Vo všetkých výrobných prevádzkach spoločnosti KIA je zavedený systém riadenia odpadov, čím je zabezpečené správne triedenie a zaobchádzanie s odpadmi. V lakovni sa používajú väčšinou vodou riediteľné farby s nízkym obsahom prchavých organických látok. Priemyselné odpadové vody sú prečisťované v dvoch vlastných čistiarnach odpadových vôd.

Spoločnosť KIA Motors Slovakia si v plnej miere uvedomuje svoju zodpovednosť voči životnému prostrediu, a preto sa snaží zisťovať svoje environmentálne zaťaženie a monitoruje environmentálne aspekty v celom výrobnom procese. Zameriava sa tak na vývoj a výrobu automobilov nezaťažujúcich životné prostredie, pretože si uvedomuje, že ochrana životného prostredia je jedným z kľúčov k úspechu podnikania.

PSA Peugeot Citroën¹¹

I ďalšia automobilka pôsobiaca na Slovensku, PSA Peugeot Citroën, prisudzuje ochrane životného prostredia a hospodáreniu s energiami dôležitý význam. Preto sa neustále snaží znižovať dopad ich vozidiel a výrobných závodov na životné prostredie a energiu. Na rozvíjanie čistých technológií pritom táto spoločnosť vynakladá až polovicu jej celkového rožného rozpočtu na vývoj.

Trnavský závod spoločnosti PSA Peugeot Citroën získal v tomto smere ocenenie: Národnú podnikateľskú cenu za životné prostredie v SR 2009 v kategórii Environmentálny manažerský systém a cenu Zlatý mravec za efektívne odpadové hospodárstvo (2011).

Základnými princípmi odpadového hospodárstva aplikovanými vo výrobnom závode v Trnave je prevencia vzniku odpadov, dôsledné triedenie odpadov priamo na mieste ich vzniku a rešpektovanie interných pravidiel pri triedení odpadov. Prioritou pri nakladaní s odpadmi je ich materiálové, resp. energetické zhodnotenie. Materiálovo sú zhodnocované takmer všetky odpady z obalov, znečistené oleje a rozpúšťadlá, laky z biologickej čistiarne odpadových vôd a biologicky rozložiteľný odpad. Všetky odpady s dostatočnou výhrevnosťou ako sú kaly z lakovne, znečistené absorbenty, zmiešané obaly a pod. sú zhodnocované energeticky.

¹⁰ KIA Motors Slovakia, [online]. [cit. 2015.03.05.]. Dostupné na internete: <<http://www.kia.sk/index.php?context=312>>.

¹¹ PSA Peugeot Citroën, [online]. [cit. 2015.03.05.]. Dostupné na internete: <http://www.psa-slovakia.sk/zivotne-prostredie.html?page_id=303>.

PwC¹²

Podobne ako mnohé iné spoločnosti i spoločnosť PwC sa snaží do svojich činností zavádzať čo najefektívnejšie environmentálne postupy. Svoj najväčší potenciál vplyvu pritom táto spoločnosť vidí v pôsobení na životné prostredie prostredníctvom práce s klientmi.

PwC je jednou z vedúcich poradenských firiem v oblasti trvalo udržateľného rozvoja, klimatických zmien a zdravého životného prostredia. Spolupracuje s OSN na príprave nového spôsobu výpočtov ekonomickej hodnoty svetových ekosystémov a na integrovaní týchto princípov do rozhodovacieho procesu podnikateľských subjektov. Taktiež táto spoločnosť poskytuje poradenstvo a pripravuje správy pre projekt Carbon Disclosure, ktorého cieľom je poskytovať investorom ucelený pohľad na reakcie najväčších svetových firiem na klimatické zmeny.

Svoju stratégiu v oblasti životného prostredia integruje spoločnosť PwC do svojej každodennej činnosti, zavádza zásady dodržiavania environmentálnej politiky a zapája svojich zamestnancov do riešenia environmentálnych problémov. V tejto súvislosti spoločnosť zaviedla nasledujúce opatrenia:

- monitorovanie spotreby papiera, nastavenie obojstrannej tlače, používanie recyklovaného papiera,
- separovanie odpadu, papiera a plátov,
- zníženie produkcie odpadu z plátov používaním plniteľných nádob s vodou namiesto fliaš,
- znižovanie emisií pri pracovných cestách používaním video-konferenčných hovorov,
- organizovanie interných environmentálnych kampaní.

Tesco Stores SR¹³

I spoločnosť Tesco, ktorá je druhým najväčším súkromným zamestnávateľom na Slovensku, má za cieľ pracovať s ohľadom na životné prostredie v každom regióne, v ktorom pôsobí, a zároveň prispievať k jeho rozvoju. Aktivity tejto spoločnosti sa sústreďujú predovšetkým na zníženie vplyvu jej podnikania na ŽP, rozvoj zdravého životného štýlu, budovanie feroých vzťahov s dodávateľmi a na pomoc miestnym komunitám prostredníctvom Nadačného fondu Tesco, ktorý sa venuje týmto oblastiam:

1. zdravie a zdravý životný štýl,
2. voľný čas mládeže, výchova a vzdelávanie,
3. sociálna a zdravotná starostlivosť,
4. ochrana životného prostredia.

ZÁVER

Pre zabezpečenie kvality života súčasných i budúcich generácií je nevyhnutné chrániť životné prostredie. Neustály hospodársky rast má na jednej strane negatívne dopady na kvalitu životného prostredia a na strane druhej sprísnené environmentálne normy a stimuly ponúkajúce priestor pre inovácie a podnikateľské príležitosti, vedúce k znižovaniu rizík a zachovaniu trvalo udržateľného rozvoja.

Spoločenská zodpovednosť nie je už len doplnkovým nástrojom riadenia firiem, ale je už neoddeliteľnou súčasťou charakteru a kultúry manažovania každého podniku. Cieľom spoločenskej zodpovednosti podnikania je tak vytvárať podmienky trvalo udržateľného

¹² PwC, [online]. [cit. 2015.03.05.]. Dostupné na internete: <<http://www.pwc.com/sk/sk/spolocenska-zodpovednost/environment.jhtml>>.

¹³ TESCO, [online]. [cit. 2015.03.05.]. Dostupné na internete: <<http://www.tesco.sk/tesco-v-sr/nadacia-tesco/>>.

rozvoja v sociálnej, ekonomickej, finančnej a environmentálnej oblasti a preberať v nich i zodpovednosť. Prioritou každej spoločnosti by tak malo byť vytváranie a rozvíjanie trvalo udržateľných vzťahov so všetkými zainteresovanými stranami, t. j. investormi, zamestnancami, zákazníkmi, dodávateľmi, verejnými inštitúciami a spoločnosťou, ale i s budúcimi generáciami.

LITERATÚRA

- [1] KUBICA, M. – KARDOŠ, P. – JAKUBEC, M. 2013. *Znalectvo*. Bratislava: Iura Edition, 2013. 311 s. ISBN 978-80-8078-663-2.
- [2] MAJTÁN, M. a kol. 2008. *Manažment*. Bratislava: Sprint dva, 2008. 430 s. ISBN 978-80-89085-72-9.
- [3] VICIANOVA, J. 2013. Sociálne aspekty spoločenskej zodpovednosti podnikania. In *Determinanty sociálneho rozvoja: Sociálna ekonomika ako priestor podpory európskeho občianstva*. [online]. 2013. [cit. 2015.03.06.]. Dostupné na internete:
- [4] <http://www.ef.umb.sk/dsr_2013/pdf/Vicianov%C3%A1.pdf>. ISBN 978-80-557-0600-9.
- [5] Inštitút zamestnanosti, [online]. [cit. 2015.03.05.]. Dostupné na internete: <<http://www.iz.sk/sk/projekty/spolocenska-zodpovednost-podnikov/CSR-uvod>>.
- [6] MPSVaR SR, [online]. [cit. 2015.03.05.]. Dostupné na internete: <<http://www.employment.gov.sk/sk/ministerstvo/spolocenska-zodpovednost/>>.
- [7] Zodpovedne podnikanie, [online]. [cit. 2015.03.05.]. Dostupné na internete: <<http://www.zodpovednepodnikanie.sk/o-zodpovednom-podnikani>>.
- [8] Slovenská agentúra životného prostredia, [online]. [cit. 2015.03.05.]. Dostupné na internete: <<http://dru.emas.sazp.sk/content/v%C3%BDhody-vypl%C3%BDvaj%C3%BAce-z-registr%C3%A1cie-organiz%C3%A1ci%C3%AD-v-sch%C3%A9me-emas>>.
- [9] KIA Motors Slovakia, [online]. [cit. 2015.03.05.]. Dostupné na internete: <<http://www.kia.sk/index.php?context=312>>.
- [10] PwC, [online]. [cit. 2015.03.05.]. Dostupné na internete: <<http://www.pwc.com/sk/sk/spolocenska-zodpovednost/environment.jhtml>>.
- [11] TESCO, [online]. [cit. 2015.03.05.]. Dostupné na internete: <<http://www.tesco.sk/tesco-v-sr/nadacia-tesco/>>.
- [12] PSA Peugeot Citroën, [online]. [cit. 2015.03.05.]. Dostupné na internete: <http://www.psa-slovakia.sk/zivotne-prostredie.html?page_id=303>.

KONTAKT

Ing. Nikola Švejdová
externá doktorandka
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: svejdova.nikola@gmail.com

PODIEL POĽNOHOSPODÁRSTVA NA HDP SLOVENSKEJ REPUBLIKY

THE SHARE OF AGRICULTURE IN GDP OF THE SLOVAKIA

Miroslav Tóth

ABSTRACT

This contribution follows the data from year 1995 to 2014. The share of Agricultural Sector in GDP of the country in comparison to other sectors, it is relatively stable. Continues to monitor the share of agricultural employment in Slovakia's GDP. The share of employed in agriculture, in the last twenty years, dropped to a third of baseline.

KEY WORDS

Agriculture, Gross Domestic Product (GDP), GDP by branches of activity, ESA 2010 - European System of National and Regional Accounts), Total employment by branches, NACE - Branch Classification of Economic Activity

JEL Classification

E00, J2, Q10

ÚVOD

Ak sa povie poľnohospodárstvo, väčšina ľudí si predstaví namáhavú prácu v zlých pracovných podmienkach, bez pevného pracovného času a najmä zle zaplatenú. Každý jeden z nás prichádza do styku s poľnohospodárstvom, prevažná väčšina nepriamo, cez potraviny. Ani si neuvedomujeme, že naše predstavy o namáhavej práci počasím, prírodou a zvieratami ovplyvnenými pracovnými podmienkami sú skutočne realitou. A čo sa týka odmeny za prácu: čím tvrdsie pracuješ, tým menej dostaneš.

Cieľom tohto príspevku je zistiť, ako sa slovenské poľnohospodárstvo podieľa na tvorbe národného bohatstva cez ukazovateľ Hrubý domáci produkt (HDP). Tento ukazovateľ sme si vybrali preto, že je celoštátne štatisticky sledovaný a je pre naše potreby vhodne štruktúrovaný. Aby sme určili pozíciu, resp. podiel slovenského poľnohospodárstva na tvorbe HDP, vybrali sme pre porovnanie aj ďalšie odvetvia ekonomických činností. Takto chceme určiť v podstate prínos poľnohospodárstva a jeho váhu pri tvorbe HDP. Vybranými odvetviami sú: priemyselné činnosti spolu, stavebníctvo, obchodné činnosti a služby pre obyvateľstvo a agregovane odborné, vedecké a technické činnosti a administratívne činnosti. Pomocou údajov chceme zistiť, či dochádza k zmene podielu danej ekonomickej činnosti na tvorbe HDP, zistiť príčiny zmien a pod. Tvorcom hodnôt je človek. Preto skúmame aj podiel daných ekonomických činností na celkovej zamestnanosti. Tento ukazovateľ súvisí s podielom na tvorbe HDP tak, že nám ukazuje nepriamo produktivitu a atraktivitu odvetvia, resp. segmentu ekonomickej činnosti.

Nakoľko za posledných dvadsaťpäť rokov došlo na Slovensku k významným spoločensko-politickým a ekonomickým zmenám, sledovaným obdobím pre oba ukazovatele

* doc. Ing. Miroslav Tóth, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, podiel na projekte VEGA č. 1/0128/15 „Faktory zvyšovania výkonnosti poľnohospodárskych podnikov vo väzbe na rozvoj vidieka a zabezpečenie primeranej potravinovej sebestačnosti“ 100%.

(podiel odvetvia – vybranej ekonomickej činnosti na tvorbe hrubého domáceho produktu a celková zamestnanosť podľa vybraných ekonomických činností na zamestnanosti v národnom hospodárstve Slovenskej republiky) bude obdobie medzi rokmi 1995 a 2014. Je to obdobie, kedy sa na Slovensku uplatňujú metodiky zberu dát a ich spracovania kompaktilné s požiadavkami európskych štruktúr.

Hrubý domáci produkt a poľnohospodárstvo

Ekonomický pojem Hrubý domáci produkt (HDP, angl. Gross Domestic Produkt – GDP) sa štatisticky používa pre určenie výkonnosti národnej ekonomiky alebo jej vybraného regiónu v peňažných jednotkách. Vyjadruje takto celkovú hodnotu produkcie, statkov a služieb, ktoré boli v sledovanom období, zvyčajne za jeden rok, novo vytvorené. Nakoľko ide o vyčíslenie hodnoty v peňažných jednotkách, je potrebné si uvedomiť, že sa menia ceny vstupov a výstupov, mení sa parita meny, dochádza k inflačným ale aj deflačným tendenciám. Preto hrubý domáci produkt môžeme merať ako nominálny a reálny. Nominálny hrubý domáci produkt je ukazovateľ, ktorý sa meria v bežných, v danom období skutočných, cenách. Čo sa týka pojmu reálny hrubý domáci produkt, tento sa vyjadruje v porovnateľných cenách podľa východiskového (základného) roka. Je to vlastne tzv. stála cena, na ktorú sa prepočítava úroveň cien sledovaného obdobia. Výhodou ukazovateľa reálny hrubý domáci produkt je vyjadrenie skutočnej fyzickej zmeny behom daného obdobia, nakoľko sa eliminuje vplyv inflácie. Ukazovateľom hrubý domáci produkt sa vlastne meria výkonnosť ekonomiky konkrétneho štátu. Výkonnosť vyjadruje produkciu, v podstate prírastok bohatstva. Zároveň za sledované obdobie vyjadruje rýchlosť hospodárskeho rastu vyjadrené percentuálnym nárastom. Z dôvodu porovnávania jednotlivých štátov alebo ich regiónov sa používa tento ukazovateľ prepočítaný na jedného obyvateľa. Takto ukazovateľ vyjadruje aj priemernú životnú úroveň a relatívne bohatstvo štátu.

Z tohto dôvodu použije ukazovateľ hrubý domáci produkt. Bude vyjadrený v bežných cenách ako nominálny HDP, aby sme videli, ako ovplyvňuje zmena hodnoty peňazí na vstupoch a výstupoch hodnotu produkcie vybranej ekonomickej činnosti hodnotu produkcie odvetvia. Ďalej uvedieme prepočty, ktoré zohľadňujú inflačné zmeny, čiže použijeme ukazovateľ reálny hrubý domáci produkt. Budeme porovnávať a prepočítavať zmenu podielu vybranej ekonomickej činnosti na hrubom domácom produkte.

Zamestnanosť je ukazovateľom, ktorý v tomto prípade vyjadruje absolútny počet ekonomicky činného obyvateľstva na tvorbe hrubého domáceho produktu. Zamestnanosť obyvateľstva je dôležitým sociálnym, politickým a ekonomickým faktorom. Zamestnaný človek si inak uvedomuje svoje postavenie v spoločnosti. Nehovoríme o ľuďoch, ktorí sú dobrovoľne nezamestnaní, alebo len jednoducho nechcú pracovať. Zamestnanie poskytuje ľuďom určitý status v spoločnosti, sociálne istoty a výhody, peňažné príjmy, určitú životnú úroveň, sociálne väzby a pod. Ukazovateľ zamestnanosti vo vybranej ekonomickej činnosti zároveň ukazuje na vývojovú fázu danej spoločnosti, identifikuje zdroje bohatstva krajiny a tendencie vývoja spoločnosti a pod. Existuje určitá súvislosť medzi podielom vybranej ekonomickej činnosti na tvorbe hrubého domáceho produktu a podielom na počte zamestnaných v určitej vybranej ekonomickej činnosti. Vyjadrujú zároveň produktivitu danej ekonomickej činnosti. To potom definuje aj potrebu pracovnej sily, ekonomickú silu štátu, rozvoj národného hospodárstva, politické postavenie daného štátu voči ostatným štátom.

Poľnohospodárstvo chápeme ako činnosť, ktorá uspokojuje základné, každodenné potreby človeka, pretvára, resp. tvorí životné a prírodné prostredie, produkuje vstupy pre iné odvetvia národného hospodárstva, vyjadruje základňu pre určenie miery sebestačnosti v potravinách, prispieva k zachovávaní vidieka, jeho kultúrnych a národopisných tradícií, rozvíja miestne komunity, zabezpečuje zamestnanie pre široké spektrum obyvateľstva.

Tabuľka 1 Hrubý domáci produkt podľa vybraných ekonomických činností v mil. EUR bežných cien, indexy, podiely na HDP v %, za roky 1995 až 2014

Ekonomická činnosť / rok	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Hospodárstvo spolu																				
mil. EUR b.c.	19 685,78	21 951,49	24 413,98	26 657,70	28 541,91	31 596,07	34 307,23	37 344,83	41 474,54	46 173,12	50 398,22	56 155,89	62 854,22	68 155,67	63 798,95	67 204,00	70 159,76	72 184,75	73 593,16	75 214,88
indexy v.b.c., romr = 100	.	111,5	111,2	109,2	107,1	110,7	108,6	108,9	111,1	111,3	109,2	111,4	111,9	108,4	93,6	105,3	104,4	102,9	102,0	102,2
A Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov																				
mil. EUR b.c.	996,24	1 048,49	1 127,71	1 250,22	1 148,18	1 246,70	1 539,30	1 677,59	1 635,50	1 659,06	1 601,52	1 783,41	2 248,85	2 510,95	1 936,16	1 771,69	2 164,35	2 354,63	2 709,96	2 562,14
indexy v.b.c., romr = 100	.	105,2	107,6	110,9	91,8	108,6	123,5	109,0	97,5	101,4	96,5	111,4	126,1	111,7	77,1	89,2	125,3	108,8	115,1	94,5
podiel na HDP v %	5,06%	4,78%	4,62%	4,69%	4,02%	3,95%	4,49%	4,49%	3,94%	3,59%	3,18%	3,18%	3,58%	3,68%	3,03%	2,57%	3,08%	3,26%	3,68%	3,41%
B,C,D,E Priemysel spolu																				
mil. EUR b.c.	5 592,59	6 010,96	6 078,57	6 618,98	7 025,26	8 146,90	8 865,21	8 990,05	10 711,30	12 371,63	13 167,40	15 674,54	16 964,04	17 625,99	14 109,98	16 227,55	17 064,88	17 427,30	16 610,23	16 908,96
indexy v.b.c., romr = 100	.	107,5	101,1	108,9	106,1	116,0	108,8	101,4	119,1	115,5	106,4	119,0	108,2	103,9	80,1	115,0	105,2	102,1	95,3	101,8
podiel na HDP v %	28,41%	27,38%	24,90%	24,83%	24,61%	25,78%	25,84%	24,07%	25,83%	26,79%	26,13%	27,91%	26,99%	25,86%	22,12%	24,15%	24,32%	24,14%	22,57%	22,48%
F Stavebníctvo																				
mil. EUR b.c.	920,59	1 446,49	1 575,72	1 702,98	1 756,31	2 032,66	1 955,20	2 551,79	2 292,31	2 606,68	3 083,70	3 964,54	4 706,10	6 106,25	5 670,27	5 509,24	5 614,87	5 896,48	5 708,64	5 675,50
indexy v.b.c., romr = 100	.	157,1	108,9	108,1	103,1	115,7	96,2	130,5	89,8	113,7	117,1	129,8	118,7	129,8	97,9	97,1	102,0	105,0	96,7	99,5
podiel na HDP v %	4,68%	6,59%	6,45%	6,39%	6,15%	6,43%	5,70%	6,83%	5,53%	5,65%	6,06%	7,06%	7,49%	8,89%	8,19%	8,00%	8,17%	8,75%	7,75%	7,55%
G,H, Veľkoobchod a maloobchod, oprava motorových vozidiel a motocyklov; doprava a skladovanie; ubytovanie a stravovacie služby																				
mil. EUR b.c.	3 868,87	4 308,63	5 108,83	5 656,81	6 396,02	6 416,88	7 249,22	7 296,83	8 166,59	9 282,37	10 332,44	10 869,55	12 267,41	13 712,61	12 701,68	13 375,26	13 738,07	14 134,92	14 777,94	15 345,66
indexy v.b.c., romr = 100	.	111,4	118,6	110,7	113,1	100,3	113,0	100,7	111,9	113,7	111,3	105,2	112,9	111,8	92,6	105,3	102,7	102,9	104,5	103,8
podiel na HDP v %	19,65%	19,63%	20,93%	21,22%	22,41%	20,31%	21,13%	19,54%	19,69%	20,10%	20,50%	19,36%	19,52%	20,12%	19,91%	19,90%	19,58%	19,58%	20,08%	20,40%
I,M,N Odborné, vedecké a technické činnosti; administratívne služby																				
mil. EUR b.c.	742,90	979,44	1 197,33	1 375,87	1 583,92	1 750,25	1 719,64	2 041,57	2 062,01	2 328,63	2 640,14	3 131,52	3 690,43	4 320,77	4 361,12	4 571,55	4 591,05	4 800,18	5 136,55	5 040,66
indexy v.b.c., romr = 100	.	131,8	122,2	114,9	115,1	110,5	98,3	118,7	101,0	112,9	113,4	118,6	117,8	117,1	100,9	104,8	100,4	104,6	107,0	98,1
podiel na HDP v %	3,77%	4,46%	4,90%	5,16%	5,55%	5,54%	5,01%	5,47%	4,97%	5,04%	5,24%	5,58%	5,87%	6,34%	6,84%	6,80%	6,54%	6,65%	6,98%	6,70%

Zdroj:

www.slovstat.sk, vlastné výpočty

Poznámky:

metodika ESA 2010, podľa štvrťročných národných účtov, romr=100 rovnaké obdobie minulého roka SK NACE Rev. 2

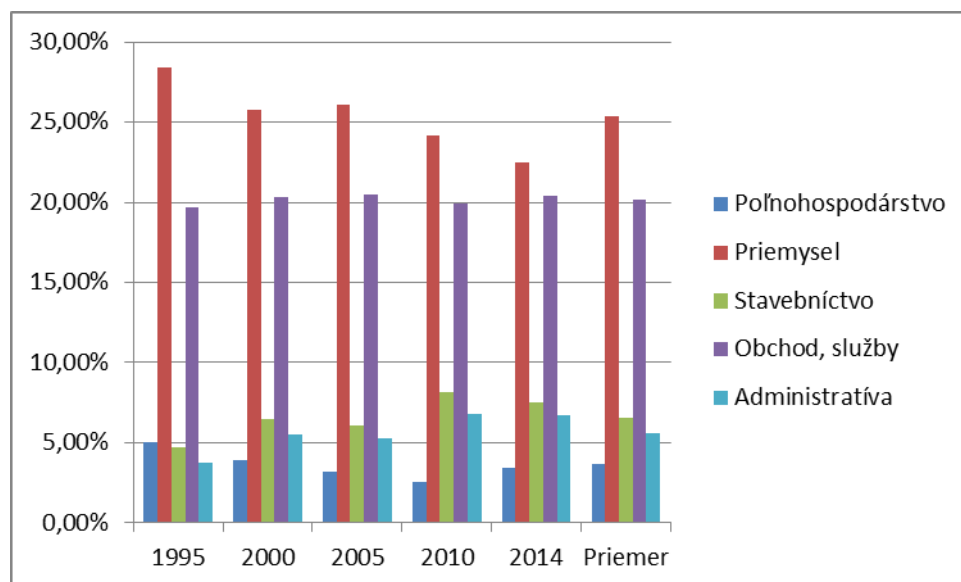
Tabuľka 2 Hrubý domáci produkt podľa vybraných ekonomických činností v mil. EUR bežných cien, indexy, podiely na HDP v %, za roky 1995, 2000, 2005, 2010 a 2014

Ekonomická činnosť / rok	1995	2000	2005	2010	2014	Priemer	2014-1995	2014 - Ø
Hospodárstvo spolu								
mil. EUR b.c.	19 685,78	31 596,07	50 398,22	67 204,00	75 214,88	48 819,79	55 529,10	26 395,09
indexy v b.c., romr = 100	.	110,7	109,2	105,3	102,2			
A Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov								
mil. EUR b.c.	996,24	1 246,70	1 601,52	1 727,69	2 562,14	1 626,86	1 565,90	935,28
indexy v b.c., romr = 100	.	108,6	96,5	89,2	94,5			
podiel na HDP v %	5,06%	3,95%	3,18%	2,57%	3,41%	3,63%	-1,65%	-0,23%
B,C,D,E Priemysel spolu								
mil. EUR b.c.	5 592,59	8 146,90	13 167,40	16 227,55	16 908,96	12 008,68	11 316,37	4 900,28
indexy v b.c., romr = 100	.	116,0	106,4	115,0	101,8			
podiel na HDP v %	28,41%	25,78%	26,13%	24,15%	22,48%	25,39%	-5,93%	-2,91%
F Stavebníctvo								
mil. EUR b.c.	920,59	2 032,66	3 053,70	5 503,24	5 675,50	3 437,14	4 754,91	2 238,36
indexy v b.c., romr = 100	.	115,7	117,1	97,1	99,5			
podiel na HDP v %	4,68%	6,43%	6,06%	8,19%	7,55%	6,58%	2,87%	0,97%
G,H,I Veľkoobchod a maloobchod, oprava motorových vozidiel								
mil. EUR b.c.	3 868,87	6 416,88	10 332,44	13 375,26	15 345,66	9 867,82	11 476,79	5 477,84
indexy v b.c., romr = 100	.	100,3	111,3	105,3	103,8			
podiel na HDP v %	19,65%	20,31%	20,50%	19,90%	20,40%	20,15%	0,75%	0,25%
M,N Odborné, vedecké a technické činnosti; administratívne služby								
mil. EUR b.c.	742,90	1 750,25	2 640,14	4 571,55	5 040,66	2 949,10	4 297,76	2 091,56
indexy v b.c., romr = 100	.	110,5	113,4	104,8	98,1			
podiel na HDP v %	3,77%	5,54%	5,24%	6,80%	6,70%	5,61%	2,93%	1,09%

Zdroj:

www.slovstat.sk, vlastné výpočty

Poznámky: metodika ESA 2010, podľa štvrťročných národných účtov; romr=100 rovnaké obdobie minulého roka SK NACE Rev. 2



Graf 1 Podiely na HDP v % podľa vybraných ekonomických činností, b.c., za roky 1995, 2000, 2005, 2010 a 2014

Zdroj:

www.slovstat.sk, vlastné výpočty

Tabuľka 3 Hrubý domáci produkt podľa vybraných ekonomických činností v mil. EUR
stálych cien, indexy, podiely na HDP v %, za roky 1996 až 2014

Ekonomická činnosť / rok	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Hospodárstvo spolu																				
mil. EUR s.c.p.r.	21 015,98	23 281,78	25 389,11	26 603,94	28 888,16	32 646,12	35 924,59	39 365,72	43 648,42	49 192,13	54 560,68	62 154,00	66 277,69	64 550,06	66 878,74	69 021,42	71 283,73	73 213,16	75 366,54	
mil. EUR s.c.10	39 884,09	41 477,12	41 393,47	41 895,63	43 287,97	45 328,73	47 781,66	50 286,13	53 574,07	57 998,83	64 193,79	67 690,21	64 109,23	67 204,00	69 021,42	70 127,14	71 126,24	72 840,18		
indexy v s.c.10, romr=100				104	99,8	101,2	103,3	104,7	105,4	105,2	106,5	108,3	110,7	105,4	104,8	102,7	101,6	101,4	102,4	
A Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov																				
mil. EUR s.c.p.r.	977,86	1 191,24	1 106,69	1 055,62	1 224,51	1 516,55	1 706,18	1 749,00	1 618,77	1 591,17	1 720,90	2 045,63	2 499,31	2 456,80	1 649,76	2 050,23	2 225,84	2 814,74	2 673,43	
mil. EUR s.c.10	1 282,92	1 259,01	1 063,04	1 133,71	1 379,11	1 528,62	1 593,70	1 577,40	1 512,85	1 625,62	1 864,64	2 072,62	2 072,31	2 072,62	1 727,70	2 050,23	2 108,47	2 520,48	2 486,50	
indexy v s.c.10, romr=100				98,1	84,4	106,6	121,6	110,8	104,3	99	95,9	107,5	114,7	111,1	97,8	118,7	102,8	119,5	98,7	
podiel z HDP v % s.c.10	4,65%	3,22%	3,04%	2,57%	2,71%	3,19%	3,37%	3,34%	3,14%	2,82%	2,80%	2,90%	3,06%	3,16%	2,57%	2,97%	3,01%	3,54%	3,41%	
B,C,D,E Príemysel spolu																				
mil. EUR s.c.p.r.	6 121,33	5 963,40	6 583,31	6 469,81	7 498,38	8 745,04	9 293,56	10 574,90	12 452,83	12 996,16	15 485,53	17 567,78	17 543,51	14 758,71	16 860,04	16 893,33	16 960,58	16 832,66	17 309,97	
mil. EUR s.c.10	6 514,05	7 054,95	6 895,96	7 360,37	7 900,76	8 282,52	9 742,63	11 326,67	11 898,45	13 993,17	15 683,33	16 219,06	13 580,66	16 227,55	16 893,33	16 790,07	16 217,17	16 900,36		
indexy v s.c.10, romr=100				108,3	97,7	106,7	107,3	104,8	117,6	116,3	105	117,6	112,1	103,4	119,5	104,1	99,4	96,6	104,2	
podiel z HDP v % s.c.10	29,13%	16,33%	17,01%	16,66%	17,57%	18,25%	18,27%	20,39%	22,52%	22,21%	24,13%	24,43%	23,96%	21,18%	24,15%	24,48%	23,94%	22,80%	23,20%	
F Stavebníctvo																				
mil. EUR s.c.p.r.	1 282,72	1 413,19	1 673,57	1 425,21	1 847,88	1 812,77	2 427,01	2 171,26	2 472,34	2 836,03	3 666,72	4 467,64	5 667,88	5 622,91	5 356,03	5 644,73	5 975,45	5 682,17	5 573,25	
mil. EUR s.c.10	3 755,89	3 989,13	3 338,45	3 512,51	3 132,53	3 882,37	3 888,43	3 308,57	3 568,41	3 882,37	4 661,73	5 253,31	6 326,92	5 826,12	5 503,25	5 644,73	6 007,24	5 788,90	5 656,56	
indexy v s.c.10, romr=100				106,2	83,7	105,2	89,2	124,1	85,1	107,9	108,8	120,1	112,7	120,4	94,5	102,6	106,4	96,4	97,7	
podiel z HDP v % s.c.10	6,10%	9,42%	9,62%	8,07%	8,38%	7,24%	8,58%	6,92%	7,10%	7,25%	8,04%	8,18%	9,35%	9,09%	8,19%	8,18%	8,57%	8,14%	7,77%	
G,H,I Veľkoobchod a maloobchod, oprava motorových vozidiel a motocyklov, doprava a skladovanie; ubytovanie a stravovacie služby																				
mil. EUR s.c.p.r.	4 079,91	4 696,13	5 256,18	6 058,73	6 117,60	6 881,45	6 970,01	7 619,41	8 354,19	10 061,91	10 389,35	11 703,82	13 687,26	12 723,57	13 055,54	13 223,27	13 986,05	14 385,17	15 069,11	
mil. EUR s.c.10	9 225,99	9 492,10	10 166,53	9 723,98	10 427,98	10 427,98	10 026,34	10 469,59	10 710,10	11 609,53	11 673,47	12 569,44	14 024,25	13 012,73	13 375,26	13 223,27	13 461,96	13 700,30	13 970,24	
indexy v s.c.10, romr=100				102,9	107,1	95,6	107,2	104,4	102,3	108,4	100,6	107,7	111,6	92,8	102,8	98,9	101,8	101,8	102	
podiel z HDP v % s.c.10	19,41%	23,13%	22,89%	24,56%	23,21%	24,09%	22,12%	21,91%	21,30%	21,67%	20,13%	19,58%	20,72%	20,30%	19,90%	19,16%	19,20%	19,26%	19,18%	
M,N Odborné, vedecké a technické činnosti; administratívne služby																				
mil. EUR s.c.p.r.	868,82	1 181,62	1 286,82	2 575,86	2 490,75	2 209,42	2 492,79	2 325,72	2 282,32	2 507,57	3 292,35	3 849,47	4 263,83	4 366,01	4 571,55	4 540,86	4 780,20	5 037,09	5 043,03	
mil. EUR s.c.10	2 179,75	2 342,67	1 075	110	96,7	88,7	112,8	93,3	98,1	109,9	131,3	116,9	110,8	102,4	104,7	99,3	105,3	105,4	100,1	
indexy v s.c.10, romr=100				107,5	110	96,7	112,8	93,3	98,1	109,9	131,3	116,9	110,8	102,4	104,7	99,3	105,3	105,4	100,1	
podiel z HDP v % s.c.10	4,13%	5,47%	5,65%	6,22%	5,95%	5,10%	5,50%	4,87%	4,54%	4,68%	5,68%	6,00%	6,30%	6,81%	6,80%	6,58%	6,82%	7,08%	6,92%	

Zdroj:
www.slovstat.sk
vlastné výpočty

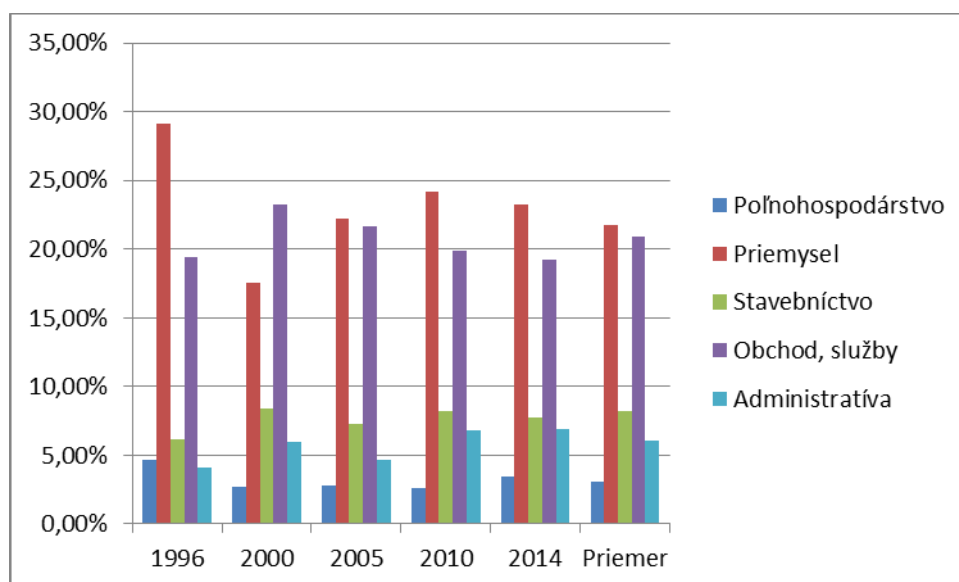
Poznámky:
metodika ESA 2010, podľa
štvrtročných národných
účtov
s.c.p.r. - stále ceny
prechádzajúceho roka
s.c.10 - stále ceny
vypočítané reťazením
objemov s použitím
referenčného roka 2010
SK NACE Rev. 2

Tabuľka 4 Hrubý domáci produkt podľa vybraných ekonomických činností v mil. EUR stálych cien, indexy, podiely na HDP v %, za roky 1996, 2000, 2005, 2010 a 2014

Ekonomická činnosť / rok	1996	2000	2005	2010	2014	Priemer	2014-1996	2014 - Ø
Hospodárstvo spolu								
mil. EUR s.c.p.r.	21 015,98	28 888,16	49 192,13	66 878,74	75 366,54	12 702,19	54 350,56	41 648,37
mil. EUR s.c.10		41 895,63	53 574,07	67 204,00	72 840,18	13 084,10		
indexy v s.c.10, romr=100		101,2	106,5	104,8	102,4			
A Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov								
mil. EUR s.c.p.r.	977,86	1 224,51	1 591,17	1 649,76	2 673,43	427,20	1 695,57	1 268,37
mil. EUR s.c.10		1 133,71	1 512,85	1 727,70	2 486,50	381,15		
indexy v s.c.10, romr=100		106,6	95,9	85,2	98,7			
podiel z HDP v % s.c.10	4,65%	2,71%	2,82%	2,57%	3,41%	2,91%	-1,24%	0,50%
B,C,D,E Priemysel spolu								
mil. EUR s.c.p.r.	6 121,33	7 498,38	12 996,16	16 860,04	17 309,97	3 199,26	11 188,64	7 989,38
mil. EUR s.c.10		7 360,37	11 898,45	16 227,55	16 900,36	2 910,37		
indexy v s.c.10, romr=100		106,7	105	119,5	104,2			
podiel z HDP v % s.c.10	29,13%	17,57%	22,21%	24,15%	23,20%	22,24%	-5,93%	0,96%
F Stavebníctvo								
mil. EUR s.c.p.r.	1 282,72	1 847,88	2 836,03	5 356,03	5 573,25	889,26	4 290,53	3 401,27
mil. EUR s.c.10		3 512,51	3 882,37	5 503,25	5 656,56	1 030,82		
indexy v s.c.10, romr=100		105,2	108,8	94,5	97,7			
podiel z HDP v % s.c.10	6,10%	8,38%	7,25%	8,19%	7,77%	7,88%	1,66%	-0,11%
G,H,I Veľkoobchod a maloobchod, oprava motorových vozidiel								
mil. EUR s.c.p.r.	4 079,91	6 117,60	10 061,91	13 055,54	15 069,11	2 546,53	10 989,20	8 442,67
mil. EUR s.c.10		9 723,98	11 609,53	13 375,26	13 970,24	2 704,39		
indexy v s.c.10, romr=100		95,6	108,4	102,8	102,8			
podiel z HDP v % s.c.10	19,41%	23,21%	21,67%	19,90%	19,18%	20,67%	-0,23%	-1,49%
M,N Odborné, vedecké a technické činnosti; administratívne služby								
mil. EUR s.c.p.r.	868,82	1 531,59	2 558,45	4 566,44	5 142,62	772,00	4 273,80	3 501,80
mil. EUR s.c.10		2 490,75	2 507,57	4 571,55	5 043,03	811,83		
indexy v s.c.10, romr=100		96,7	109,9	104,7	100,1			
podiel z HDP v % s.c.10	4,13%	5,95%	4,68%	6,80%	6,92%	6,20%	2,79%	0,72%

Zdroj:

www.slovstat.sk, vlastné výpočty



Graf 2 Podiely na HDP v % s.c., podľa vybraných ekonomických činností, za roky 1996, 2000, 2005, 2010 a 2014

Zdroj:

www.slovstat.sk, vlastné výpočty

Tabuľka 6 Celková zamestnanosť podľa vybraných ekonomických činností v osobách, indexy, podiel na celkovej zamestnanosti v % za roky 1995 až 2014

Ekonomická činnosť / rok	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Hospodárstvo spolu																				
osoby	2 107 194	2 151 114	2 128 906	2 118 874	2 065 188	2 024 848	2 036 513	2 038 414	2 060 466	2 055 726	2 088 909	2 132 387	2 176 968	2 247 139	2 203 158	2 169 822	2 208 313	2 209 432	2 192 251	2 223 149
indexy, romr = 100	102,10	99,00	99,50	97,50	98,00	100,60	100,10	101,10	103,20	99,80	101,60	102,10	102,10	103,20	98,00	98,50	101,80	100,10	99,20	101,40
Podiel z celk. zamv %	9,57%	8,67%	8,26%	7,53%	6,83%	6,22%	5,86%	5,39%	4,87%	4,69%	4,55%	4,03%	3,80%	3,64%	3,52%	3,37%	3,31%	3,19%	3,37%	3,28%
A Poľnohospodárstvo, lešnictvo a rybolov																				
osoby	201 751	186 536	175 752	159 546	140 960	125 877	119 381	109 889	100 291	96 476	95 050	85 918	82 785	81 834	77 603	73 081	73 023	70 558	73 946	72 854
indexy, romr = 100	92,50	94,20	90,80	88,40	88,40	89,30	94,80	92,00	91,30	96,20	98,50	90,40	96,40	98,90	94,80	94,20	99,90	96,60	104,80	98,50
Podiel z celk. zamv %	9,57%	8,67%	8,26%	7,53%	6,83%	6,22%	5,86%	5,39%	4,87%	4,69%	4,55%	4,03%	3,80%	3,64%	3,52%	3,37%	3,31%	3,19%	3,37%	3,28%
B, C, D, E Priemysel spolu																				
osoby	627 734	642 474	642 178	618 566	588 928	571 050	572 133	561 795	568 287	556 026	556 580	566 112	573 281	591 665	530 921	511 758	529 657	524 833	518 054	529 643
indexy, romr = 100	102,30	100,00	100,00	96,30	95,20	97,00	100,20	98,20	101,20	97,80	100,10	101,70	101,30	103,20	89,70	96,40	103,50	99,10	98,70	102,20
Podiel z celk. zamv %	29,79%	29,87%	30,16%	29,19%	28,52%	28,20%	28,09%	27,56%	27,58%	27,05%	26,64%	26,55%	26,33%	26,33%	24,10%	23,59%	23,98%	23,75%	23,63%	23,82%
F Stavebníctvo																				
osoby	137 584	146 034	144 166	139 714	131 256	121 931	119 812	124 944	137 144	139 638	151 981	159 295	165 622	180 983	187 465	183 757	177 308	171 756	166 547	162 822
indexy, romr = 100	106,10	98,70	96,90	93,90	93,90	92,90	98,30	104,30	109,80	101,80	108,80	104,80	104,00	109,30	103,60	98,00	96,50	96,90	97,00	97,80
Podiel z celk. zamv %	6,53%	6,79%	6,77%	6,59%	6,36%	6,02%	5,88%	6,13%	6,66%	6,79%	7,28%	7,47%	7,61%	8,05%	8,51%	8,47%	8,03%	7,77%	7,60%	7,32%
G, H, I Veľkoobchod a maloobchod, oprava motorových vozidiel a motocyklov; doprava a skladovanie; ubytovacie a stravovacie služby																				
osoby	413 074	462 572	455 795	469 619	471 098	464 389	482 253	507 216	519 787	516 920	529 690	555 569	573 992	595 364	595 379	586 188	596 832	598 913	593 541	604 900
indexy, romr = 100	112,00	98,50	103,00	103,00	100,30	98,60	103,80	105,20	102,50	99,40	102,50	104,90	103,30	103,70	100,00	98,50	101,80	100,30	99,10	101,90
Podiel z celk. zamv %	19,60%	21,50%	21,41%	22,16%	22,81%	22,93%	23,68%	24,88%	25,23%	25,15%	25,36%	26,05%	26,37%	26,49%	27,02%	27,02%	27,03%	27,11%	27,07%	27,21%
M, N Odborné, vedecké a technické činnosti; administratívne služby																				
osoby	108 568	120 527	114 848	128 570	123 721	136 939	138 767	136 455	134 457	146 219	161 288	163 531	175 983	181 836	189 558	190 197	198 595	214 289	210 032	211 933
indexy, romr = 100	111,00	95,30	111,90	96,20	110,70	101,30	98,30	98,30	98,50	108,70	110,30	101,40	107,60	103,30	104,20	100,30	104,40	107,90	98,00	100,90
Podiel z celk. zamv %	5,15%	5,60%	5,39%	6,07%	5,99%	6,76%	6,81%	6,69%	6,53%	7,11%	7,72%	7,67%	8,08%	8,09%	8,60%	8,77%	8,99%	9,70%	9,58%	9,53%

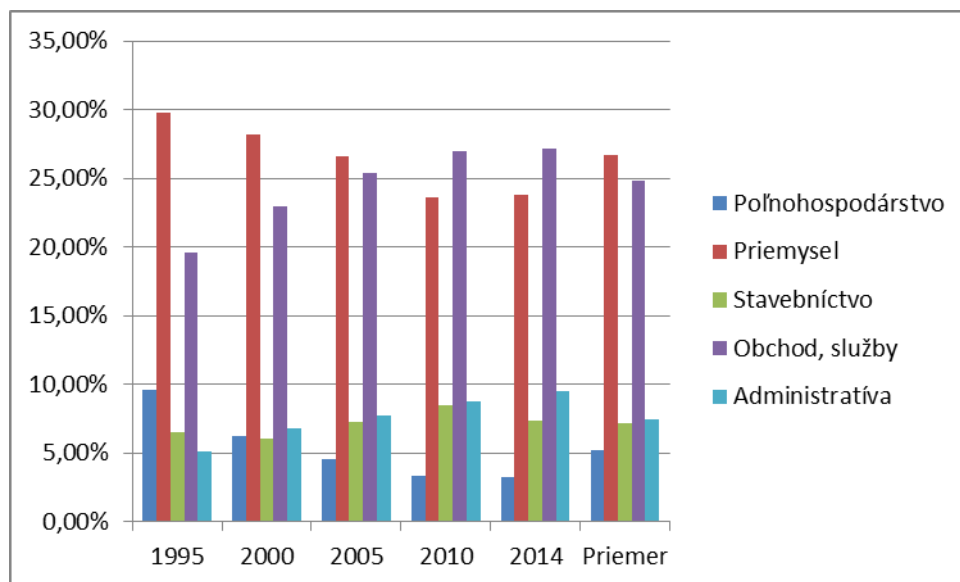
Zdroj:
www.slovstat.sk,
vlastné výpočty
Poznámky:
metodika ESA 2010,
podľa štvrtročných
národných účtov
SK NACE Rev. 2
romr – rovnaké
obdobie minulého
roka

Tabuľka 7 Celková zamestnanosť podľa vybraných ekonomických činností v osobách, indexy, podiel na celkovej zamestnanosti v % za roky 1995, 2000, 2005, 2010 a 2014

Ekonomická činnosť / rok	1995	2000	2005	2010	2014	Priemer	2014-1995	2014 - Ø
Hospodárstvo spolu								
osoby	2 107 194	2 024 848	2 088 909	2 169 822	2 223 149	2 122 784	115 955	100 365
indexy, romr = 100	.	98,00	101,60	98,50	101,40			
A Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov								
osoby	201 751	125 877	95 050	73 081	72 854	113 723	-128 897	-40 869
indexy, romr = 100	.	89,30	98,50	94,20	98,50			
Podiel z celk. zam v %	9,57%	6,22%	4,55%	3,37%	3,28%	5,36%	-6,30%	-2,08%
B,C,D,E Priemysel spolu								
osoby	627 734	571 050	556 580	511 758	529 643	559 353	-98 091	-29 710
indexy, romr = 100	.	97,00	100,10	96,40	102,20			
Podiel z celk. zam v %	29,79%	28,20%	26,64%	23,59%	23,82%	26,35%	-5,97%	-2,53%
F Stavebníctvo								
osoby	137 584	121 931	151 981	183 757	162 822	151 615	25 238	11 207
indexy, romr = 100	.	92,90	108,80	98,00	97,8			
Podiel z celk. zam v %	6,53%	6,02%	7,28%	8,47%	7,32%	7,14%	0,79%	0,18%
G,H,I Veľkoobchod a maloobchod, oprava motorových vozidiel								
osoby	413 074	464 389	529 690	586 188	604 900	519 648	191 826	85 252
indexy, romr = 100	.	98,60	102,50	98,50	101,9			
Podiel z celk. zam v %	19,60%	22,93%	25,36%	27,02%	27,21%	24,48%	7,61%	2,73%
M,N Odborné, vedecké a technické činnosti; administratívne služby								
osoby	108 568	136 939	161 288	190 197	211 933	161 785	103 365	50 148
indexy, romr = 100	.	110,70	110,30	100,30	100,90			
Podiel z celk. zam v %	5,15%	6,76%	7,72%	8,77%	9,53%	7,62%	4,38%	1,91%

Zdroj:

www.slovstat.sk, vlastné výpočty



Graf 3 Podiel na celkovej zamestnanosti v % podľa vybraných ekonomických činností, za roky 1995, 2000, 2005, 2010 a 2014

Zdroj:

www.slovstat.sk, vlastné výpočty

Ak sledujeme podiel poľnohospodárstva na HDP, tak za skúmané obdobie jeho podiel v bežných cenách klesol na úroveň 3,41%. Uvedomme si, že sociálna politika štátu nepodporuje dostatočne poľnohospodárstvo. Všimnime si, že medzi rok 2014 a 1995 sa hodnota produkcie HDP v bežných cenách zvýšila 3,82 krát. Na začiatku enormne rástli ceny vstupov, neskôr dobiehali aj ceny poľnohospodárskej produkcie, ktorá sa má vyrovnávať bežným svetovým burzovým cenám. V poľnohospodárstve tento rast hodnoty produkcie na HDP bol len 2,57 krát vyšší.

V tomto období sa zvýšil podiel stavebníctva na tvorbe HDP. Sektor obchodu a služieb má v podstate stabilný podiel. Celosvetová finančná kríza zasiahla v poslednom období priemysel. Rastie podiel činností z výkonov odborných a administratívnych služieb, čo je dôsledkom aplikácie nových zákonov vlády na sprehľadnenie podnikateľskej činnosti.

Zamestnanosť v poľnohospodárstve klesla na sledované obdobie 2,92 krát. Teda na úroveň približne 34% východiskového stavu. Podiel zamestnaných v roku 2014 na celkovej zamestnanosti bol 3,28%, kým podiel na tvorbe hrubého domáceho produktu bol 3,41%.

ZÁVER

Ukazovateľ hrubý domáci produkt je agregovaným údajom, ktorý poskytuje relevantnú údaje pre určenie pozície príslušnej ekonomickej činnosti na tvorbe národného bohatstva.

- Podiel poľnohospodárstva na tvorbe hrubého domáceho produktu, tak bežných ako aj stálych cenách, sa dlhodobo stabilizuje.
- Hodnota produkcie poľnohospodárstva za sledované obdobie vzrástla o 257%, kým za celé národné hospodárstvo to bolo o 382%.
- Príčinou tohto stavu je podcenenie hodnoty poľnohospodárskej produkcie, všeobecne ovplyvnené kolísaním cien poľnohospodárskej produkcie na národnej úrovni a burzovými špekuláciami.
- Výšku hodnoty produkcie v poľnohospodárstve vo zvýšenej miere ovplyvňujú klimatické podmienky, vplyv celosvetovej zmeny klímy t.j. zvyšovanie priemerných teplôt a nedostatok zrážok, pôsobí na zmenu objemu produkcie bez ohľadu na dopyt.
- Zmena v počte zamestnaných v poľnohospodárstve je vo veľkej miere ovplyvnená transformáciou poľnohospodárskych družstiev, aktivitami podnikateľských záujmových skupín, štrukturálnymi zmenami v národnom hospodárstve Slovenskej republiky.
- Na úbytku zamestnaných v poľnohospodárstve sa výrazne podieľajú vyššie vekové skupiny, pracovníci s nízkym stupňom dosiahnutého vzdelania a pod.
- Vzdelanejší pracovníci a nižšie vekové skupiny si hľadajú zamestnanie v lepšie prosperujúcich odvetviach, prípadne v zahraničí.
- Podiel poľnohospodárstva na tvorbe hrubého domáceho produktu Slovenskej republiky zodpovedá tendenciám podľa vyspelých európskych krajín.

LITERATÚRA

- [1] www.slovstat.sk
- [2] ŠÚBERTOVÁ, Elena. Aktuálne problémy družstiev a ich úlohy v budúcnosti v Slovenskej republike. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014 : [recenzovaný] zborník vedeckých prác [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3867-1, s. 452-456 CD-ROM. VEGA 1/0980/12.
- [3] ŠÚBERTOVÁ, Elena - KINČÁKOVÁ, Michaela. Podpora podnikania pre malé a stredné podniky. Vedeckí recenzenti: Bohuslava Mihalčová, Alena Tršťanská. 1. vyd.

- Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. 159 s. [8,81 AH]. KEGA 042EU-4/2014. ISBN 978-80-225-3967-8.
- [4] ŠÚBERTOVÁ, Elena. Podnikanie v poľnohospodárskych podnikoch vo väzbe na spoločnú poľnohospodársku politiku. In Stratégia rozvoja agropotravinárstva a konkurenčná schopnosť agropotravinárskych podnikov IV. : [recenzovaný zborník vedeckých prác]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3958-6, s. 79-88. VEGA 1/0026/12.
- [5] ŠÚBERTOVÁ, Elena. Podnikateľské prostredie v Európskej únii. Recenzenti: Štefan Majtán, Jozef Papula. 1. vyd. Bratislava : KARTPRINT, 2014. 126 s. [8,02 AH]. ISBN 978-80-89553-24-2.
- [6] ŠÚBERTOVÁ, Elena. Vplyv zmien vybraných ekonomických nástrojov na ceny vstupov v slovenských podnikoch. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2013 : [recenzovaný] zborník vedeckých prác. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3636-3, s. 529-533. VEGA 1/0980/12.
- [7] TÓTHOVÁ, Alena. Špecifiká hodnotenia pozície podniku na trhu. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014 : [recenzovaný] zborník vedeckých prác [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3867-1, s. 514-519 CD-ROM. VEGA 1/0396/13 100%
- [8] TÓTHOVÁ, Alena. Dopad krízy na ekonomiku podnikov. In Priebežné výsledky riešenia grantových úloh VEGA č. 1/0004/13 Aktuálne trendy a metódy vo finančnom riadení podnikov a ich vplyv na finančnú stabilitu podniku, VEGA č. 1/0064/13 Vplyv medzinárodného zdanenia a domáceho daňového systému na rozvoj podnikateľskej sféry SR, VEGA č. 1/0042/13 Dopad globálnej ekonomiky a vplyv konsolidácie verejných financií na finančné riadenie podnikateľských subjektov pôsobiacich v SR : zborník vedeckých ští. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3957-9, s. 163-169. VEGA 1/0396/13.
- [9] TÓTHOVÁ, Alena - NAGY, Ladislav - ŠKRINIAR, Pavel. Finančno-ekonomická analýza podniku : praktikum (finančná analýza). Recenzovali: Karol Zalaj, Jana Šnircová. 1. vyd. Bratislava : Sprint 2, [2014]. 255 s. [14,30 AH]. Economics. ISBN 978-80-89710-01-0.
- [10] TÓTHOVÁ, Alena. Hodnotenie finančnej situácie podnikov Slovenskej republiky v rokoch 2006 až 2012. In Aktuálne trendy a metódy vo finančnom riadení podnikov a ich vplyv na finančnú stabilitu podniku : zborník vedeckých ští : priebežné výsledky riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0004/13. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3781-0, s. 88-93. VEGA 1/0396/13.
- [11] TÓTHOVÁ, Alena - PONECOVÁ, Gabriela. Vybrané ukazovatele poľnohospodárskej prvovýroby. In Manažment podnikania a vecí verejných : [recenzovaný] zborník vedeckých prác. - Bratislava : ALDO, 2013. ISBN 978-80-970759-3-4, s. 208-213.

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

ZOBRAZENIE ÚROVNE RIADENIA VO FINANČNÝCH VÝSLEDKOCH PODNIKOV

THE LEVEL OF MANAGEMENT IN THE FINANCIAL RESULTS OF ENTERPRISES

Alena Tóthová

ABSTRACT

The financial results of enterprises included in the financial statements give a possibility to external entities examine their level of management from different perspectives. However, these results must be understood in context of the development of external and internal environments of enterprises. The acquired knowledge allows to uncover the strengths and weaknesses of the company and then choose the right tactics in mutual negotiations, to develop effective state leadership development programs.

KEY WORDS

financial and management accounting, financial results, financial indicators, an external environment, internal environment, determinants of the financial situation, indicators of the economic development

JEL Classification

E01, E31, G30, G32, J20, M41

ÚVOD

Dôležité výsledky vypovedajúce napríklad o kvalite riadenia podnikov, o silných a slabých stránkach podnikov, o ich prednostiach a nedostatkoch bývajú obsiahnuté v podnikovom účtovníctve, konkrétne vo finančnom a manažerskom účtovníctve. Výstupy finančného účtovníctva v podobe účtovnej závierky sú dostupné širokej verejnosti, naopak manažerske účtovníctvo poskytuje dôležité informácie výhradne pre potreby vnútropodnikového riadenia podniku. Verejnosti daná možnosť skúmania a detailného spoznávania finančnej kondície, finančnej situácie akéhokoľvek podniku prostredníctvom analýzy údajov účtovnej závierky často vedie zo strany podnikov ku snahe vnímať tieto údaje ako dôverné a tajné. Citlivé vnímanie účtovnej závierky súvisí aj s tým, že na pomerne malom priestore sú zhromaždené informácie o podmienkach, samotnom priebehu a výsledkoch transformačného procesu podniku. Na základe takýchto informácií je možné vyhodnotiť dopady manažmentom a vlastníkami prijatých rozhodnutí na finančnú stabilitu podniku, vyhodnotiť úroveň riadenia obežného majetku, úroveň využitia majetku, úroveň riadenia finančnej štruktúry, dynamiku výkonnosti a možnosti ďalšieho rozvoja, rastu podniku. Zároveň nesmieme opomenúť ešte jednu dôležitú charakteristiku účtovnej závierky, ktorou je povinnosť poskytovať verný a pravdivý obraz o podniku a tým pádom môžeme tento zdroj informácií považovať za veľmi spoľahlivý a pomerne presný. Označenie pomerne presný uvádzame preto, lebo podniky majú vytvorený priestor pre isté účelové korekcie a úpravy údajov. Úvodné myšlienky príspevku sa následne stali impulzom pre hľadanie konkrétnych súvislostí medzi finančnými výsledkami podnikov a kvalitou odvedenej práce manažerov, či strategickými rozhodnutiami vlastníkov.

SKÚMANIE FINANČNÝCH VÝSLEDKOV SLOVENSKÝCH PODNIKOV

Pri skúmaní finančných výsledkov slovenských podnikov nesmieme zabúdať na to, že ich konkrétne vykazované hodnoty vznikli ako výslednica vplyvu externých a interných činiteľov. Pod externými vplyvmi máme v prvom rade na mysli stav slovenskej ekonomiky vyjadrený makroekonomickými ukazovateľmi, daňovú politiku, colnú politiku, politiku podpory podnikateľského prostredia, zvyklosti trhu a pod. Pôsobenie externých činiteľov nezávisí od vôle majiteľov a ani od želaní vrcholového manažmentu. Dôsledky externých činiteľov je, pokiaľ to situácia dovoľuje, potrebné predvídať, aby bolo možné včas pripraviť konkrétne opatrenia a tak predísť závažným stratám. Protipólom externých činiteľov sú činitele interné. Tieto sa nachádzajú vo vnútornom prostredí podniku. Presnejšie máme na mysli charakter a rozsah činnosti, organizáciu a priebeh transformačného procesu, kvalitu výroby, inovačné aktivity atď. Interné činitele sú plne v kompetencii podniku, čiže ich vplyv možno regulovať a navádzať želaným smerom.

Skôr ako začneme hodnotiť finančné výsledky slovenských podnikov, dosahované v posledných obdobiach, načrtne si stručnú charakteristiku ich externého prostredia. Stav súčasného externého prostredia slovenských podnikov popisuje v príspevku vývoj vybraných makroekonomických ukazovateľov SR. Na úvod by sme mali poznamenať, že dosahovaná úroveň makroekonomických ukazovateľov SR bola pozitívne upravená zmenou metodiky ESA (Európsky systém národných a regionálnych účtov) 2010.*¹ Implementácia metodiky ESA 2010 mala vplyv na hodnoty štátneho deficitu a dlhu, aj na HDP. Úroveň HDP pozitívne ovplyvnilo preklasifikovanie subjektov do sektora verejnej správy, kapitalizácia výsledkov výskumu a vývoja, kapitalizácia vojenských výdavkov, kapitalizácia malých nástrojov. Viac informácií o zmene HDP z dôvodu revízie metodiky ESA je dostupných na web stránke ŠÚ SR k problematike národných účtov.

Tabuľka 1 Vybrané ukazovatele vývoja ekonomiky SR

Ukazovatele	Jednotka	2011	2012	2013	2014	Indexy vývoja (2)			
						12/11	13/12	14/13	14/11 (3)
HDP v SC (1)	mld. Eur	69,0	70,1	71,1	72,8	101,6	101,4	102,4	105,5
Dlh/HDP	%	43,45	52,11	54,6	53,6	119,9	104,8	98,2	123,4
Miera inflácie CPI (4)	%	3,9	3,6	1,4	-0,1	92,3	38,8	-107,1	-102,5
Miera nezamestnanosti	%	13,7	14,0	14,2	12,5	102,2	101,4	88,0	91,2

Vysvetlivky: (1) podľa metodiky ESA 2010, v stálych cenách vypočítaných reťazením objemov k referenčnému roku 2010

(2) indexy rovnaké obdobie minulého roku = 100

(3) index bazického obdobia (rok 2011) = 100

(4) indexy na báze roku 2000

Prameň: spracované na základe údajov ŠÚ SR

Z tabuľky 1 vyplýva, že reálna výkonnosť slovenskej ekonomiky meraná HDP v uvedenom období neustále rástla. Tempo rastu sa však z roka na rok menilo. Výsledky v roku 2014

* Ing. Alena Tóthová, PhD., Katedra podnikových financií FPM EU v Bratislave, e-mail: alena.tothova@euba.sk; Príspevok je spracovaný v rámci riešenia projektu VEGA č. 1/0008/14 „Kľúčové trendy vo finančnom rozhodovaní manažérov v podmienkach nestabilných finančných trhov“ (vedúci projektu: prof. Ing. Peter Markovič, PhD.)

¹ ESA 2010 je najnovší medzinárodne porovnateľný účtovný rámec EÚ pre systematický a podrobný opis ekonomiky. Je implementovaný od 1. septembra 2014 a prenos údajov z členských štátov do Euro statu po tomto dátume sa riadi pravidlami Programu zasielania údajov ESA 2010.

poukazujú na isté posilnenie pozitívneho vývoja, t.j. výkonnosť ekonomiky je v tomto roku o 5,5% vyššia v porovnaní s východiskovým rokom 2011. Možno konštatovať, že ekonomika sa posunula želaným smerom. Ďalším čiastočným úspechom je stlačenie miery nezamestnanosti pod 14%-nú hranicu. Tento výsledok sa podaril aj napriek prílevu čerstvých absolventov škôl na pracovný trh. Dosiagnutiu ešte lepších parametrov naďalej bráni nesúlad medzi ponukou voľných pracovných miest a štruktúrou uchádzačov o zamestnanie. Keď porovnáme mieru nezamestnanosti SR s ostatnými krajinami EÚ môžeme konštatovať, že patríme medzi menej úspešné krajiny. Podľa Eurostatu bola sezónne upravená miera nezamestnanosti v eurozóne v decembri 2014 vo výške 11,4%, ale v celej 28-člennej EÚ bola na úrovni 9,9%. Nezamestnanosť na Slovensku bola teda šiesta najvyššia v EÚ, pričom v Nemecku sa pohybovala na úrovni 4,8% a v Rakúsku na úrovni 4,9% (to sú najúspešnejšie krajiny EÚ). Vývoj nezamestnanosti na Slovensku chápeme ako čiastočný úspech aj preto, že nám naopak rastie dlhodobá nezamestnanosť (najviac v Prešovskom, Košickom a Banskobystrickom kraji) a medzi nezamestnanými majú vysoký podiel mladí ľudia. Silnejšiemu naštartovaniu slovenskej ekonomiky bráni i vývoj inflácie. Veľmi nízka úroveň inflácie, ba dokonca deflácia, môže spôsobiť za určitých okolností odkladanie spotreby, čím vlastne môže dôjsť k poklesu dopytu v niektorých odvetviach ekonomiky a tým pádom aj k príbrzdovaniu ekonomiky. Existenciu spomínaných problémov dokazujú zverejňované údaje o výkonnosti jednotlivých odvetví. V databáze Slovstat ŠÚ SR je pri zvyšovaní úrovne HDP zachytený pokles podielu priemyselnej výroby na celkovom HDP SR z 19,3% v roku 2011 na súčasných 18,9% a pokles podielu stavebníctva z cca 8,2% v roku 2011 na 7,8%-ný podiel v roku 2014. Nízka úroveň inflácie zapríčinená hlavne poklesom cien energií je však na druhej strane impulzom pre oživenie podnikov. Nižšie ceny energií totiž vytvárajú priestor pre lepšiu tvorbu pridanej hodnoty a v konečnom dôsledku pre navýšenie interných finančných zdrojov. Nakoniec stojí za zamyslenie aj smerovanie zadlženosti SR. Zadlženosť SR sa nebezpečne priblížila k maximálne únosnej 60%-nej hranici HDP. Je dobré, že tempo rastu dlhu verejnej správy sa spomalilo, ba dokonca sa v roku 2014 medziročne znížila zadlženosť SR. K tomuto vývoju prispelo postupné splácanie dlhov a efektívnejší výber daní, dosiahnutý vďaka príslušným legislatívnym úpravám. Stále je však úroveň dlhov SR ďaleko vyššia v porovnaní s rokom 2011. Tento stav súvisí s tým, že potreby štátu sú oveľa vyššie ako objem zdrojov vytvorených podnikateľskou sférou. Potreby štátu sa odvíjajú od rozsahu a štruktúry ním ponúkaných služieb a samozrejme od zvolených priorít vládnucej politickej špičky. Zo zverejnených údajov Eurostatu vyplýva, že slovenský dlh je v porovnaní s krajinami EÚ na prijateľnej úrovni. Medzi najväčších hriechov EÚ zaradíme Grécko, Taliansko, Portugalsko (ich zadlženosť presahuje 130% HDP). Vysoká zadlženosť niektorých krajín sa z rôznych dôvodov momentálne zdá ako veľmi ťažko, ba dokonca neriešiteľný problém EÚ. Zadlženosť krajín EÚ sa v poslednom štvrtroku 2014 dostala na hodnotu 86,6 % HDP. Prezentované výsledky sú spolu s aktuálnymi udalosťami v EU dôkazom stále prítomnej hrozby recesie. Túto hrozbu navyše umocňuje dianie na Ukrajine a s tým súvisiace sankcie voči Rusku. Radoslav Kasík, analytik spoločnosti Across Wealth pripomína, že export do Ruska tvoril počas posledných rokov jedinú časť HDP, ktorá držala eurozónu nad vodou, keďže dopyt v Európe stagnoval a preto bolo potrebné orientovať sa na iné trhy. Marc Faber, popredný investor na akciovom trhu ešte dodáva, že európsku ekonomiku škrtí prebujnený štátny sektor a veľké firmy. Tvrdí, že menšie spoločnosti nie sú schopné konkurovať, sú v čoraz ťažšej situácii kvôli zákonom, ktoré zabetónovali dominantné postavenie a náskok veľkých firiem na trhu. Opatrenia Európskej centrálnej banky, t.j. udržiavanie nízkych úrokových mier a program nákupu zaručených cenných papierov nemusia byť vzhľadom na neustálu absenciu potrebných štrukturálnych zmien dostatočne účinné. O problematickom podnikateľskom prostredí v Európe vypovedajú aj politické riziká (aktuálne spojené s prebiehajúcimi jednami medzi EÚ a Gréckom). Všetci si síce

uvedomujú, že stagnácia ekonomiky automaticky brzdí ďalší rozvoj, ale pohodlnosť napriek tomu naďalej víťazí nad ochotou pustiť sa do nepopulárnych, no nevyhnutných štrukturálnych reforiem. V SR sa chýbajúce zdroje vo verejnom sektore zvyčajne hľadajú práve v súkromnej sfére. Daňová politika štátu je prioritne zameraná na zvyšovanie príjmov do štátneho rozpočtu, štát sa nestará o rozvoj mikro a malých podnikov, podporné programy sú zaťažené byrokraciou a sú ťažkopádne. Veľkou prekážkou rastu je absencia prehľadných, podľa možnosti jednoduchých pravidiel, podporujúcich efektívnu súťaž podnikateľov, časté zmeny legislatívy, nehospodárne nakladanie s prostriedkami štátu (klientelizmus, schránkové firmy).

Z doteraz uvádzaných faktov vyvstáva otázka: Aké je vlastne finančné zdravie podnikov dnes pôsobiacich v SR? Dokázali úspešne odolať súčasným nástrahám a majú vytvorené predpoklady pre ich ďalšie fungovanie na trhu?

Súčasná finančná situácia slovenských podnikov

Finančnú situáciu slovenských podnikov vysvetľuje široké spektrum finančných ukazovateľov (absolútnych, podielových, stavových, tokových, syntetických, analytických atď.). Finančné ukazovatele majú rozdielnu výpovednú hodnotu, ale medzi najznámejšie a najviac využívané patria pomerové ukazovatele likvidity, aktivity, zadlženosti a rentability. Oblíbenosť pomerových ukazovateľov súvisí s variabilitou ich konštrukcie. Pomocou skúmania vzťahov dvoch rôznych javov sa zásadne rozširuje výpovedná hodnota výsledkov podnikov. Ukazovatele likvidity napríklad dávajú odpovede na manažmentom zvolený spôsob riadenia obežného majetku. Môžeme overiť, či podnik má na finančné krytie krátkodobých záväzkov dostatočný objem obežného majetku a či jeho štruktúra zodpovedá efektívnej alokácii kapitálu. O úrovni využitia majetku vypovedá skupina ukazovateľov aktivity, presnejšie o jeho schopnosti tvoriť tržby a teda nepriamo peňažné prostriedky. Podnik totiž musí vlastniť majetok v objeme a štruktúre, primeranej charakteru i rozsahu jeho činnosti. Ukazovatele aktivity môžu odhaliť prípadné neadekvátne nakladanie s majetkom v porovnaní s konkurenciou, typickými, alebo najlepšími, či najhoršími odvetvovými podnikmi. O obraz o finančnej štruktúre podniku nám sprostredkujú ukazovatele zadlženosti. S využitím ukazovateľov zadlženosti dokážeme preskúmať výhodnosť zvoleného spôsobu financovania podnikových potrieb. Vlastné zdroje sú síce drahšie, no na druhej strane prinášajú nezávislosť podniku od externého prostredia a znižujú riziko vzniku platobnej neschopnosti. Na vyhodnotenie procesu hľadania najvýhodnejšej kombinácie vlastných a cudzích zdrojov môžeme použiť pomerne širokú škálu ukazovateľov zadlženosti. Úspešnosť vynaloženého podnikového úsilia zasa deklarujú viaceré úrovne ukazovateľov rentability. Pomerové finančné ukazovatele majú ešte jednu dôležitú výhodu. Ich výslednú hodnotu ovplyvňuje veľkosť podnikov len nepatrne, preto sú vhodné pre porovnanie finančnej kondície podnikov navzájom. Rozdiely však môžu spôsobovať iné skutočnosti ako napríklad rôzny odbor podnikania, právna forma atď. Aj vďaka vyššie spomínaným charakteristikám finančných ukazovateľov je v nasledujúcom texte príspevku zvolené hodnotenie finančnej situácie slovenských podnikov pomocou pomerových finančných ukazovateľov. Ďalším, nie menej dôležitým dôvodom ich použitia je dostupná databáza podnikových výsledkov. Túto databázu je možné nájsť na www.cribis.sk, kde sú spracované štatistické charakteristiky pomerových finančných ukazovateľov, vypočítaných z účtovných výkazov viac ako 104 tisíc slovenských podnikov. Ide o pomerne rozsiahly súbor podnikov, ktorý považujeme za dostatočne reprezentatívnu vzorku. Zverejnené výsledky sú rozčlenené podľa jednotlivých odvetví, krajov a právnej formy podnikov. V tabuľke 2 sa nachádzajú finančné výsledky celého súboru slovenských podnikov bez jeho vnútorného členenia.

Tabuľka 2 Vývoj vybraných finančných ukazovateľov slovenských podnikov v rokoch 2010-2013

Ukazovatele	2010	2011	2012	2013	Indexy vývoja			
					11/10	12/11	13/12	13/10
L3	1,30	1,34	1,38	1,43	1,03	1,03	1,04	1,10
Obrat aktív	0,94	0,94	0,87	0,85	1,00	0,93	0,98	0,90
Celková zadlženosť aktív	65,37	64,03	63,38	61,57	0,98	0,99	0,97	0,94
Úrokové krytie	1,93	2,00	1,63	2,11	1,04	0,82	1,29	1,09
Tokové zadlženie	17,89	18,16	23,99	19,14	1,02	1,32	0,80	1,07
ROE	0,12	0,11	0,00	0,00	0,92	0,00	x	0,00
Prevádzková rentabilita tržieb	1,18	1,07	0,86	1,10	0,91	0,80	1,28	0,93
PH/tržby	14,51	13,90	12,88	13,50	0,96	0,93	1,05	0,93

Vysvetlivky: v tabuľke sú uvedené mediánové hodnoty ukazovateľov

Prameň: spracované na základe údajov univerzálneho registra CRiBiS.sk

Ako môžeme vidieť, niektoré výsledky slovenských podnikov sa od roku 2010 do roku 2013 zlepšovali a iné naopak zhoršovali. Zvýšila sa celková likvidita podnikov, znížila sa ich celková zadlženosť aktív a zvýšilo sa finančné krytie úrokov. Pravidelným zvyšovaním finančného krytia krátkodobých záväzkov obežným majetkom bola platobná schopnosť podnikov v roku 2013 oproti roku 2010 lepšia o 10% (index vývoja 13/10 = 1,10). O približne 6% nižšiu celkovú zadlženosť aktív v roku 2013 v porovnaní s rokom 2010 (index vývoja 13/10 = 0,94) sa podnikom podarilo dosiahnuť pravdepodobne opatrnejším prístupom k rozdeľovaniu vytvoreného výsledku hospodárenia a menšími investičnými aktivitami. Istý podiel na zmenách zadlženosti podnikov mali aj samotné finančné inštitúcie a finančné trhy. Banky pre časť podnikov obmedzovali prístup k úverom, sprísnil podmienky ich čerpania a investori kvôli výkyvom na finančných trhoch často volili menej agresívnu investičnú politiku. Znižovanie zadlženosti podnikov v kombinácii so znižovaním ceny cudzích zdrojov sa premietlo do 9%-ného zvýšenia finančného krytia úrokov (index vývoja 13/10 = 1,09). Za neúspech podnikovej sféry považujeme v prvom rade vývoj rentability podnikov, potom vývoj ich tokového zadlženia a nakoniec i smerovanie obratu aktív. Ziskovosť podnikov sa aj napriek snahám o zvyšovanie efektívnosti svojej činnosti od roku 2010 do roku 2012 permanentne znižovala. V roku 2013 konečne došlo k želanému zvratu, medziročne sa o 5% zvýšil podiel pridanej hodnoty v tržbách, čo vyústilo do 28%-ného zvýšenia prevádzkovej rentability tržieb. Intenzívnejšie zvýšenie prevádzkovej rentability tržieb oproti podielu pridanej hodnoty v tržbách mohla spôsobiť vyššia úroveň produktivity práce, len jednoduchá reprodukcia majetku, prípadný odpredaj nepotrebného majetku. Opätovné naštartovanie výkonnosti podnikov však nebolo dostatočne razantné, pretože ako podiel pridanej hodnoty v tržbách, tak aj ich prevádzková rentabilita tržieb je v roku 2013 oproti roku 2010 v konečnom dôsledku o 7% nižšia (indexy vývoja 13/10 = 0,93). Okrem už naznačeným súvislosti nesmieme zabúdať ešte na jeden dôležitý aspekt. Úroveň ziskovosti podnikov determinuje zmena cenovej hladiny v ekonomike, t.j. miera inflácie. Hoci bola za celé sledované obdobie vykazovaná veľmi nízka miera inflácie, až deflácia, výsledky podnikov dokazujú problematickosť výpovednej hodnoty tohto ukazovateľa. Pre podnikovú prax je komplikovaná práve rozdielna dynamika zmeny cien jednotlivých vstupov v porovnaní s výstupmi. Naznačené zmeny rentability sa bezprostredne odzrkadlili v schopnosti podnikov hrať všetky svoje dlhy. Zníženie rentability podnikov prinieslo predĺženie splatnosti dlhov a zvýšenie rentability naopak skrátenie splatnosti. V roku 2013 je preto vykazovaná o 7% dlhšia doba splatnosti dlhov v porovnaní s rokom 2010. Istú nadväznosť na rentabilitu majú aj výsledky vypovedajúce o úrovni využitia majetku (obrat aktív). V tabuľke 2 sa uvádza, že podniky dosahovali v roku 2013 obrat aktív (majetku) o 10% nižší oproti roku 2010, čiže na 1 € aktív pripadala o 10% nižšia hodnota tržieb z realizácie. Z týchto výsledkov môžeme

dedukovať, že najdôležitejšou príčinou horšieho využitia majetku podnikov bola tvorba tržieb z realizácie. Tržby z realizácie sú veľmi sledovaným ukazovateľom, pretože z nich sa majú financovať náklady podniku. Dostatočne vysoký objem tržieb pri primeranej úrovni nákladov býva predpokladom dosiahnutia kladného výsledku hospodárenia a tým pádom slušnej ziskovosti. Konečná suma tržieb z realizácie je výslednicou objemu predaja a nastavenej predajnej ceny, preto je namieste dôsledné hľadanie príčin ich zaostávajúcej dynamiky. K zaujatiu vyššie popisovaných stanovísk nás nabádajú nasledovné skutočnosti: výkonnosť slovenskej, ale i celej európskej ekonomiky v sledovanom období rástla len mierne a nepravidelným tempom, zásadnejšiemu rastu dopytu bránili politické konflikty, nízka inflácia až deflácia nepodporovala podnikateľské aktivity, vládou prijaté programy na podporu podnikateľského prostredia neboli dostatočne motivujúce a účinné, v prvom rade sa

Tabuľka 3 Vývoj vybraných finančných ukazovateľov podnikov členených podľa SK NACE v rokoch 2010-2013

Ukazovateľ	SK NACE	2010	2011	2012	2013	Indexy vývoja			
						11/10	12/11	13/12	13/10
L3	C	1,12	1,15	1,19	1,29	1,03	1,03	1,08	1,15
	G	1,23	1,25	1,28	1,26	1,02	1,02	0,98	1,02
	H	1,12	1,16	1,17	1,32	1,04	1,01	1,13	1,18
	I	0,67	0,76	0,85	0,91	1,13	1,12	1,07	1,36
Obrat aktív	C	1,17	1,23	1,14	1,09	1,05	0,93	0,96	0,93
	G	1,00	1,00	0,91	0,98	1,00	0,91	1,08	0,98
	H	1,26	1,31	1,16	1,13	1,04	0,89	0,97	0,90
	I	1,16	1,10	1,06	1,09	0,95	0,96	1,03	0,94
Celková zadlženosť aktív	C	70,60	69,54	67,72	63,88	0,98	0,97	0,94	0,90
	G	72,05	70,99	70,09	71,69	0,99	0,99	1,02	0,995
	H	76,16	73,18	73,57	67,22	0,96	1,01	0,91	0,88
	I	91,86	88,38	86,26	86,18	0,96	0,98	1,00	0,94
Tokové zadlženie	C	12,86	12,19	14,50	13,58	0,95	1,19	0,94	1,06
	G	34,80	35,82	57,24	34,41	1,03	1,60	0,60	0,99
	H	11,74	11,86	16,61	11,69	1,01	1,40	0,70	1,00
	I	x	x	x	x	x	x	x	x
ROE	C	1,24	1,62	0,82	0,81	1,31	0,51	0,99	0,65
	G	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	H	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	I	-14,47	-10,89	-6,98	-6,81	0,75	0,64	0,98	0,47
Prevádzková rentabilita tržieb	C	1,50	1,55	1,34	1,37	1,03	0,86	1,02	0,91
	G	0,67	0,51	0,37	0,68	0,76	0,73	1,84	1,01
	H	1,16	1,02	0,63	0,92	0,88	0,62	1,46	0,79
	I	-8,71	-7,41	-4,65	-5,50	0,85	0,63	1,18	0,63
PH/Tržby	C	21,40	20,35	19,25	19,15	0,95	0,95	0,99	0,89
	G	9,44	8,79	8,11	9,19	0,93	0,92	1,13	0,97
	H	14,44	13,52	11,97	13,55	0,94	0,89	1,13	0,94
	I	11,62	10,63	9,58	10,71	0,91	0,90	1,12	0,92

Vysvetlivky: v tabuľke sú uvedené mediánové hodnoty ukazovateľov,

C – priemyselná výroba, G - veľkoobchod, maloobchod, oprava motorových vozidiel a motocyklov, H – doprava a skladovanie, I – ubytovacie a stravovacie služby

Prameň: spracované na základe údajov univerzálneho registra CRiBiS.sk

hľadali cesty navýšenia príjmov do štátneho rozpočtu, podniky v porovnaní s predkrízovým obdobím investovali kapitál do obnovy a rozvoja majetku v oveľa menšom rozsahu. Na

základe doteraz uvádzaných faktov môžeme konštatovať, že jednou z dôležitých prekážok úspešnejšieho napredovania podnikov bolo práve ich externé prostredie, jeho turbulencia, pretrvávajúce vplyvy brzdiačich ekonomiku.

Prezentované hodnotenie finančného zdravia slovenských podnikov však nemožno bezprostredne vzťahovať na akýkoľvek podnik bez rozdielu. Už skôr sme totiž v príspevku naznačili možnú variabilitu finančnej situácie podnikov v závislosti od charakteru činnosti, odvetvových podmienok, dĺžky existencie podniku, jeho právnej formy atď. Naše tvrdenie dokazuje nasledovná tabuľka 3, kde sú finančné výsledky podnikov spracované s prihliadnutím na SK NACE. V tabuľke sú vybrané finančné výsledky podnikov pôsobiacich v odvetviach najvýraznejšie sa podieľajúcich na tvorbe HDP. Pri pohľade na spracované výsledky sú väčšie viditeľné rozdiely pri ukazovateľoch zadlženosti a rentability. Charakter vývoja finančnej situácie podnikov pôsobiacich v uvedených odvetviach sa zhoduje s prezentovanými výsledkami za celú podnikateľskú sféru v tabuľke 2 (pri porovnaní výsledkov roka 2013 s rokom 2010), t.j. zvýšila sa ich celková likvidita, znížila sa zadlženosť, ale naopak sa im predĺžila doba splatnosti dlhov (s výnimkou odvetvia označeného písmenom G) a zhoršila sa rentabilita. Zo skúmanej štvorice odvetví dosahovali najhoršie výsledky podniky zaoberajúce sa poskytovaním ubytovacích a stravovacích služieb. Typickí predstavitelia tohto odvetvia majú nedostatočnú platobnú schopnosť, dokonca boli počas zvoleného obdobia permanentne podkapitalizovaní. Úroveň a štruktúra dlhov narúša ich finančnú stabilitu. Na financovanie svojej činnosti potrebovali bezkonkurenčne najvyšší objem dlhov (ich zadlženosť sa pohybovala od 86 do 92%). Vysoká zadlženosť typických podnikov spomínaného odvetvia je daňou za nízku rentabilitu. Za povšimnutie stojí pohľad na ich úroveň využitia majetku. Hoci dosahujú s ostatnými odvetviami porovnateľnú obrátkovosť majetku, zaostávajú vo výkonnosti až do takej miery, že ich výsledkom je strata. Pokiaľ porovnáme v tabuľke 3 uvedené úrovne rentability vidíme, že len v tomto odvetví je vykazovaná záporná ROE a prevádzková rentabilita tržieb. Prečo tieto výsledky, keď majú podiel PH v tržbách dokonca vyšší ako podniky zaoberajúca sa obchodnou činnosťou a opravou motorových vozidiel? Záporná prevádzková rentabilita tržieb môže byť výsledkom nedostatočnej produktivity práce a pre nich neúmerne vysokej mzdovej nákladovosti. Ešte horšia ROE (pri veľmi nízkom podiele vlastných zdrojov vo finančnej štruktúre) ako prevádzková rentabilita tržieb je dôsledkom využívaného spôsobu financovania podniku. Náklady vynaložené na cudzí kapitál citeľne zhoršujú výsledok hospodárenia danej skupiny podnikov.

ZÁVER

Príspevok bol zameraný na hľadanie konkrétnych súvislostí medzi finančnými výsledkami podnikov a ich externým, či interným prostredím. Skúmaním makroekonomických ukazovateľov sme zistili, že v externom prostredí podnikov došlo v poslednom období k čiastočným pozitívnym zmenám. Intenzita týchto posunov však nie je dostatočná a vďaka tomu nie je podnikanie v SR bez vážnejších problémov. Podnikatelia permanentne poukazujú na prekážky, ktoré sme sa v príspevku pokúsili aspoň čiastočne preskúmať z pohľadu ich vplyvu na finančné výsledky podnikov. Podrobnou analýzou finančných výsledkov podnikov členených podľa jednotlivých odvetví a veľkosti je možné získať presnejšie podklady pre prípravu vhodne cielených programov rozvoja slovenskej ekonomiky.

LITERATÚRA

- [1] MATUŠOVIČ, Martin. Financing of intellectual property and the specifics of setting up guarantees. In Managing and modelling of financial risks. International scientific conference. Managing and modelling of financial risks : 7th international scientific conference : zborník z konferencie : Ostrava, 8.-9.9.2014. - Ostrava : VŠB - Technical University of Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3631-7, s. 490-496.
- [2] NAGY, Ladislav. Analýza primeranosti tržieb vo vzťahu k majetku. In AnaFin : analýzy, financie, výkazy [elektronický zdroj]. - Bratislava : Verlag Dashöfer, 2014. ISSN 1339-3901, 11.6.2014, s. [1] online.
- [3] NAGY, Ladislav. 2013. *Prístupy k analýze zisku podniku*. In Finančný manažment. - Bratislava : Iura Edition, 2013. ISSN 1338-7065, 2013, roč. 6, č. 7-8, s. 22-27.
- [4] SOVÍKOVÁ, Daniela - ZALAI, Karol. Ako sa zotavuje po kríze ekonomika SR a jej podniky? In Manažment podnikania a vecí verejných - dialógy : vedecko-odborný časopis Slovenskej akadémie manažmentu. - Bratislava : Slovenská akadémia manažmentu, 2014. ISSN 1337-0510, 2014, roč. 9, č. 24, s. 26-36.
- [5] ŠÚBERTOVÁ, Elena - KINČÁKOVÁ, Michaela. The Assessment of using funds to support businesses in the Slovak Republic. In Ekonomické rozhľady : vedecký časopis Ekonomickej univerzity v Bratislave. - Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, 2015. ISSN 0323-262X, 2015, roč. 44, č. 1, s. 16-27.

Príspevok je spracovaný v rámci riešenia projektu VEGA č. 1/0008/14 „Kľúčové trendy vo finančnom rozhodovaní manažérov v podmienkach nestabilných finančných trhov“ (vedúci projektu: prof. Ing. Peter Markovič, PhD.)

KONTAKT

Ing. Alena Tóthová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: alena.tothova @euba.sk

DUŠEVNÉ VLASTNÍCTVO A JEHO APLIKÁCIA V STAVEBNÍCTVE

INTELLECTUAL PROPERTY AND ITS APPLICATION IN CONSTRUCTION INDUSTRY

Miroslav Uhliar

ABSTRACT

The modern world gets more global every day and it makes the importance of Intellectual Property grow as well. It is essential to provide a proper level of protection to these rights. There are two basic groups of the Intellectual Property Rights: Copyrights and Industrial Property Rights. Even though there are several valid Acts for Intellectual Property in Slovakia, the total number of patents and requests per 1000 inhabitants is very low compared to the world leaders. The Construction Industry represents a specific and one of the most problematic sectors in Slovakia due to its complicated protection of intellectual property.

KEY WORDS

Intellectual Property, Intellectual Property Rights, Construction Industry

JEL Classification

O34, L74

ÚVOD

V rýchlom, modernom, informatizovanom a globalizovanom svete rastie objem nehmotných výsledkov tvorivej duševnej práce ľudí. Často ide o originálne riešenia, ktorých tvorba znamená množstvo investovaného času, financií a námahy. Takéto produkty, zväčša pomerne ľahko kopírovateľné a rozšíriteľné do celého sveta, majú nemalú hodnotu pre autora, resp. autorov. Existuje legitímne právo na profitovanie zo svojej tvorivej činnosti a toto právo je potrebné chrániť. Vychádza to z podstaty, že vytvorenie hodnotných aktív je podmienené získaním a aplikovaním určitého množstva kreativity, znalostí a skúseností.

Za hlavné oblasti duševného vlastníctva možno vnímať predovšetkým ochranné známky, autorské práva, práva priemyselného dizajnu, hodnotu ľudských zdrojov. Duševné vlastníctvo presahuje mnohé oblasti ľudskej činnosti a podnikania. V niektorých sektoroch ekonomiky je možné sa s ním stretnúť intenzívnejšie, inde zriedkavejšie. Aj oblasť stavebníctva je významným čo do tvorby produktov duševného vlastníctva. Jedná sa o veľmi dôležité a hodnotné aktívum, no napriek tomu sa práve v stavebníctve často ignoruje alebo prehliada. Uplatňovanie týchto práv v sektore stavebníctva je špecifické a nedostatočné, aj preto je potrebné ho zefektívniť a zintenzívniť.

Duševné vlastníctvo, jeho zložky a ochrana

Pod pojmom **duševné vlastníctvo** sa vníma majetok nehmotného charakteru, ktorý je výsledkom duševnej činnosti človeka. Takýmto majetkom môže byť napríklad: *vynález*,

* Ing. Miroslav Uhliar, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, podiel na projekte VEGA č. 1/0264/15 100%

priemyselný dizajn, literárne dielo, architektonické dielo, obchodná značka, počítačová hra, záverečná študijná práca, dielo záhradnej a interiérovej architektúry, fotografické dielo, know-how a iné.

Práva duševného vlastníctva sú práva osoby na výtvary duševnej činnosti. Obyčajne dávajú tvorcovi exkluzívne práva na používanie svojho výtvoru na určité časové obdobie.¹ Duševné vlastníctvo pozostáva z produktov, práce alebo procesov, ktoré boli vytvorené človekom a poskytujú konkurenčnú výhodu. Práva naň sa teda vzťahujú k tvorcovi/autorovi, ktorý s týmto svojím právom môže rôzne nakladať.

Právo duševného vlastníctva je možné rozdeliť na dve základné časti resp. oblasti:

1. Autorské právo

- a. Autorské právo
- b. Právo výkonných umelcov (*právo príbuzné autorskému právu*)
- c. Právo výrobcov zvukových a zvukovo-obrazových záznamov a právo vysielateľov (*práva súvisiace s autorským právom*)

2. Právo priemyselného vlastníctva

a. *Priemyselné práva:*

- Priemyselné práva na výsledky tvorivej duševnej činnosti: *Patentové právo (právo vynálezov); Právo (priemyselných) dizajnov; Právo úžitkových vzorov; Právo topografií polovodičových výrobkov; Právo nových odrôd rastlín a nových plemien zvierat*
- Priemyselné práva na označenia: *Známkové právo (právo ochranných známk); Právo označení pôvodu výrobkov a zemepisných označení výrobkov; Právo obchodných mien*

b. *Práva obdobné priemyselným právam:*

Zlepšovateľské právo (právo zlepšovacích návrhov); Právo nových spôsobov prevencie, diagnostiky a liečenia ľudí a zvierat a ochrany rastlín proti škodcom a chorobám; Právo know-how; Právo loga; Právo doménových mien; Právo na ochranu názvu a dobrej povesti PO.

Na Slovensku sú jednotlivé oblasti duševného vlastníctva pokryté viacerými právnymi úpravami. Často ide o zákon a vykonávaciu vyhlášku. Významnými **právnymi predpismi upravujúcimi duševné vlastníctvo a presadzovanie jeho práv** sú najmä:²

Zákon č. 618/2003 Z. z. o autorskom práve a právach súvisiacich s autorským právom

Zákon č. 486/2013 Z. z. o presadzovaní práv duševného vlastníctva colnými orgánmi

Obchodný zákonník č. 513/1991 Zb. (513/1991 Zb.)

Zákon č. 435/2001 Z.z. o patentoch, dodatkových ochranných osvedčeniach a o zmene a doplnení niektorých zákonov (patentový zákon) (435/2001 Z.z.)

Zákon č. 517/2007 o úžitkových vzoroch a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Zákon č. 444/2002 Z.z. o dizajnoch

¹ WTO, *What are intellectual property rights?* [online] [13.04.2015] Dostupné na internete: <https://www.wto.org/english/tratop_e/trips_e/intell_e.htm>

² Ministerstvo kultúry Slovenskej republiky, *Duševné vlastníctvo* [online] [13.04.2015] Dostupné na internete: <<http://www.dusevnevlastnictvo.gov.sk/Default.aspx?menu=0>>

Zákon č. 55/1997 Z.z. o ochranných známkach)

V rámci Slovenskej republiky je hlavnou inštitúciou pre aktivity z oblasti duševného vlastníctva (ochrana, vzdelávanie, poradenská činnosť, atď.) Úrad priemyselného vlastníctva SR.³

Duševné vlastníctvo sa dá chrániť prostredníctvom práv duševného vlastníctva ustanovených Svetovou organizáciou duševného vlastníctva (WIPO). Forma ochrany je závislá od konkrétneho typu duševného vlastníctva. Podľa rôznych typov je možné **pre účely ochrany** zabezpečiť vytvorenie/označenie typu.⁴

- *Patent* – počas určitého obdobia bráni tretím osobám vo vyrábaní, používaní alebo predávaní vynálezu
- *Ochrana známka* – chráni názov výrobku a zabraňuje iným podnikom v predávaní výrobku s rovnakým názvom
- *Autorské právo prostredníctvom autorskej značky* – informuje ostatných, že autor chce kontrolovať výrobu, distribúciu, vystavovanie alebo predstavovanie diela.

Dá sa konštatovať, že v Európskej únii sú práva duševného vlastníctva vo väčšej miere chránené na vnútroštátnej úrovni než na úrovni Európskej únie. Štatistický **prehľad o ochrane práv duševného vlastníctva vo vybraných krajinách sveta** uvádza nasledujúca časť.

Nasledujúca tabuľka prezentuje prehľad o patentoch vo vybraných štátoch sveta. Lídrmi pre rok 2013 čo do počtu platných patentov ako aj podaných patentových žiadostí sú USA, Japonsko a Čína.

Tab. č. 1 Štatistika patentov vo vybraných krajinách (v ks)

Krajina	Rok 2010	Rok 2012	Rok 2013		
			Podané žiadosti	Platné patenty	Platné patenty na 1000 obyvateľov ⁵
USA	2 017 318	2 239 231	571 612	2 387 502	7,52
Japonsko	1 423 432	1 694 435	328 436	1 838 177	14,44
Čína	564 760	875 385	825 136	1 033 908	0,77
Nemecko	514 046	549 521	63 167	569 340	7,02
Veľká Británia	424 209	459 447	22 938	469 941	4,41
Poľsko	30 021	41 242	4 411	47 610	1,24
Ukrajina	24 622	25 275	5 412	26 033	0,58
Rakúsko	10 066	10 715	2 406	11 202	1,36
Česká republika	9 633	8 608	1 081	7 780	0,73
SLOVENSKO	3 593	3 174	210	2 755	0,50

Zdroj: vlastné spracovanie podľa WIPO⁶

Na Slovensku bolo k roku 2013 evidovaných len 2 755 platných patentov, čo predstavuje na 1000 obyvateľov nízku hodnotu 0,5 patentu. Môže to vypovedať o nízkej vynálezovej aktivite prípadne aj o nízkej miere ochrany vynálezov.

³ Úrad priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky <<http://www.upv.sk/>>

⁴ europa.eu, *Práva duševného vlastníctva* [online] [13.04.2015] Dostupné na internete:

<http://europa.eu/youreurope/business/start-grow/intellectual-property-rights/index_sk.htm>

⁵ United States Census Bureau, *Countries and Areas Ranked by Population: 2013* [online] [13.04.2015]

Dostupné na internete: <<http://www.census.gov/population/international/data/countryrank/rank.php>>

⁶ WIPO, [online] [13.04.2015] Dostupné na internete: <<http://www.wipo.int/ipstats/en/statistics/patents/>>

Ďalšiu skúmanú oblasť tvoria ochranné známky, kde v tabuľke môžeme vidieť prehľad (najmä za rok 2013) o počte platných ochranných známk ako aj počet nových žiadostí v uvedenom roku.

Tab. č. 2 Štatistika ochranných známk vo vybraných krajinách (v ks)

Krajina	Rok 2010	Rok 2012	Rok 2013		
			Podané žiadosti	Platné ochranné známky	Platné ochranné známky na 1000 obyvateľov
USA	1 544 184	1 797 153	275 430	1 868 851	5,89
Japonsko	1 750 854	1 782 169	15 430	1 718 860	13,51
Čína	4 603 995	6 400 257	1 015 124	7 237 900	5,36
Nemecko	-	784 834	140 928	926 012	11,41
Veľká Británia	367 554	397 233	91 884	543 523	8,57
Poľsko	237 460	233 083	32 107	116 005	3,02
Ukrajina	120 133	144 481	51 478	153 548	3,44
Rakúsko	113 745	298 247	7 805	108 838	13,23
Česká republika	116 530	116 783	27 196	119 241	11,24
SLOVENSKO	48 217	49 001	13 556	4 733	8,88

Zdroj: vlastné spracovanie podľa WIPO⁷

Prehľad deformuje skutočnosť, že v niektorých krajinách (napr. Čína) funguje systém separátnych žiadostí na registráciu produktov alebo služieb do jednotlivých tried. Naproti tomu v krajinách ako Japonsko, USA a tiež aj v mnohých európskych krajinách funguje multi-triedny systém registrácie ochranných známk.

Ďalšia tabuľka dáva prehľad o priemyselných vzoroch vo vybraných štátoch sveta.

Tab. č. 3 Štatistika priemyselných vzorov vo vybraných krajinách (v ks)

Krajina	Rok 2010	Rok 2012	Rok 2013		
			Podané žiadosti	Platné priemyselné vzory	Platné priemyselné vzory na 1000 obyvateľov
USA	252 374	269 501	36 034	278 237	0,88
Japonsko	252 230	248 822	31 125	251 243	1,97
Čína	-	1132 132	659 563	1 224 442	0,91
Nemecko	-	57 089	6 543	56 810	0,70
Veľká Británia	46 736	43 072	5 209	42 500	0,67
Poľsko	11 903	12 321	1 358	11 396	0,30
Ukrajina	9 907	9 625	4 472	10 053	0,23
Rakúsko	15 509	13 224	841	10 201	1,24
Česká republika	4 059	3 291	441	3 417	0,32
SLOVENSKO	1 053	997	125	965	0,18

Zdroj: vlastné spracovanie podľa WIPO⁸

⁷ WIPO, [online] [13.04.2015] Dostupné na internete: <<http://ipsstats.wipo.int/ipsstatv2/IpsStatsResultvalue>>

⁸ WIPO, [online] [13.04.2015] Dostupné na internete: <<http://ipsstats.wipo.int/ipsstatv2/IpsStatsResultvalue>>

Aj v oblasti množstva existencie priemyselných vzorov a nových žiadostí je Slovensko na pozíciách s nízkou aktivitou. Na druhej strane opäť nachádzame lídrov USA, Japonsko a tiež Čínu.

Duševné vlastníctvo a stavebníctvo

V roku 2012 bol počet patentových prihlášok celosvetovo v sektore stavebníctva 66 311, čo predstavovalo podiel 3,3% na všetkých podaných patentoch za všetky odvetvia. Počet prihlášok v stavebníctve v porovnaní k roku 2008 dosiahol nárast 5,9%.⁹ Z celkového celosvetového počtu žiadostí o ochrannú známku až 6,7% bolo pre sektor stavebníctva. Tieto čísla potvrdujú dôležitosť duševného vlastníctva v stavebníctve a význam uplatňovania jeho jednotlivých práv.

Bohužiaľ, duševné práva v slovenskom stavebníctve sú nedostatočne aplikované. Je to aj z dôvodu, že majú nehmotný charakter, čo je pre oblasť stavebníctva ťažšie vstrebateľné, pretože odvetvie je viac o výmerách, financiách, hmotách a materiáloch.¹⁰ Dodržiavanie týchto práv je preto v praxi slabé. Najmä, pokiaľ ide o drobné stavby alebo o malých investorov. Výnimku predstavujú skúsení a právne vzdelaní investori a developeri. Ale to tiež iba vtedy, ak sa autor striktné dožaduje dodržiavania svojich práv.

Problémom nie je ani tak nedostatočná právna úprava. Skôr je to vec kultúry, morálky a tiež dôsledného uplatňovania týchto práv duševného vlastníctva. Autori sa totiž pri porušovaní práv iba málokedy obracajú na súd, nakoľko výsledok sporu je často neistý, neekonomický a časovo vzdialený.

V sektore stavebníctva sú najčastejšie problémy práva duševného vlastníctva najmä v **porušovaní autorského práva k plánom architektúry, schémam a samotným konštruovaným budovám**. K tomuto dochádza napríklad vtedy, ak investor, resp. vlastník nehnuteľnosti v procese výstavby alebo rekonštrukcie nekomunikuje v prípade výraznejšieho zásahu do architektonického diela s jeho autorom. Ešte závažnejším porušením je plagiátorstvo, teda ak ide o neoprávnené kopírovanie časti alebo celého architektonického diela.

Mnoho problémov porušovania duševného práva v stavebníctve spočíva v nedostatočnej osвете a vzdelávaní budúcich absolventov stavebne zameraných škôl a univerzít. Toto je oblasť, ktorá by sa mohla pomerne jednoducho zlepšiť. Ďalej by sa pre ochranu autorských práv mali efektívnejšie riešiť konflikty, a to aj prostredníctvom zastrešujúcej odbornej organizácie, akou je napríklad Slovenska komora architektov alebo Slovenská komora stavebných inžinierov či Spolok architektov Slovenska.

ZÁVER

Duševné vlastníctvo a ochrana práv duševného vlastníctva sa významnou mierou dotýkajú aj odvetvia stavebníctva. Či už ide o rôzne autorské práva na architektonickú dokumentáciu a diela, alebo know-how, nové technológie, označovanie stavebných výrobkov a podobne, dodržiavanie práv duševného vlastníctva je dôležité pre konkurencieschopnosť ich nositeľa.

⁹ World Intellectual Property Organization, *World Intellectual Property Indicators, Economics and Statistics Series*, WIPO Publication No. 941E/14, 2014, s.31, ISBN 978-92-805-2558-8

¹⁰ TURANCOVÁ, M. *Autorský zákon v architektúre* [online] [13.04.2015] Dostupné na internete: <<http://www.asb.sk/architektura/architekti/autorsky-zakon-v-architekture>>

Na celosvetovej ale aj slovenskej úrovni možno vidieť silnejúce snahy o ochranu a dôslednejšie dodržiavanie práv duševného vlastníctva. Tie predstavuje nezandebateľnú hodnotu, s ktorou má právo narábať jej tvorca, a musí existovať systém a nástroje pre efektívnu a dôslednú ochranu týchto práv. Súčasný vývoj v tejto oblasti postupuje pomaly, ale zlepšenia sa drobnými krokmi dostávajú a to aj v oblasti stavebníctva.

LITERATÚRA

- [1] Europa.eu, *Práva duševného vlastníctva* [online] Dostupné na internete: http://europa.eu/youreurope/business/start-grow/intellectual-property-rights/index_sk.htm
- [2] Ministerstvo kultúry Slovenskej republiky, *Duševné vlastníctvo* [online] Dostupné na internete: <http://www.dusevne.vlastnictvo.gov.sk/Default.aspx?menu=0>
- [3] TURANCOVÁ, M. *Autorský zákon v architektúre* [online] Dostupné na internete: <http://www.asb.sk/architektura/architekti/autorsky-zakon-varchitekture>
- [4] United States Census Bureau, *Countries and Areas Ranked by Population: 2013* [online] Dostupné na internete: <http://www.census.gov/population/international/data/countryrank/rank.php>
- [5] Úrad priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky <http://www.upv.sk/>
- [6] WIPO, [online] Dostupné na internete: <http://ipstats.wipo.int/ipstatv2/IpsStatsResultvalue>
- [7] WIPO, [online] Dostupné na internete: <http://www.wipo.int/ipstats/en/statistics/patents/>
- [8] World Intellectual Property Organization, *World Intellectual Property Indicators, Economics and Statistics Series*, WIPO Publication No. 941E/14, 2014, s.31, ISBN 978-92-805-2558-8
- [9] WTO, *What are intellectual property rights?* [online] Dostupné na internete: https://www.wto.org/english/tratop_e/trips_e/intell_e.htm
- [10] Zákon č. 618/2003 Z. z. o autorskom práve a právach súvisiacich s autorským právom (autorský zákon)

Tento článok bol spracovaný v nadväznosti na projekt: VEGA č. 1/0264/15, „Transfer duševného vlastníctva prostredníctvom licenčných zmlúv a iných transferových inštrumentov“.

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; miro.uhliar@gmail.com

VYUŽÍVANIE DATA MININGU PRE MARKETINGOVÉ ÚČELY V STREDNÝCH A VEĽKÝCH PODNIKOV NA SLOVENSKU

USE OF DATA MINING FOR MARKETING PURPOSES IN LARGE AND MIDDLE-SIZED BUSINESSES IN SLOVAKIA

Lucia Vilčeková

ABSTRACT

The goal of this paper is to examine the using of data mining techniques for marketing purposes in large and middle-sized companies in Slovakia. At the beginning of the paper, insights into data mining is provided, followed by brief description of primary research conducted in middle-sized and large companies. Research results showed that the main advantages of using data mining are tailor offerings to specific customer, determining customer needs, better customer relationship management, more effective marketing campaigns, whereas the biggest challenges are preparation of data, maintaining the database, security issues, high investments.

KEY WORDS

data mining, marketing, Slovak companies

JEL Classification

M10, M310

ÚVOD

Zákazníci pre každú organizáciu najdôležitejšou hodnotou. Z dlhodobého hľadiska nie je možné, aby podnik bol úspešný v prípade, že nemá spokojných zákazníkov. Dôležité je si uvedomiť, že neexistuje žiaden „priemerný zákazník“. Ľudia sa správajú rôzne, majú rozdielne potreby, preferujú rozdielne produkty, iné spôsoby komunikácie, majú pre podniky rôzny význam a rozdielny potenciál. Avšak aj napriek všetkým rozdielnostiam je možné v ich správaní sa pomocou využitia matematiky a štatistiky nájsť určité podobnosti, opakujúce sa vzory, ktoré marketérom pomáhajú rozdeliť zákazníkov alebo produkty do určitých skupín a na základe týchto informácií ďalej pracovať a presne zacieliť svoje marketingové aktivity.

Potreba využívania data miningových modelov vyplýva z neustále rastúceho množstva dát, z ktorými sú podniky konfrontované a aj zo snahy čo najefektívnejšie obslužiť zákazníkov. Objemy informácií, ktoré majú podniky k dispozícii nie je možné spracovať manuálne, podnikateľské prostredie prechádza rýchlymi zmenami, zákazníci sa stávajú stále náročnejšími a konkurencia v mnohých oblastiach podnikania je veľká. Zákazník je stredobodom podnikateľského úsilia a preto by cieľom každého podniku malo byť využívanie takých stratégií, ktoré vedú k budovaniu, riadeniu a posilňovaniu vzťahov so svojimi zákazníkmi.

Data mining a jeho úloha v marketingu

Informačné technológie si našli svoje využitie aj v marketingu. Základné techniky data miningu ako segmentácia, cross sell, up sell a asociačná analýza sa využívajú na riadenie

* Mgr. Lucia Vilčeková, PhD., Fakulta managementu, Univerzita Komenského v Bratislave, Katedra marketingu

vzťahov so zákazníkmi a zvyšovanie zákaznickej spokojnosti. Podľa Vercellisa je nevyhnutné, aby si podniky uvedomili, že strategické myslenie a konanie je dôležité pre zachovanie konkurencieschopnosti, a to predovšetkým na saturovaných trhoch.¹ Trhy sú charakteristické so silnou konkurenciou, zákazníci si môžu vybrať zo širokej ponuky služieb a produktov a preto sa zvyšujú ich nároky a očakávajú za svoje peniaze vysokú hodnotu.² Data mining pomáha podnikom využívať informačné technológie a zákaznicke informácie za cieľom získania hlbších poznatkov o preferenciách, postojoch, správaní zákazníkov a ich hodnote pre podnik.³

Budovanie vzťahov so zákazníkmi predstavuje vzájomne prospešný vzťah medzi zákazníkom a podnikom a prináša odpoveď na otázku, čo je pre zákazníka pridaná hodnota, ktorou si ho možno získať a/alebo udržať.⁴ Zákaznícka lojalita je veľmi nestála a podniky sú konfrontované s tým, ako rozoznať medzi svojimi zákazníkmi tých, ktorí sú pre ne vysoko hodnotní, ale majú zároveň vysoký sklon k odchodovosti. Pri správnom využívaní data miningových metód je možné zaručiť lojalitu zákazníkov, efektívne riadiť budovanie vzťahov s nimi a to všetko pri nižších finančných nákladoch.⁵ Kvalitné riadenie vzťahov so zákazníkmi je založené na kvalitných dátach o zákazníkoch a kvalitnom výstupe zo štatistického softvéru. Dnešnou snahou je individuálny prístup k zákazníkovi a data mining tento prístup umožňuje.⁶

Podniky zbierajú zákaznicke dáta z rôznych zdrojov – dáta z predaja (nákupná história), finančné dáta (platobná história), marketingové dáta (lojalitné programy). Denne narastajúce množstvo týchto dát nie v ľudských silách možné spracovať bez špecializovaných softvérov.⁷ Aby zákaznicke dáta boli vhodné na spracovanie, musia byť zrozumiteľné, aktuálne a vyčistené od nepresností. Dôležitou súčasťou riadenia vzťahov so zákazníkmi je analýza týchto dát, ktorá umožní podať správnu správu tomu správne zákazníkovi.⁸ A práve techniky data miningu umožňujú pochopiť a predpovedať správanie zákazníkov. Han a Kamber popisujú data mining ako extrahovanie konkrétnych znalostí z veľkého počtu dát. Zjednodušene povedané to je konvertovanie dát na vedomosti.⁹

Techniky využívané v data miningu sú výsledkom dlhodobého výskumu a vývoja. Evolúcia týchto techník sa začala, keď sa dáta začali ukladať do počítačov, pokračovala s rozširovaním možností prístupu k dátam a dnes sa vyznačuje prácou s dátami v reálnom čase a okamžitými výsledkami. Data mining automatizuje proces získavania prediktívnych informácií. Otázky, ktoré si kedysi vyžadovali extenzívnu analýzu, môžu byť dnes zodpovedané priamo z dostupných dát v krátkom čase.¹⁰

Pri riadení vzťahov so zákazníkmi sa využívajú 3 základné modely: Modely sklonu k akcii/ zhlukové modely/ asociačné a sekvenčné modely. Modely sklonu k akcii predstavujú predpovedanie správania zákazníkov. Predikcia ich sklonu ku kúpe určitého produktu, sklonu

¹ VERCELLIS, C. Business Intelligence: Data Mining and Optimization for Decision Making. Chicester: John Wiley & Sons, Ltd, 2009, s. 35.

² BRUGGEMANN, T., HEDSTROM, P., JOSEFSSON, M. Data Mining and Data Based Direct Marketing Activities. Norderstedt: Book on Demand., 2004, s. 17.

³ KUDYBA, S. Managing data mining: advice from experts. Hershey: CyberTech Publishing, 2004, s. 54.

⁴ WILLIAMS, E. Customer Relationship Management Definition. [online] 2006 [ref. 2015-02-01]. Dostupné na: <http://searchcrm.techtarget.com/definition/CRM>

⁵ ANDERSON, K., KERR, C. Customer Relationship Management. New York: McGraw-Hill, 2001, s. 103.

⁶ SOJAN, M. S., RAPHY, M. S. K., THOMAS, M. P. (2014). Techniques used in decision support system for a CRM. A review. In: International Journal of Information Technology, vol. 3, No. 1, s. 9-12, február 2014.

⁷ GUPTA, G. K. Introduction to Data Mining with Case Studies. New Delhi: Prentice-Hall of India, 2006, s. 312.

⁸ BUTTLE, F. Customer Relationship Management. Burlington: Elsevier, 2009, s. 57.

⁹ HAN, J., KAMBER, M. Data Mining. Concepts and Techniques. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers, 2011, s. 42.

¹⁰ DESHMUKH, M., AKARTE, S. P. Predictive Data Mining: A Generalized Approach. In: International Journal of Computer Science and Mobile Computing, vol. 3, no. 1, s. 519 – 525.

k odchodu, sklonu k zaradeniu sa medzi nových zákazníkov podniku. Cieľom zhlukových modelov je analyzovať dáta a identifikovať prirodzené zoskupenia na základe vybraných znakov. Tieto modely sa používajú na segmentáciu zákazníkov. Cieľom asociačných a sekvenčných modelov je odhalenie asociácií medzi rôznymi udalosťami, produktmi, službami, atribútmi a pod. Tieto techniky sa nazývajú aj analýza nákupného koša, pretože odhaľujú, aké produkty alebo služby zákazníci spolu kupujú.

Z marketingového hľadiska je pomocou týchto modelov možné zvýšiť hodnotu zákazníka, a to nasledovnými spôsobmi:¹¹

- 1) zvýšiť užívanie (nákup) produktov;
- 2) predaj hodnotnejších produktov;
- 3) udržanie si zákazníkov po dlhšiu dobu.

Cieľom všetkých spomenutých modelov je lepšie, jednoduchšie, rýchlejšie a adresnejšie riešenie marketingových problémov.

Metodika výskumu

Cieľom výskumu bolo analyzovať informácie o využívaní data miningových techník v stredných a veľkých podnikoch pôsobiacich na Slovensku. Dáta pre tento výskum boli zbierané v roku 2014 a dopytovaných bolo 100 podnikov. Eliminované boli tie z nich, ktoré nevyužívali žiadne data miningové techniky. Zástupcom podnikov bol predložený dotazník, ktorý obsahoval 8 otvorených otázok s cieľom získať informácie o tom, ako dlho podniky data mining využívajú, aké techniky používajú, v čom vidia výhody a nevýhody využívania data miningu. Silnou stránkou tohto výskumu bola vysoká miera návratnosti dotazníka z dôvodu jeho nenáročnosti na vyplnenie, otvorené otázky ponúkli množstvo podnetných a variabilných odpovedí, pretože respondenti neboli viazaní vopred danými možnosťami odpovedí. Medzi obmedzenia tohto výskumu zaradíme relatívne malý počet respondentov a pri výbere vzorky nebola použitá žiadne metóda na zabezpečenie reprezentatívnosti. Na základe spomenutých obmedzení nie je možné výsledky výskumu zovšeobecňovať.

Výsledky výskumu

76 percent spoločností, ktoré sa zúčastnili výskumu bolo medzinárodných a 24 percent podnikalo iba na slovenskom trhu. Domáce spoločnosti využívajú v priemere 3 roky data mining alebo štatistické metódy za účelom získavania dát o zákazníkoch na účely CRM alebo metódy marketingovej analytiky založenej na zákazníckych dátach. Medzinárodné spoločnosti využívajú štatistické metódy na podporu budovania vzťahov so zákazníkmi v priemere 8 rokov.

¹¹ RYGIELSKI, CH., WANG, J. CH., YEN, D. C. Data Mining Techniques for Customer Relationship Management. In: Technology in Society, 2002, vol. 24, s. 483–502.



Obrázok 1 Hlavné dôvody pre používanie data miningu
Zdroj: vlastné spracovanie pomocou Tagxedo

Hlavné dôvody pre používanie data miningu sú starostlivosť o zákazníka, analýza zákaznickeho správania a preferencií, analýza nákupného koša, cross sell, analýzy predikujúce správanie zákazníkov, podklady pre cieľenie marketingových kampaní a využívanie analýzy dát na segmentáciu.



Obrázok 2 Hlavné nevýhody používania data miningu
Zdroj: vlastné spracovanie pomocou Tagxedo

Medzi nevýhody používania data miningu spoločnosti zaraďujú prácu s dátami, ich prípravu a čistenie na účely analýz, neustále aktualizovanie databázy, zabezpečenie ochrany dát, vysoké vstupné investície, náročnosť na kvalifikovaných analytikov, potreba aktualizácie už namodelovaných výstupov, časová náročnosť niektorých analýz, náročné získavanie niektorých vstupných údajov, veľké množstvo nepotrebných dát.

Naopak, medzi hlavné výhody využívania data miningových techník zaraďujú možnosť vytvorenia ponuky na mieru pre konkrétneho zákazníka, špecifikáciu zákaznických preferencií, kvalitnejšie riadenie vzťahov so zákazníkmi, efektívnejšie marketingové kampane, úsporu financií a časovú úsporu, lepšie možnosti starostlivosti o zákazníka, rýchlo dostupné informácie o zmenách v zákaznickeho správaní, redukcia rizika pri marketingových kampaniach, schopnosť udržať si najhodnotnejších zákazníkov, efektívna a funkčná segmentácia zákazníkov.

- [3] BUTTLE, F. Customer Relationship Management. Burlington: Elsevier, 2009, 384 s. ISBN 978-0750655026
- [4] DESHMUKH, M., AKARTE, S. P. Predictive Data Mining: A Generalized Approach. In: International Journal of Computer Science and Mobile Computing, vol. 3, no. 1, s. 519 – 525. ISSN 2320–088X.
- [5] HAN, J., KAMBER, M. Data Mining. Concepts and Techniques. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers, 2011, 703 s. ISBN 0123814790.
- [6] GUPTA, G. K. Introduction to Data Mining with Case Studies. New Delhi: Prentice-Hall of India, 2006, 476 s. ISBN 9788120330535.
- [7] KUDYBA, S. Managing data mining: advice from experts. Hershey: CyberTech Publishing, 2004, 250 s. ISBN 978-1591402435.
- [8] RYGIELSKI, CH., WANG, J. CH., YEN, D. C. Data Mining Techniques for Customer Relationship Management. In: Technology in Society, 2002, vol. 24, s. 483–502. ISSN 0160-791X.
- [9] SOJAN, M. S., RAPHY, M. S. K., THOMAS, M. P. (2014). Technques used in decision support system for a CRM. A review. In: International Journal of Information Technology, vol. 3, No. 1, s. 9-12, február 2014. ISSN: 2320 – 2629.
- [10] VERCELLIS, C. Business Intelligence: Data Mining and Optimization for Decision Making. Chicester: John Wiley & Sons, Ltd, 2009, 413 s. ISBN 978-0-470-51139-8.
- [11] WILLIAMS, E. Customer Relationship Management Definition. [online] 2006 [ref. 2015-02-01]. Dostupné na:<http://searchcrm.techtarget.com/definition/CRM>.

KONTAKT

Mgr. Lucia Vilčeková, PhD.
 Univerzita Komenského v Bratislave
 Fakulta managementu
 Katedra marketingu
 Odbojárov 10
 820 05 Bratislava
 Slovenská republika
 e-mail: lucia.vilcekova@fm.uniba.sk

TRENDS IN AUTOMOTIVE BUSINESS – ROLE OF SCENARIOS AND BUSINESS MODELS FOR PASSENGER CAR MAINTENANCE COMPANIES

Karl Werdich

ABSTRACT

The presented paper concerns itself with passenger car maintenance companies, their organisation with car manufacturers and factors of competitiveness. Internal and external influences and the developments in automotive business, especially the diffusion of innovations in the area of electronic and the electrification in general, lead in first step to problems and challenges which have to be solved according to competitiveness. To prepare passenger car maintenance companies for the future the author proposes a combination of scientific theories under consideration of future scenarios. The unification of the approach of the market-based view and resource-based view led to a generic model for automotive service companies.

KEY WORDS

Competition, Technological Change, Innovation, After-Sales Service

JEL Classification

O33

INTRODUCTION

In the era of the vehicle networking and the assembling of mechanical and electronic components the car economy deals among other things with subjects like electric vehicles, carpooling, individual mobility and autonomous driving.

The automobile industry in which 8.4 million people worldwide are occupied directly and for which more than 50 million people work indirectly¹, has changed different areas drastically. By way of illustration, the change of the car production would be stated from the individual manufacture of vehicles to the mass production in 1913 up to the worldwide propagation of lean production methods, which were developed in Japan, beginning in the 1980s till today.² Already ten years later, car manufacturers worldwide were in position to offer a comparably high product quality within their vehicles as a basis service. As a result of this insufficient possibility of differentiation for the purchase decision of the customer, the manufacturer itself focused increasingly on customer service quality since the middle of the 1990s.³ According to Rauner, the vehicle sector in the States of the European Union not only plays a very important role for economic prosperity and employment, but also illustrates the important position of after-sales service of the passenger car maintenance companies.⁴ The vehicle trade comprises (in Germany) 462,000 employees, 38,500 vehicle companies and generated in 2014 a turnover of 147.8 billion euros.⁵ Nevertheless, the supplier and offer

* Dipl.-Ing. (FH) Karl Werdich, MBA, Comenius University in Bratislava, Faculty of Management

¹ OICA, 2010

² Womack, 1991

³ Rauner, 2002

⁴ Rauner and Spöttl, 1995

⁵ ZDK, 2015

structures depend on many factors of influence. The vehicle repair trade is influenced therefore by different change drivers like the car manufacturers, customers and the technology reform. Particularly the implemented innovations demanded by customers, manufacturers of vehicles and parts and partially by the legislator changed the passenger car maintenance companies in order to remain competitive to other market participants.

The present article deals with internal and external influences on passenger car maintenance companies and the developments in automotive business, especially the diffusion of innovations. Out of this problems and challenges were identified and provided the creating of a generic model for competition by consideration of different future scenarios.

The investigation will be conducted under consideration of company competitiveness. Out of this, other investigation objects arise by which a knowledge profit for science in an area of economic and strategic importance is to be expected.

The article is organised after the introductory chapter as follows. Definition and organisation of the passenger car maintenance is explained in chapter 2. Section 3 shows the research design. Chapter 4 deals with the subject of influences, developments, problems and challenges in the area of car manufacturers and passenger car maintenance companies. Section 5 indicates the prediction of future developments. Chapter 6 explains used scientific models for competition and show the supplemented approach. The last section provides conclusions and remarks.

2 Definition and organisation of passenger car maintenance companies

The maintenance ensures the functional safety and the serviceability of technical systems in general and of passenger cars in particular. It encloses all technical and administrative measures, as well as management measures during the life cycle of a unit. The maintenance serves for the preservation of functioning and operative condition or the return in this, so that it can fulfil the demanded function.⁶

2.1 Organisation of the vehicle trade companies in the association

Similar to the organisations of the car manufacturers in the Slovak Republic, in Germany and Europe (ZAP SR, VDA, ACEA) the automobile trade is organised all over the Slovak Republic and Germany and throughout Europe too. The participation on legislative topics is just as much a duty of the associations as the education and qualification of employees in the area of the vehicle trade. In the Slovak Republic the vehicle repair trade is organised by the CPA SR (Cech predajcov a autoservisov SR – Slovak Association for Motor Trades and Repair) and in Germany by the ZDK (Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe - German Federation for Motor Trades and Repairs). Their interests are represented at European level by the CECRA (Conseil Européen du Commerce et de la Réparation - European Association of the Vehicle Trade) and based on their EU membership EU directives are valid.

2.2 Organisation of the vehicle trade companies with the manufacturers

In general two types of passenger car maintenance companies are to be distinguished. They differentiate themselves mutually through the contractual obligations to the manufacturers. Dependent passenger car maintenance companies characterise themselves by the existence of a direct interdependency (contract) to car manufacturers. Independent passenger car maintenance companies in contrast do not have any contractual relationship with a car manufacturer. Both kinds of companies are organised in respective national

⁶ DIN, 2003

associations. The brand dependent passenger car maintenance company is able to obtain all necessary maintenance resources and information (among other things spare parts, special tools, workshop installations and workshop information) directly from the respective car manufacturer or work tools and supplies are provided automatically to it before e.g. a new model is going to be launched. The maintenance companies are despite of brand connection authorised to acquire needed maintenance resources from the free market. The independent organisations can purchase also their needed maintenance resources from free market or directly from the specific car manufacturer, more precisely its distribution organisation. Nevertheless, this mostly does not take place directly by the car manufacturer, but by his authorised workshops or the associations and umbrella organisations.⁷

2.3 Organisation of the vehicle trade companies in relation to service

A company or an organisation disposes of resources which are essential to fulfil the demanded service. The differentiation between services of tangible or intangible nature shows that the employees affect the talents of the enterprise. While understanding tangible services, among other things, as machines, employees and software, intangible resources are licences, expert's knowledge, enterprise culture and relations.

An analysis from 2002 about the change of the problems and the qualification requirements in the vehicle service sector shows a fundamental innovation of the qualification profile in the last two decades. The general orientation for modern professional work within the vehicle sector is therefore the automotive mechatronics with their ability to understand the technique and the business processes. Thus, the allocation of duties on the employees in vehicle workshops is not conducted anymore on basis of aggregates or parts; instead of this the working duties (problem solving, repair, service, etc.) take centre stage.⁸ The change of tasks requires from the passenger car maintenance companies a high ability to innovate, which can be reached by a sustainable and modern training and qualification concept.⁹

Due to the current demands, the new job profile of the automotive mechatronics was brought into force officially on 1st August 2003 and substituted the former job profile of the vehicle mechanic from the 10th March of 1989.¹⁰ The education regulation for the automobile mechatronics were adapted once again in 2013¹¹ in order to meet the increased requirements in diagnosis knowledge, the rising portion in obstructed mechatronic systems and the interlinking of the vehicles by information and communication systems in modern vehicles.

3 Methodology

The paper focuses on the creation of business models by understanding the influences and developments in the automotive business and face the problems and challenges by which passenger car maintenance companies are confronted with.

The study was used to publish initial ideas for creating a general model for maintenance companies and a specific model for passenger car maintenance companies and to use the findings of this study to show up further need for research.

Graph 1 shows the inputs in the upper half of the image, and below the outputs. This structure runs through the entire paper.

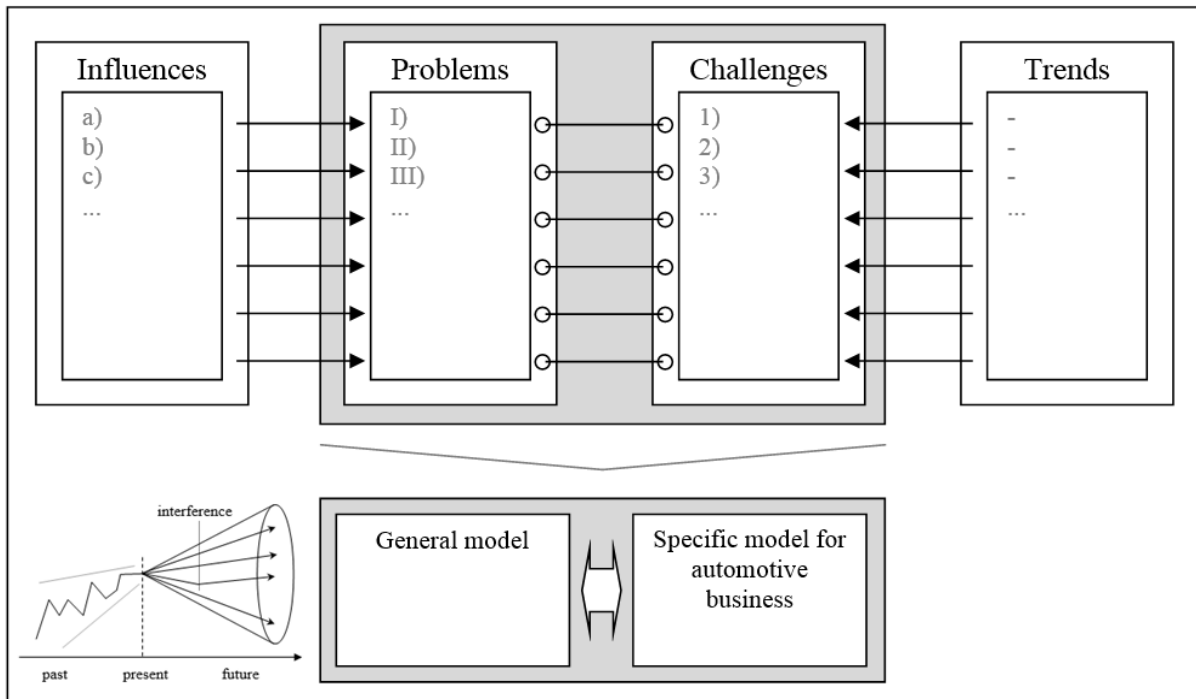
⁷ Dirlenbach, 2009; EU, 2010; ZDK, 2011

⁸ Rauner, 2002

⁹ Rauner and Spöttl, 1995; Rauner, 2002

¹⁰ BGBL, 2003

¹¹ BGBL, 2013; Syha, 2013



Graph 1 Forces for model generating

Source: own design

4 Evolution in automotive business

The illustration of general and specific influences on passenger car maintenance companies and of general developments in automotive business is the purpose of this section.

The market-based consideration of the automotive business and the market participants drew a comprehensive picture about the influences and the developments. The itemisation of the change drivers and the structuring of the identified developments enabled the author to look at the subject from different points of view.

4.1 Influences of the general environment

The supply and offer structure in the maintenance area depends on many factors of influence.¹²

- Car manufacturers
- Customer
- BER (Block Exemption Regulation)
- Agents / Intermediaries
- Dependent and independent passenger car maintenance companies
- Part manufacturers and suppliers

In addition, the varied general conditions of changes in the vehicle trade are jointly responsible. Especially new technologies initiate changes.¹³

The vehicle trade is decisively constrained by the specifications of the car manufacturers. Maintenance companies have to face the following challenges: New vehicles with shorter developing cycles reach the market with a higher model variety, the manufacturers extend the so-called service intervals (after-sales service intervals), and a better

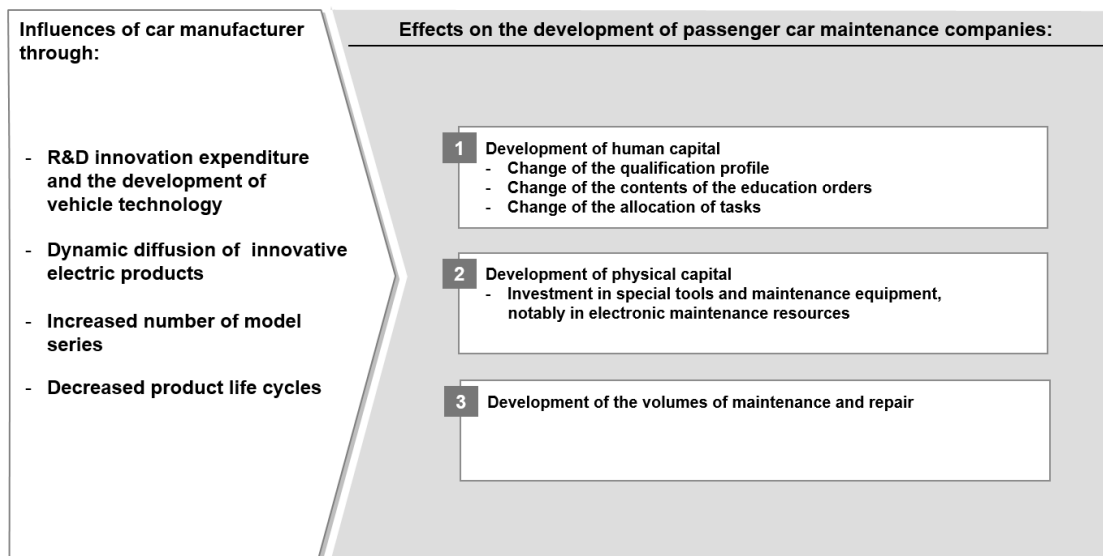
¹² Werdich, 2015

¹³ cf. DAT, 2014; VDA, 2013

customer focus by the passenger car maintenance companies is required. However, this developments demand an adapted qualification of the employees.¹⁴

4.2 Trends and developments in automotive business

Through the contractual obligations the respective car manufacturers have a lot of influence on the planning and principles of operation of dependent passenger car maintenance companies. Technological changes of the products affect not only the mode of operation and the associated investment in employee's qualification, but cause an increase of capital assets (in particular electronic maintenance equipment) by specifications of the car manufacturers. The developments in the maintenance area are effected by many influences of car manufacturer. In graph 2, a selection of the most important identified effects are shown.



Graph 2 Influences of the car manufacturer and resulting effects

Source: Own design based on ¹⁵

Market changes and the diffusion of innovations have influence on the development of the passenger car maintenance companies. On the basis of the changes of the car manufacturers and the passenger car maintenance companies over time development principles can be derived by analysis of the diffusion functions. To analyse the interrelationships scientifically could contribute to the conclusion of strategic objectives for the management of passenger car maintenance companies.

4.3 Problems and challenges for passenger car maintenance companies

The changes in automobile manufacturing and in the maintenance sector and the change in the customer behaviour lead to problem statements and with it to challenges for the passenger car maintenance companies.

While vehicles with an age of less than two years are repaired in 97% of cases by dependent passenger car maintenance companies, this rate drops with increasing age of the vehicles to a value of 28% for vehicles of ten and more years.¹⁶ Dependent passenger car

¹⁴ Autozeitung, 2012; Jühling, 2009, Rauner, 2002

¹⁵ Dombrowski and Engel, 2014; Dudenhöffer, 2012; Forster, 2013; Jühling, 2009; ZDK, 2014; Rührmair, 2014; ZEW, 2014; ZVEI, 2014a

¹⁶ DAT, 2014

maintenance companies take the pioneer role for new product launches in the maintenance process and they are the first one who are confronted with new technologies.

The focus of the car manufacturers is to generate an attractive product offer for customer, but they often neglect at the same time to consider the support of the product. The 38,500 vehicle maintenance companies in Germany deal with the maintenance, inspection, repair and improvement (of weak points) of the vehicle population of about 43.9 million passenger cars, which are faced with a continuous wear-off.¹⁷

The demonstrated influences and developments from chapter 4.1 and 4.2 lead to problem statements of the passenger car maintenance companies:

- a) A steadily growing share of electronics and semiconductor parts and a change of workshop orders lead to the fact that investments for modernisation and training are rising steadily.
- b) A declining volume of employment characterise the future market of the passenger car maintenance – forecasts predict a reduction from up to 100,000 jobs till 2025¹⁸. According to calculations of the institute IFA between 50,000 and 71,000 jobs in the area of maintenance companies and car dealers are threatened.¹⁹ Between the years 2000 and 2013 already 73,000 places are being reduced in this sector.
- c) The rising maintenance intervals and the improved quality of the vehicles, the reduced mileage of passenger cars and the limited growth in new passenger car registration imply less maintenance work per vehicle and year.
- d) The raised competitive intensity by new company types and suppliers causes that the number of the companies decreases or the market volume is redistributed. The loyalty to the company of the vehicle purchase decreases with growing vehicle age too.

This results and the consideration of changes in the area of technology, customer, structure of the market and structure of the passenger car maintenance companies lead to challenges for the maintenance sector. The dependent maintenance companies are first confronted with the modification in the market, because they take the pioneer role for new product launches in the maintenance process. Especially the changed technology with its associated topics are in focus:

- Share of electronics grows and with it the portion in diagnosis;
- Start of e-mobility and high voltage apprenticeship;
- New technologies: wheel-hub drive, fuel cells, electrical suspension, autonomous driving;
- Rising complexity of the vehicles.²⁰

The shifting of tasks to diagnostics affects the capitalisation of the passenger car maintenance companies because a greater amount of special tools and electronic workshop equipment must be procured. The diffusion of mechatronic systems also changed the education of the maintenance employees. In summary, the change of the problems arises primarily by the quantitative internal changes in the main fields of activity: Mechanics, inspection and maintenance, electrics/electronics and car body works. Especially the technologically changed electromechanical systems in the automobile cause that the workshop equipment and the education particularly the qualification of the employees is continuously developed.

¹⁷ KBA, 2014

¹⁸ Weimer, 2006

¹⁹ IFA, 2013

²⁰ Werdich, 2015

5 Future developments

To take interest in the future is a specific human character and the interest in the future of the humanity apparently increases. Within the scope of learning processes scenarios can be developed to all social, economic and ecological problem fields. Scenarios are future-significant and are looked as solution-indigent and solution-capable. The scenario method intends that three basic types of scenarios are developed. First the best-case-scenario, which shaped the best possible future development. Second the opposite one – the worst-case-scenario, which shaped the worst possible future development. Both scenarios demonstrate the positive and negative or upper and lower extreme value. The third scenario – the trend-scenario – extends the current situation in the future. It is assumed that the probability of the trend scenario is higher than the likelihood of both extreme scenarios.²¹

To equate the diffusion of cars with electric engine to the pattern, the following categories are assigned: The negative extreme scenario suits in this case with a slow diffusion of electric drive concepts, the positive extreme scenario with a very high diffusion and the trend-scenario with an accelerated diffusion.

5.1 Scenarios according to electrification of passenger cars

Two studies known to the author point to the fact that the trend-scenario is on the passenger car maintenance industry in general and concerning to electrification of passenger cars in particular applicable for the future alignment of car maintenance companies.²²

Full-hybrid vehicles (FHV), plug-in hybrid vehicle (PHV) and PHVs with range extender need for the servicing in addition to the conventional works the check of the electronic components. With brake linings and brake discs is to be calculated on a lower wear, the clutch is cancelled completely. In addition, repair work can result in the high volt batteries. With battery-electric vehicles (BEV) and fuel cell vehicle (FCV) all servicing and wear repair which are connected with the internal combustion engine are dropped. However, with the FCV extensive servicing works of the whole hydrogen system have to be followed. Scenario I (slow diffusion) with a share of 25 percent of cars with an electric drive concept on the passenger car ownership in Germany 2025. Scenario II (accelerated diffusion) with a share of 75 percent and scenario III (high diffusion) as well as with a share of 75 percent but together with a share of 40 percent of BEVs. The probability of the respective scenario is valued with middle (scenario I), high (scenario II) and little (scenario III). The entry of the respective scenario has a high economic influence on the automotive business, which will be seen on one hand on volumes for maintenance and repair volumes and of needed staff in the vehicle trade, on the other hand the developments influences the technical maintenance equipment of the workshops.²³

From technical view the electric mobility counts therefore to the key technologies for the car of the future. This development will clearly change the after sales technique as well as maintenance, diagnostics and repair.²⁴

5.2 Change from vehicle with combustion engine to electric drive concepts

The generation change from vehicle with combustion engine to electric car is illustrated in graph 3 in the dynamic diffusion of electronic products. For the lower curve (car

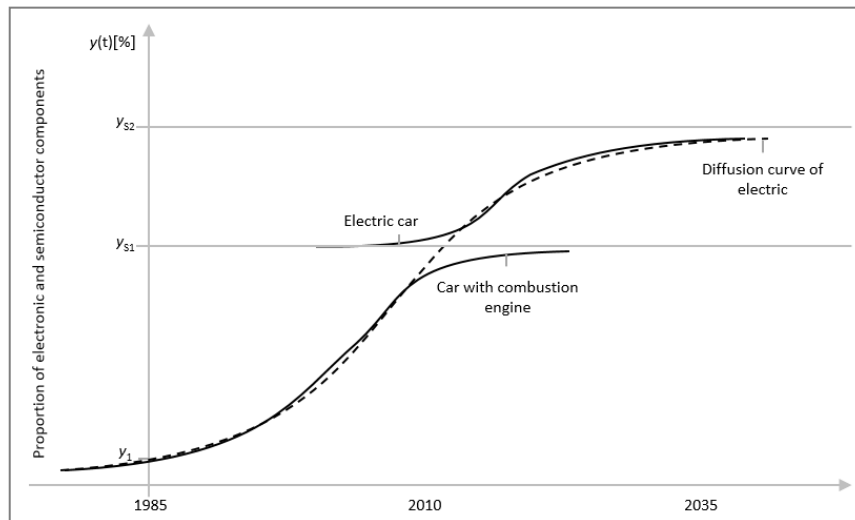
²¹ Retzmann, 1996

²² IFA, 2013; Diez, 2014

²³ Diez, 2014

²⁴ Schreier, 2013

with combustion engine) previous and current values are taken and for future the values are extended mathematically. In electric cars or cars with electric drive concepts (upper curve) this value of electronic and semiconductor components are even higher, because the introduction of the electric drive unit require the change and omission of conventional parts or hybrid cars need electronic units for the combustion engine and for electric drive unit.



Graph 3 Dynamic diffusion of the innovations of electronic products
Source: Own design based on ²⁵

The S-shaped diffusion of innovations is to be found in many empiric analyses of innovation propagation. In addition it can be assumed that diffusion functions of innovations of successive product generations have a general functional curve (diffusion curve of electric) which superpose the separate curves.²⁶ For the diffusion curve of electric car or cars with electric drive concepts the author decided to use S-shaped diffusion too.

6 Scientific theories and models for competitiveness

The main objective of a sustained company is to protect the long-term survivability.²⁷ Strategy is the art and science to develop and use all forces of an enterprise in such a way, that the long-term survival is protected.²⁸

6.1 Market assessment / market-based view (macro level)

The market-based view focuses on the external environment of the company. Market entry barriers try to keep away competitors from the market. This approach assumes that the company success is significantly influenced by the competitive position.

The market-based view is bore on the knowledge of the industrial economics and is based on the "Structure-Conduct-Performance-Paradigma" (SCP) of Bain.²⁹

The SCP shows that the market behaviour of the companies (Conduct) through the sector and its structure (Structure) is decisively for the behaviour of the market participant and

²⁵ Elektronikpraxis, 2008; Forster, 2013; Handelsblatt, 2010; Schweikle, 2009; ZVEI, 2014b

²⁶ Molnár, 2014; Nefidow and Nefidow, 2014; Oppitz, 2014

²⁷ Rollberg, 2001

²⁸ Simon, 2003

²⁹ Scherer, 1980; Bain, 1956

therefore on the enterprise result (performance). According to this, the market structures, the behaviour and the results change by the entry of new suppliers.³⁰

According to Porter's Five Forces Model³¹, five competitive forces determine industry profitability. These are: the rivalry among existing firms, threat of new entrants, threat of substitute products or services, bargaining power of buyers and the bargaining power of suppliers. The investigation takes place under consideration of these five forces from market view.

6.2 Resource assessment / resource-based view (micro level)

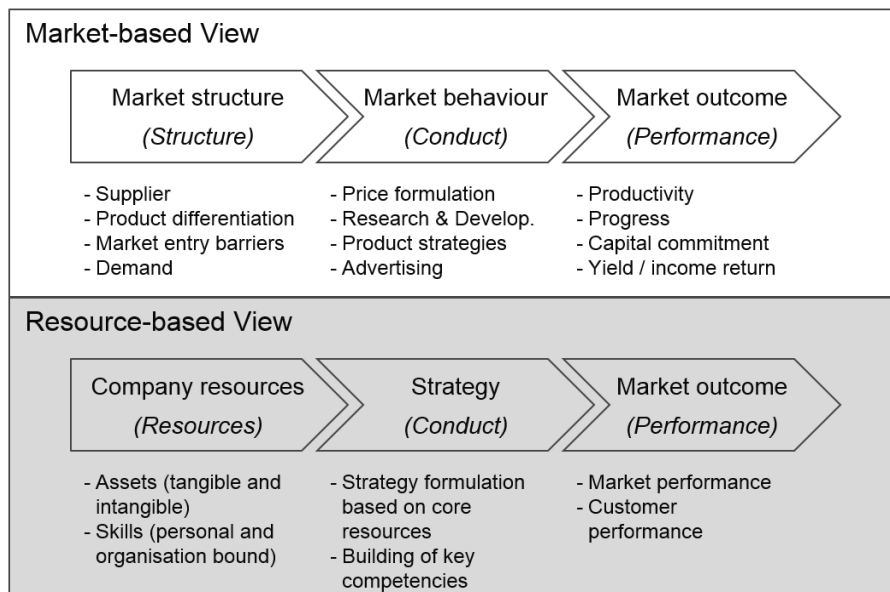
The resource-based view is an approach that examines the internal conditions of an organisation under which existing resources can become a strategic competitive advantage.

This approach explains causes for success at two levels, the operational and organisational performance – departmental and enterprise level.³²

If two or more companies compete in the same market, a company owns a competitive advantage to her rivals if it achieves with lasting effect a higher rate of profit or the potential has to achieve a higher rate of profit.³³ To develop the resources, to protect and to use is the focus of this approach and should guarantee a lasting and competitive advantage not to be imitated.³⁴

6.3 Combination of scientific theories – supplementary effect

In graph 4 the approaches were made comparable with the help of the standardization of the process steps.



Graph 4 Comparison of market-based view and resource-based view

Source: Own design based on ³⁵

³⁰ cf. Porter, 1981

³¹ Porter, 2004

³² cf. Penrose, 1959; Prahalad/Hamel, 1990; Barney, 1991; Wernerfelt, 1997

³³ Grant, 2012

³⁴ Hieke, 2009

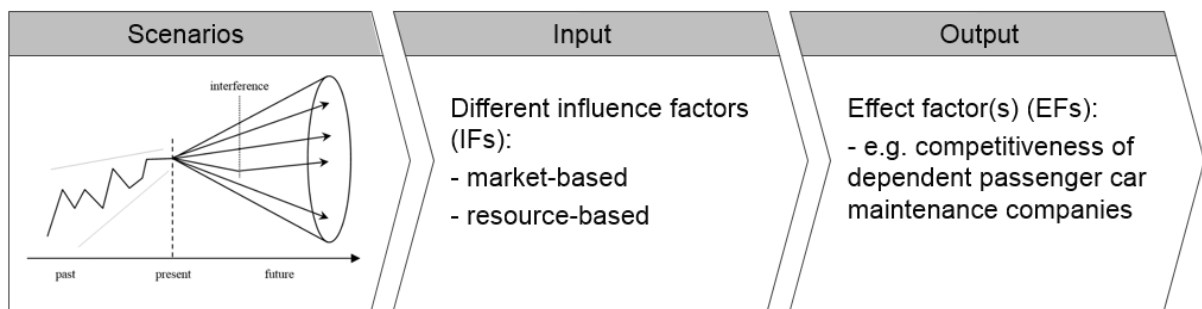
³⁵ Bain, 1956; Hieke, 2009; Scherer, 1980

The resource-based view and the deliberate management of core competences have attained a bigger and bigger popularity during the last years. Besides, has appeared more and more that they show no countermovement, but rather a sensible and promising supplement to market-based view.³⁶

6.4 Combination and creation of a common model

In the majority of cases only few variables decide on success or failure of enterprises and their strategies. However, it is controversial which factors are decisive for the success. Indisputably against it, it is of essential meaning to create a superior product or service to beat competitors and to defend this performance or position.³⁷

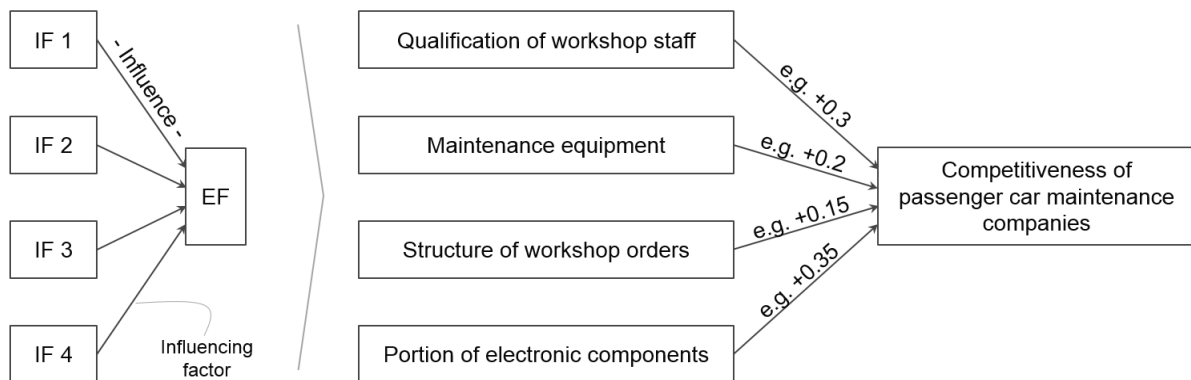
The generating of the scenarios described in chapter 5 form the starting point. Market-based and resource-based dimensions of influence (IFs) are valued concerning their effects (EFs) – see graph 5.



Graph 5 General model

Source: Own design

To adapt this model on the maintenance industry concrete IFs must be used. Graph 6 shows on the left side the abstract model and on the right a choice of influence factors which could be compiled, for example, during a workshops or an investigation in the company. Here the author used identified ones (compare chapter 4).



Graph 6 Specific model for automotive business / trade

Source: Own design

A further weighting of the factors, e.g. resource-based factors count double can be discussed with management or from the experience in the respective branch.

³⁶ Möhlenbruch and von Wichert, 2007

³⁷ cf. Nicolai and Kieser, 2002; Zerres and Zerres 2006

In this stage the model is a starting point to connect future scenarios with influences in the market and in company itself. The knowledge of science is retained, but to bridge this knowledge with practice of management further work must be done. Simple handling and ease of operation is the most important to the user and guarantees a high level of usage. For this guidelines have to be created and the model should be developed from abstract level to a deployable status.

CONCLUSION

The companies' competitiveness is becoming very important today. Especially in a hard fought market like the passenger car maintenance business the competitiveness of companies is an important factor to secure the survival. For this, it is tremendously important to develop and use all forces of an enterprise – especially the most important.

The aim of this article was to provide the creating of a generic model for competition by consideration of different future scenarios and influence factors in the market and within the company. Main results are:

- Identification of market influences and developments
- Representation of problems and challenges
- Identification of the most possible scenario according to the electrification of cars and the diffusion
- Creating a model for competition out of scientific approaches
- Presentation of first ideas to improve the model aiming at management deployment

Finally it can be stated, that the paper offers a good overview about the subject. However, for further research a more detailed method is needed and the indicators have to be clarified more precisely.

LITERATURE

- [1] AUTOZEITUNG. Service Intervalle 2012 Vergleich Top Flop Rangliste. Hamburg: Bauer Digital, 2012. Retrieved October 30, 2014, from <http://www.autozeitung.de/rat-tat/service-intervalle-2012-vergleich-top-flop-rangliste?page=0,3>
- [2] BAIN, J. S. Barriers to New Competition. Their Character and Consequences in Manufacturing Industries. s.l. : Harvard University Press, 1956. Harvard University Series on Competition in American Industry. 329 S. ISBN 978-0-674-18802-0.
- [3] BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. In Journal of Management 1991, S. 99-119.
- [4] BGBL. Verordnung über die Berufsausbildung zum Kraftfahrzeug-mechaniker/zur Kraftfahrzeugmechanikerin*). Bundesgesetzblatt Jahrgang 2003 Teil I Nr. 34, ausgegeben am 16. Juli 2003. Köln: Bundesanzeiger Verlag, 2003.
- [5] BGBL. Verordnung über die Berufsausbildung zum Kraftfahrzeug-mechatroniker und zur Kraftfahrzeugmechatronikerin*. Bundesgesetzblatt Jahrgang 2013 Teil I Nr. 29, ausgegeben am 20. Juni 2013. Köln: Bundesanzeiger Verlag, 2013
- [6] DAT. DAT Report 2014. Würzburg: Vogel Business Media, 2014. 67 S.
- [7] DIEZ, W. - SCHREIER, N. - HAAG, A. Entwicklung der Beschäftigung im After Sales – Effekte aus der Elektromobilität. Stuttgart: e-mobil BW, 2014. 39 S.
- [8] DIN. DIN 31051:2003-6. Grundlagen der Instandhaltung. Berlin: Beuth, 2003. 12 S.
- [9] DIRLENBACH, H. Erfolgreiches Management von After-sales-Service-Innovationen in der Automobilindustrie. Eine Mixed-methods-Analyse. Aachen: Shaker, 2009. 355 S. ISBN 978-3-8322-8409-1.

- [10] DOMBROWSKI, U. - ENGEL, C. Impact of Electric Mobility on the After Sales Service in the Automotive Industry. *Procedia CIRP* 16 (2014), S. 152–157. <http://dx.doi.org/10.1016/j.procir.2014.01.022>
- [11] DUDENHÖFFER, F. Studie - Modellvielfalt bei Autoherstellern explodiert. München: FOCUS Online, 2012. Retrieved December 29, 2014, from http://www.focus.de/finanzen/news/wirtschaftsticker/studie-modell-vielfalt-bei-autoherstellern-explodiert_aid_752126.html
- [12] ELEKTRONIKPRAXIS. SMT/Hybrid/Packaging 2008. Würzburg: Vogel Business Media, 2008. Retrieved December 29, 2014, from http://www.elektronikpraxis.vogel.de/baugruppenfertigung/articles_/122537/
- [13] EU. VERORDNUNG (EU) Nr. 461/2010 DER KOMMISSION vom 27. Mai 2010. Amtsblatt der Europäischen Union. L129/52 DE. Luxemburg: EU, 2010.
- [14] FORSTER, C., et al. Collaborative value chain management between automotive and semiconductor industry: an analysis of differences and improvement measures. *Procedia CIRP* 12 (2013), S. 312–317, 2013. <http://dx.doi.org/10.1016/j.procir.2013.09.054>
- [15] GRANT, R. M. Contemporary strategy analysis. Text and cases. Hoboken, N.J.: Wiley, 2012. 822 p. ISBN 978-1-119-94189-7.
- [16] HANDELSBLATT. Intelligente Mobilität - Wie das Internet die Autos erobert. Düsseldorf: Handelsblatt GmbH, 2010. Retrieved December 29, 2014, from <http://www.handelsblatt.com/auto/test-technik/intelligente-mobilitaet-wie-das-internet-die-autos-erobert-seite-all/3656752-all.html>
- [17] HIEKE, S. Der Ressourcenorientierte Ansatz. In *Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft. Handbuch für Wissenschaftler und Studierende*. München: Vahlen, 2009, S. 61–82. ISBN 978-3-8006-3613-6
- [18] IFA. Studie Automobilservice 2025. Entwicklungslinien im Servicegeschäft der Zukunft. München: Springer Fachmedien, 2013. 63 S.
- [19] JÜHLING, E., et al. Framework for the Integration of Service and Technology Strategies. *CIRP IPS2 Conference 2009*, p. 132–140. Cranfield: Cranfield University Press, 2009.
- [20] KBA. Jahresbilanz des Fahrzeugbestandes am 1. Januar 2014. Flensburg: Kraftfahrt-Bundesamt. 2014. Retrieved December 29, 2014, from http://www.kba.de/DE/Statistik/Fahrzeuge/Bestand/bestand_node.html
- [21] MÖHLENBRUCH, D. - VON WICHERT, G. Ressourcen- und Kernkompetenz-Management. 9 S. Halle: Conomic Marketing & Strategy Consultants, 2007.
- [22] MOLNÁR, P. *International business I. Vol. 2, Innovation management*. Nitra: ForPress, 2014. 126 S. ISBN 978-80-89731-18-3.
- [23] NEFIODOW, L. A. - NEFIODOW, S. Der sechste Kondratieff. Die neue lange Welle der Weltwirtschaft; die langen Wellen der weltwirtschaftlichen Entwicklung. Sankt Augustin: Rhein-Sieg-Verl., 2014. 270 S. ISBN 3-9805144-6-3.
- [24] NICOLAI, A. T. - KIESER, A. Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforscher weiter auf Erfolgskurs. In *Die Betriebswirtschaft DBW*, S. 579–596, 2002.
- [25] OICA. Auto Jobs. Paris: OICA, 2010. Retrieved December 29, 2014, from <http://www.oica.net/category/economic-contributions/auto-jobs/>
- [26] OPPITZ, V. Diffusionsmodelle der Produktinnovation. *Forschungsbeiträge der Naturwissenschaftlichen Klasse*, S. 97–126. München: Sudetendt. Akad. der Wissenschaften und Künste, 2014. ISBN 978-3-936284-14-0.
- [27] PENROSE, E. T. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press, 1959.
- [28] PORTER, M. E. The contributions of Industrial Organization To Strategic Management. In *AMR*, H. 4, 1981, p. 609–619.

- [29] PORTER, M.E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 2004. ISBN 978-7432-6087-9.
- [30] PRAHALAD, C. K. - HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. In Harvard Business Review, 1990, p. 79–91.
- [31] RAUNER, F. - SPÖTTL, G. Entwicklung eines europäischen Berufsbildes "Kfz-Mechatroniker" für die berufliche Erstausbildung unter dem Aspekt der arbeitsprozeßorientierten Strukturierung der Lehr-Inhalte. FORCE NL/93B/1/3070/P-FPC. Bremen: ITB, 1995.
- [32] RAUNER, F. et al. Abschlussbericht Aufgabenanalyse für die Neuordnung der Berufe im Kfz-Sektor. Bremen: Universität, 2002.
- [33] RETZMANN, T. Die Szenario-Technik. Eine Methode für ganzheitliches Lernen im Lernfeld Arbeitslehre. In awt-info, S. 13-19. In: awt-info, 1996 (2). Weingarten: Pädagogischen Hochschule Weingarten, 1996. ISSN 1805-9945.
- [34] ROLLBERG, R. Integrierte Unternehmensplanung. Wiesbaden: DUV, 2001. 227 S. ISBN 978-3-824-40584-8.
- [35] RÜHRMAIR, C. Werkstattausrüstung: Auf E-Autos vorbereitet sein. Oberpfaffenhofen: Crain Communications GmbH, 2014. Retrieved December 29, 2014, from <http://www.automobilwoche.de/apps/pbcs.dll/article?AID=/20140311/HEFTARCHIV/140319978/1279/werkstattausruestung-auf-e-autos-vorbereitet-sein>
- [36] SCHERER, F. M. Industrial market structure and economic performance. Chicago: Cambridge, 1980.
- [37] SCHREIER, N. Improving diagnostic skills in the Porsche dealership network, Presentation at 10th CTI Forum Automotive Diagnostic Systems. Stuttgart, 2013.
- [38] SCHWEIKLE, R. Innovationsstrategien japanischer und deutscher Unternehmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2009. 392 S. ISBN 978-3-8349-1486-6.
- [39] SIMON, H. Integrative Strategie. In Campus Management. Frankfurt/Main: Campus-Verl., 2003. S. 277–281. ISBN 978-3-593-37068-2.
- [40] SYHA, J. Workshop zur Umsetzung des KMK - Rahmenlehrplans „Kfz-Mechatroniker/in“. Die neue Ausbildungsverordnung Betrieblicher Ausbildungsrahmenplan und Prüfungsanforderungen. Bonn: ZDK, 2013. Retrieved November 29, 2014, from http://www.berufsbildung.schulministerium.nrw.de/cms/upload/fahrzeugtechnik1/tagung_kfz-mechatroniker/kfz_ao_2013_zdk.pdf
- [41] VDA. Jahresbericht 2013. Berlin: Verband der Automobilindustrie e. V., 2013.
- [42] WEIMER, S. Strukturwandel im Kfz-Gewerbe: eine Branche verändert ihr Gesicht. Auswirkungen für Unternehmen und Beschäftigte. Düsseldorf: ISF München, 2006. 21 S. Retrieved November 30, 2014, from http://www.isf-muenchen.de/pdf/Weimer_StrukturwandelKfzGewerbe.pdf.
- [43] http://www.isf-muenchen.de/pdf/Weimer_StrukturwandelKfzGewerbe.pdf.
- [44] WERDICH, K. Competitiveness in automotive business – influences and challenges of passenger car maintenance companies. In: MEKON 2015 - Reviewed papers form 17th international conference. Ostrava: VŠB – Technical University of Ostrava, Faculty of Economics, 2015. S. 741-749. ISBN 978-80-248-3684-3.
- [45] WERNERFELDT, B. A Resource-Based View of the Firm. Reprint of Birger Wernerfelt, A Resource-Based View of the Firm, Strategic Management Journal, 5, 1984. In Resources, firms, and strategies. A reader in the resource-based perspective. New York: Oxford Univ. Press, 1997, S. 117-130.
- [46] WOMACK, J. P. - JONES, D. T. - ROOS, D. The machine that changed the world. How Japan's secret weapon in the global auto wars will revolutionize western industry. New York: HarperPerennial, 1991. 323 S. ISBN 0-06-097417-6.
- [47] ZDK. Zahlen & Fakten 2010. Bonn: Wirtschaftsgesellschaft des Kraftfahrzeuggewerbes mbH, 2011.

- [48] ZDK. Zahlen & Fakten 2013. Bonn: Wirtschaftsgesellschaft des Kraftfahrzeuggewerbes mbH, 2014.
- [49] ZDK. Das Kfz-Gewerbe 2014 in Deutschland. Bonn: Wirtschaftsgesellschaft des Kraftfahrzeuggewerbes mbH, 2015. Retrieved April 13, 2015, from https://www.kfzgewerbe.de/fileadmin/user_upload/Presse/Aktuelle_Meldungen/Grafiken_2015/Quartal_1/Das_Kfz-Gewerbe_2014_in_Deutschland.pdf
- [50] ZERRES, C. - ZERRES, M. P. Handbuch Marketing-Controlling. Berlin: Springer, 2006. ISBN 978-3-540-28015-6.
- [51] ZEW. Ergebnisse der deutschen Innovationserhebung 2013. Fahrzeugbau. ZEW-Branchenreport Innovationen, 21 (10). Mannheim: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH, 2014.
- [52] ZVEI. Mikroelektronik - Trendanalyse bis 2018. Vorstellung langfristiger Trends 2008 - 2013 - 2018. Frankfurt am Main: Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie e. V., 2014a.
- [53] ZVEI. Interviews. 30.09.2014 & 06.10.2014, 2014b.

CONTACT

Dipl.-Ing. (FH) Karl Werdich, MBA
Schillerstraße 31
71155 Altdorf
Deutschland (Germany)
e-mail: karl.werdich@gmail.com

VZDELÁVANIE V INOVAČNOM PODNIKANÍ EDUCATION IN INNOVATION-DRIVEN ENTREPRENEURSHIP

Marián Zajko

ABSTRACT

Higher innovation performance of the economy and thus innovation –driven entrepreneurship is badly required in Slovakia. However, the Slovak educational system, especially the study programmes of higher education institutions respond to this challenge weakly and slowly. Therefore there are outlined and evaluated entrepreneurship-focused study programmes and entrepreneurship and innovation ecosystems of several leading European universities and American MIT as an inspiration for elaboration of university education in innovation-driven entrepreneurship in Slovakia in this paper.

KEY WORDS

Innovation-driven entrepreneurship, higher education institutions, entrepreneurial university, study programmes, entrepreneurship ecosystem, technology transfer, innovation strategy.

JEL Classification

I25, O31

ÚVOD

Rast inovačnej výkonnosti a jej prostredníctvom aj konkurencieschopnosti Slovenska úzko súvisí s udržateľnosťou priaznivého ekonomického a sociálneho rozvoja krajiny a jej občanov, a preto by tieto ciele mali zjednocovať všetkých významných aktérov v SR v kontinuálnom a spoločnom úsilí o priaznivejšie podnikateľské prostredie a pro-inovačnú klímu v podnikoch, vo vedecko-výskumných a vzdelávacích inštitúciách. Cieľom by malo byť:

- vytvárať zo strany celoštátnych a regionálnych riadiacich orgánov priaznivejšie podmienky pre skvalitnenie, stimuláciu, a podstatne vyššie zhodnotenie intelektuálneho kapitálu v podnikoch a inštitúciách našej spoločnosti;
- aby manažment podnikov presadzoval pro-inovačnú podnikovú stratégiu na relevantnom trhu a vytváral kreatívnu klímu nielen pre tímy podnikových inovátorov, ale aj pre inovačné medzipodnikové siete v duchu modelov otvorených, používateľských a participatívnych inovácií;
- aby výsledné kvantifikovateľné a nekvantifikovateľné efekty vyššej konkurenčnej schopnosti slovenskej ekonomiky a nové pracovné miesta s vyššou pridanou hodnotou umožnili najmä stabilizáciu mladej generácie intelektuálneho kapitálu organizácií na Slovensku.

1 Inovačné podnikanie

Inováciu možno chápať ako kombináciu procesu invencie (spojenie znalostí a kreativity) a podnikateľského procesu (špecifické, zložité a nedokonalé spojenie zhodnotenia podnikateľskej príležitosti, psychologického záväzku, resp. oddanosti a činností manažmentu) s cieľom vytvoriť novú hodnotu pre cieľové segmenty trhu. Inovačné podnikanie je podnikanie založené na systematickom a dôslednom zdokonaľovaní činností všetkých zložiek podniku, v ktorom výrobky alebo služby závisia do veľkej miery od

aplikácie výsledkov vedecko-výskumných a vývojových činností. Charakterizuje ho dosahovanie vysokej pridanej hodnoty produktov podmienené ich vyššou kvalitou a cenou výhodnejšou ako je cena konkurencie (Švejda, 2007). Tieto výsledky dosahuje vďaka efektívnemu využívaniu znalostí, kreativity a skúseností motivovaného manažmentu a odborných pracovníkov v podmienkach podnikovej kultúry zameranej na vysokú kvalitu práce pracovníkov, ich odborný a osobný rozvoj a partnerský štýl ich vedenia. Inovačné podnikanie bezprostredne závisí od existencie dopytu po inováciách, ktorého štruktúra a rozsah v odboroch jednotlivých odvetví môže byť rôzna podľa typu a rádu inovácií (MPO ČR, 2011). Z hľadiska významu výskumu ako zdroja stimulov pre inovácie je potrebné rozlišovať tzv. inovácie založené na technológiách, u ktorých prevládajú inovačné stimuly z oblasti výskumu a vývoja pričom v dnešnej dobe je VaV orientovaný tak, aby napĺňal budúce očakávania budúcich zákazníkov, a tzv. inovácie riadené trhom (market driven), ktoré ovplyvňujú najmä stimuly trhového dopytu po nich. Tieto stimuly sa v praxi u prevažnej časti inovácií prelínajú v rôznej miere.

Z hľadiska technologickej a znalostnej náročnosti (hodnotenej napríklad podielom výdavkov na VaV na pridanej hodnote) sa rozlišujú štyri skupiny odborov: high-tech (podiel je vyšší ako 5%), upper medium-tech (podiel medzi 3% až 5%), lower medium-tech (podiel medzi 1% až 3%) a low-tech (podiel do 1%). Toto rozšírené kritérium je však jednostranné a nezohľadňuje znalostný obsah ani rozptyl týchto znalostí do iných odborov. Inovácie a rozvoj podnikania v znalostne náročných odboroch musia byť základom každej inovačnej stratégie, avšak z hľadiska prínosov z podnikania pre celú ekonomiku je významná úspešnosť podnikania v odboroch lower medium-tech. Tieto aspekty ekonomických prínosov a finančnej náročnosti konkrétneho inovačného podnikania sú dôležité pre rozhodnutia manažmentu o podnikovej stratégii, o ich požiadavkách na odbornosť zamestnancov, t.j. úroveň vzdelania a skúseností absolventov vysokých a stredných škôl a mali by sa pružne premietat' aj do obsahu predmetov študijných programov a metód výučby.

2 Vysokoškolské vzdelávanie v SR zamerané na inovačné podnikanie

Podnikanie sa chápe ako prístup k manažmentu definovaný ako "hľadanie podnikateľskej príležitosti bez ohľadu na rozsah zdrojov, s ktorými je možné v súčasnosti narábať" Cruikshank (2005). Podnikanie je možné vyučovať ako manažérsky proces a využívanie prípadových štúdií v tejto výučbe vytvára priaznivé podmienky na priblíženie inšpirujúcich modelov podnikania študentom.

Vo výučbe predmetov ekonómie a manažmentu možno rozlišovať manažérsky prístup a podnikateľský prístup (Verhaegen (2007):

- manažérsky prístup sa zameriava na vysvetľovanie podnikateľských aktivít a ich manažment, analýzu podnikových procesov a funkcií, optimalizáciu ich efektívnosti a alokácie zdrojov;
- podnikateľský prístup sa zameriava na identifikáciu príležitostí a ich využitie, analýzu zmien prostredia podniku, inovácií a podnikateľských príležitostí a ich vzájomné prepojenie do modelu podnikania, na základe ktorého sa bude organizovať výroba produkcie a pridelovanie zdrojov.

Komplexne a dôsledne sa realizuje vzdelávanie v inovačnom podnikaní podnikateľským prístupom v rámci koncepcie podnikateľsky orientovanej univerzity (entrepreneurial university). Zahrňuje nielen výskum a výučbu podnikania, ale aj povzbudzovanie a podporu podnikania študentov a učiteľov, napríklad formou súťaží podnikateľských nápadov alebo podnikateľských plánov, ochranou a komercializáciou duševného vlastníctva fakúlt, ich ústavov, učiteľov a študentov, systematickou spoluprácou so sieťami podnikateľských anjelov, transferom poznatkov a inovácií prostredníctvom

licencovania a zakladania spin-off spoločností. Takýto transfer znalostí a technológií z akademického prostredia do podnikateľského sektora prispieva k ekonomickému rozvoju na regionálnej a národnej úrovni (Zajko, 2012).

Univerzity možno považovať za podnikateľsky zamerané, (Gibb, A.), ak:

- odvážne budujú svoju autonómiu, lebo akceptujú fakt, že ich financovanie štátom sa bude znižovať;
- akceptujú „predstavu“ o univerzite, ktorá integruje relevantnú úroveň vedeckosti a integrácie znalostí a ich zdieľanie so širším prostredím;
- nemajú strach maximalizovať svoj potenciál pre komercializáciu vlastných myšlienok na vytváranie hodnôt v spoločnosti a nepovažujú to za vážnu hrozbu pre akademické hodnoty;
- interne organizujú silnejšie centrálné riadenie podnikateľských snáh pri zachovávaní prirodzenej autonómie jednotlivých akademikov;
- aktívne angažujú širokú zainteresovanú komunitu podielnikov (stakeholderov) ako súčasť komunitnej stratégie „organizačného učenia sa“;
- propagujú vytváranie inkubátorov, kancelárií transferu technológií a opatrení patentovej ochrany a vedeckých parkov nielen ako cieľov „samých o sebe“, ale ako účinných prostriedkov na otvorenie a integráciu univerzitných aktivít a vzťahov s relevantnými stakeholdermi vo formálnej a neformálnej rovine;
- podporujú široký okruh interdisciplinárnych aktivít pri vytváraní interdisciplinárnych oddelení a výskumno-vývojových centier;
- akceptujú širšiu zodpovednosť za osobný rozvoj študentov a zamestnancov, osobitne vo vzťahu k ich budúcim spoločenským, kariérnym skúsenostiam a tiež skúsenostiam z celoživotného vzdelávania;
- prijímajú podnikateľsky orientovaných pracovníkov a poverujú ich funkciami podnikových vodcov ako agentov zmien na univerzite, vrátane otvorenia akademických postov pre širší okruh mimoriadnych a hosťujúcich profesorov (so skúsenosťami z podnikateľskej praxe);
- budujú systémy odmeňovania, ktoré zohľadňujú aj iné kritériá než dosiahnuté výsledky vo výskume, publikačnej a pedagogickej činnosti;
- celkovo dosiahnu to, aby si koncepciu podnikateľského vzdelávania osvojili a budovali všetky fakulty, všetci kľúčoví pracovníci a aby sa premietla do učebných plánov.

Možno konštatovať, že kvalita značnej časti absolventov vysokých škôl nespĺňa požiadavky ich zamestnávateľov.¹ V júni až septembri 2011 uskutočnilo INEKO medzi firmami pôsobiacimi na Slovensku prieskum ich názorov na prepojenie trhu práce a školstva v spolupráci Podnikateľskou alianciou Slovenska, Americkou obchodnou komorou a Slovensko-rakúskou obchodnou komorou. Hoci výsledky prieskumu vzhľadom na počet respondentov neboli úplne reprezentatívne, potvrdili napríklad skutočnosť, že firmy na Slovensku sú prevažne nespokojné s kvalitou a dostupnosťou absolventov. Vo viac ako 56% prípadov uviedli, že dostupnosť absolventov s požadovanou kvalifikáciou je nízka alebo relevantné študijné programy vôbec neexistujú. Kvalitu absolventov považovali za skôr nedostatočnú alebo úplne nedostatočnú vo vyše 58% prípadov.

Tieto skutočnosti majú aj hlbšie príčiny v problémoch vzdelávania na stredných a základných školách. V 4. cykle medzinárodných testov PISA (Programme for International Student Assessment), ktoré vyhodnocujú údaje o vedomostiach a zručnostiach 15-ročných žiakov zúčastnených krajín vo vybraných oblastiach čitateľskej, matematickej a prírodovednej gramotnosti dosiahli v roku 2012 slovenskí žiaci najhoršie výsledky od roku 2003, odkedy sa Slovensko do medzinárodného testovania zapája a boli vo všetkých troch oblastiach výrazne nižšie, ako je priemer krajín OECD. V matematickej gramotnosti sa slovenskí žiaci zhoršili v priemere oproti testovaniu v r. 2009 o 15 bodov (23. až 29. miesto spomedzi 34 krajín

¹ Bližšie pozri na: <http://blog.etrend.sk/inekomenty/2011/11/02/ako-ulahcit-spolupracu-firiem-a-skol/>, publikované: 2.11.2011

OECD), v čitateľskej o 14 bodov (32. miesto v rámci 34 krajín OECD) a v prírodovednej o 19 bodov (28. až 31. miesto v rámci 34 krajín OECD). Značne sa zvýšil počet slovenských žiakov v tzv. rizikovej skupine - s najnižšou úrovňou vedomostí a znížil sa počet žiakov v skupine najúspešnejších žiakov vo všetkých troch testovaných oblastiach.² Po prvýkrát sa konalo v rámci PISA 2012 tiež voliteľné testovanie finančnej gramotnosti žiakov, v ktorých dosiahlo Slovensko tiež výsledky pod priemerom krajín OECD (ČŠI (2014).

Tieto nepriaznivé výsledky však treba vidieť v širších súvislostiach: dlhodobé nedostatočné financovanie rozvoja základných a stredných škôl a neadekvátny systém odmeňovania práce učiteľov na týchto školách a žiaľ aj nízka priorita riešenia týchto problémov všetkými vládami po roku 1989 – to všetko malo a má vplyv na zhoršenie spoločenského a materiálneho postavenia učiteľov a nízku príťažlivosť tohto povolania u študentov a absolventov vysokých škôl. Kvalita ľudských zdrojov vytvára podmienky budúcej prosperity krajiny, a preto je potrebné cieľavedome systematicky pracovať na zlepšení tohto negatívneho vývoja.

Na zabezpečenie budúcej prosperity je nevyhnutné vytvárať predpoklady tvorby budúcej podnikateľskej generácie aj prostredníctvom vhodne nastaveného vzdelávania aj v oblasti inovačného podnikania. Na niektorých univerzitách v SR sa postupne budujú významné zložky infraštruktúry na podporu podnikania a inovačných aktivít (podnikateľské a technologické inkubátory, vedecko-technické parky, centrá transferu technológií, laboratóriá a prevádzky na podporu inovovania produktov a procesov v špecifických odboroch technických a prírodných vied). V rámci nich alebo v rámci činnosti externých (prevažne neziskových) organizácií sa rozvíjajú vzdelávacie a poradenské aktivity na pomoc začínajúcim podnikateľom. Na základe vlastnej analýzy predmetov ekonomie a manažmentu, ktoré sa vyučujú na študijných programoch fakúlt v SR je možné tvrdiť, že vo výučbe týchto predmetov prevažuje „manažérsky prístup“, napríklad pri vysvetľovaní podnikovej ekonomiky a manažmentu, ich funkcií a súvisiacich procesov, otázok makroekonomickej a mikroekonomickej rovnováhy (a nielen nich), problémov v manažmente podnikových funkcií a procesov. „Podnikateľský prístup“ vo výučbe je menej častý, prípadové štúdie sa vo výučbe nevyužívajú alebo iba v obmedzenej miere.

Vysoké školy v SR v súčasnosti neponúkajú akreditované študijné programy zamerané na inovačné podnikanie, skôr sú to študijné programy zamerané na špecializácie v oblasti ekonomických vied a manažmentu (odbor 3.3), prípadne ich kombinácie s technickými (odbory 5.1 a 5.2), prírodovednými (odbor 4.3), pôdohospodárskymi a veterinárnymi (odbory 6.1. až 6.3), zameranými na služby (odbory 8.1 až 8.3) a informačno-komunikačnými (odbor 9.2) študijnými programami v rámci sústavy akreditovaných študijných odborov. V nich sa ojedinele ponúkajú predmety súvisiace s podnikaním alebo riadením inovačných procesov v podnikoch. Túto trhovú medzeru len čiastočne vyplňajú niektoré iné subjekty. Uvedený stav je potrebné riešiť nielen zabezpečením vhodného vzdelávania študentov vysokých škôl, ale aj na ostatných stupňoch a v rámci systému celoživotného vzdelávania.

3 Vysokoškolské vzdelávanie v Európe a v USA zamerané na inovačné podnikanie.

Podnikateľské vzdelávanie a vzdelávanie pre podnikanie má vo vyspelých krajinách dlhú tradíciu a výrazne prispieva k zvyšovaniu ich konkurencieschopnosti a zakladaniu nových podnikov, ale aj k udržiavaniu priamych zahraničných investícií na svojom teritóriu. V nasledovnej časti sa uvádzajú príklady niektorých význačných európskych univerzít v tejto oblasti.

² Bližšie pozri na: <http://www.sme.sk/c/7026778/slovenski-ziaci-v-testovani-prepadli-su-vyrazne-za-priemero-m-oecd.html#ixzz3Y9hRfarT>, publikované 3.12.2013

Technická univerzita v Mníchove (Technische Universität München - TUM) bola založená v roku 1868 a od roku 2007 patrí medzi 9 nemeckých elitných univerzít. Univerzita má 6 nositeľov Nobelovej ceny, vyniká úspešným fundraisingom a blízkou partnerskou spoluprácou s priemyslom a vyniká aj prepracovaným systémom vzdelávania a podporných a rozvojových organizácií. Dnes má asi 21 000 študentov, vrátane viac ako 4 000 študujúcich mimo Nemecka. Jej koncepcia budúceho rozvoja ako podnikateľskej univerzity podstatne ovplyvňuje jej inštitucionálnu stratégiu a procesy výučby a výskumu. Ako podnikateľská univerzita inšpiruje svojich študentov, akademických pracovníkov a absolventov, aby podnikateľsky mysleli a konali. Podporuje zakladanie nových firiem s vysokým rastovým potenciálom a pomáha svojim podnikateľom budovať nové spoločnosti³.

Fakulta ekonomických vied bola založená ako 12. fakulta TUM v roku 2002 a má 19 katedier a približne 200 pracovníkov. Dosahuje špičkové umiestnenia v renomovaných rankingoch vysokých škôl a výskumu, napríklad v rankingu Centra pre vývoj vysokých škôl, ktorý hodnotí vysoké školy v SRN, Rakúsku, Švajčiarsku a Holandsku.

Bakalársky a magisterský študijný program pod názvom **Technologicky a manažersky orientované podnikové hospodárstvo** zahŕňa 70% predmetov podnikového hospodárstva a 30% prírodovedných a technických predmetov. Výučbu zameranú na podnikanie a inovácie podporuje univerzitný ekosystém inovačného podnikania obsahujúci viacero zložiek. Výučba podnikania prebieha v rámci bakalárskych a magisterských študijných programov na TUM, v jej študijnom programe Executive MBA (v kooperácii s Handelshochschule Leipzig), kvalifikačných programoch jarných a letných škôl. Výskum v oblasti podnikateľstva realizujú viaceré katedry, ako katedra podnikateľských financií, katedra hospodárskeho práva a duševného vlastníctva, katedra podnikového hospodárstva - podnikateľstva, katedra stratégie a organizácie a centrum podnikateľských a finančných štúdií.

Študijný program **Executive MBA in Innovation & Business Creation** je zameraný na inovácie a zakladanie podnikov a trvá 12 mesiacov. Obsahuje 5 učebných modulov, a to 1. Základy manažmentu; 2. Inovácie produktov, služieb a procesov; 3. Excelentnosť v hlavných funkčných oblastiach podniku; 4. Riadenie, organizácia a komunikácia a 5. Založenie nového podniku a riadenie jeho rastu. Výučba sa realizuje v Mníchove na Technische Universität München, v Lipsku na Leipzig Graduate School of Management a na University of California v Berkeley pre skupiny do 20 študentov s viacročnou odbornou praxou po ukončení univerzity a dobrou znalosťou angličtiny (kombinácia podnikateľov a firemných inovátorov). Štúdium je doplnené zahraničnou študijnou exkurziou „Experience Silicon Valley - Catch the entrepreneurial spirit“ do Lester Center for Entrepreneurship na Haas School of Business of UC Berkeley s cieľom pochopiť podnikateľský ekosystém v Silicon Valley, stretnúť sa s tamojšími podnikateľmi a rizikovými kapitalistami.

Od roku 2002 pôsobí **Centrum podnikateľského poradenstva a inovácií TUM (UnternehmerTUM - Centre for Innovation and Business Creation)** zamerané na prípravu podnikateľských plánov, finančné poradenstvo, kontakty s rizikovými kapitalistami a podnikateľskými anjeli, poskytovanie služieb patentovej a licenčnej kancelárie, prenájom priestorov, prototypovej dielne a inovačného laboratória začínajúcim firmám, podporu účasti na veľtrhoch a tiež 18- mesačný študijný program Manage&More.

V roku 2005 bol na TUM založený interdisciplinárny a medzikatedrový ústav **Institute for Advanced Study**, ktorý slúži ako platforma výmeny znalostí medzi excelentnými vedcami podľa vzoru IAS v Princetone (USA). Je založený na presvedčení, že atmosféra kreativity a inšpirácie, sloboda a nebyrokratická podpora excelentných vedcov je najpriaznivejším prostredím pre vedecké napredovanie.

³ Bližšie pozri na: <http://portal.mytum.de/tum/index.html>

Centrum na podporu výskumu a transfer technológií (Centre for Innovation and Business Creation, Office for Research & Innovation) podporuje pracovníkov TUM pri získavaní financovania projektov v rámci Nemecka a EÚ. Fond TUM poskytuje financovanie rizikovým kapitálom a poradenstvo pre ranné štádiá formovania nových high-tech podnikov, hlavne z oblastí IT a komunikácie, medicínske inžinierstvo a čisté technológie. Investormi sú hlavne nemeckí podnikatelia, rodinné podniky, inštitucionálni investori a Európsky investičný fond (European Investment Fund).

Eidgenössische Technische Hochschule (ETH - Švajčiarska federálna technická univerzita) v Zürichu založená v roku 1855 patrí medzi vedúce vysoké školy technického a prírodovedného zamerania vo svete a ponúka svojim študentom komplexné vzdelanie nielen v technických a prírodných vedách, ale aj v ekonomických a spoločenských vedách. ETH sa v rankingoch uvádza ako najlepšia švajčiarska univerzita, jedna z 3 najlepších univerzít na európskom kontinente a medzi 15 najlepšimi univerzitami vo svete (napríklad podľa medzinárodných rankingov Times a Shanghai 2010). Študovalo, vyučovalo a skúmalo na nej 21 nositeľov Nobelovej ceny⁴.

Na **Fakulte manažmentu a ekonomických vied** ETH je viacero pracovísk, a to Katedra manažmentu, technológie a ekonómie (D-MTE), Katedra duchovných, sociálnych vied a štátovedy. **Katedra manažmentu, technológie a ekonómie** sa výskumne venuje tematike manažmentu, ekonómie, systémovej dynamiky a rizika s ťažiskami, a to skúmanie vplyvu technológie na organizáciu, spoločnosť a ekonomiku. Jej víziou je „chápať, formovať a hľadať súvislosti interakcií medzi technológiou, organizáciami a spoločnosťou – a ich dosah na udržateľné využívanie prírodných a ľudských zdrojov“. Jej súčasťou je prestížne Centrum pre výskum konjunktúry (KOF). Osobitne pre potreby výučby podnikania a riadenia inovácií sú tu zriadené 4 útvary profesúr, a to Manažment technológie a inovácií, Makroekonómia - inovácie a politika, Strategický manažment a inovácie, Podnikateľské riziká. Katedra D-MTE ponúka štúdium:

- programu **Manažment, technológia a ekonómia (MTE)** - 2.stupeň štúdia, ktorý nadväzuje na základné technické a prírodovedné predmety z bakalárskeho štúdia a v rámci postgraduálneho univerzitného vzdelávania študijný program Master of Advanced Studies (MAS) v rovnakej oblasti,
- programu Executive Master of Business Administration (EMBA) v riadení dodávateľských reťazcov (Supply Chain Management);
- doktorandské štúdium v oblastiach manažmentu, ekonómie, systémovej dynamiky a rizika;
- absolventi bakalárskych študijných programov fakúlt strojárstva, elektrotechniky a informačných technológií ETH Zürich majú možnosť priamo pokračovať na magisterskom študijnom programe **MTEC (Management, Technology and Economics)**, bakalári z iných univerzít si musia podať žiadosť o toto štúdium.

Štúdium MTEC sa začína praxou vo firme (internship) vo Švajčiarsku alebo v zahraničí a pokračuje štúdiom hlavných predmetov, voliteľných a doplnkových predmetov. Končí sa vypracovaním a obhajobou magisterskej práce.

Na univerzite od roku 1996 pôsobí **Centrum transferu technológií „ETH transfer“**, ktoré pomáha pracovníkom a študentom ETH pri ich spolupráci s odvetvím priemyslu, vo vynálezoch, patentoch, licencovaní a pri zakladaní spin-off podnikov. ETH ročne prihlasuje 80 nových patentov a v období rokov 1996 až 2010 vzniklo na nej až 215 spin-off podnikov. Od roku 2001 na nej pôsobí **technologický inkubátor Venture Incubator** založený spoločne s McKinsey & Company. VI Partners je švajčiarska spoločnosť rizikového kapitálu, ktorá podporuje univerzitné spin-offy a iné sľubné start-upy so sídlom v Švajčiarsku, a to

⁴ Bližšie pozri na <http://www.vpf.ethz.ch/transfer/>

kapitálovo, koučingom, poradenstvom a svojou sieťou kontaktov. V súčasnosti riadi investičný fond vo výške 101 mil. CHF a medzi jeho investorov patrí 10 švajčiarskych „blue-chip“ priemyselných a finančných spoločností⁵.

Viacere britské univerzity ponúkajú prostredníctvom svojich Škôl podnikania (Business Schools) ročné postgraduálne študijné programy zamerané na manažment, podnikanie a riadenie inovácií, ktoré sa končí obhajobou záverečnej práce. Napríklad na univerzite **Imperial College v Londýne**⁶ pôsobí od roku 2003 Skupina pre inovácie a podnikanie (The Innovation & Entrepreneurship Group) zameraná na výskum inovácií v spolupráci s podnikmi v oblastiach ako otvorené a distribuované inovácie, podnikateľské modely inovácií, systémy, služby a dizajn, difúzia inovácií. Univerzita ponúka ročný postgraduálny študijný program Inovácie, podnikanie a manažment (MSc Innovation, Entrepreneurship and Management) a tiež program Imperial Executive MBA pre manažérov firiem. **Manchester Business School Univerzity v Manchestri**⁷ ponúka ročné postgraduálne štúdium pod názvom Manažment inovácií a podnikanie (MSc Innovation Management and Entrepreneurship), na ktorom sa podieľajú aj ďalšie univerzitné útvary, ako Ústav výskumu inovácií (Manchester Institute of Innovation Research) a Centrum podnikania (Manchester Enterprise Centre). **Portsmouth Business School Univerzity v Portsmouthe**⁸ ponúka program zameraný na manažment a podnikanie v inovačných podmienkach pod názvom MSc Innovation Management and Entrepreneurship. Na programe spolupracuje aj Centrum podnikania (Center for Enterprise), ktoré podporuje zakladanie a rozvoj študentských firiem, organizuje ročné praxe študentov so záujmom o podnikanie v priemysle, školenia a workshopy podnikateľov a ich sŕaže a spolupracuje so Sieťou podnikateľov – absolventov univerzity (**Alumni Entrepreneur Network**) a Fakulta technológií.

Medzi najvýznamnejšie severoamerické a svetové univerzity patrí **Massachusettský technologický inštitút (MIT – Massachusetts Institute of Technology)**⁹ založený v roku 1861 podľa vzoru európskej polytechnickej univerzity s dôrazom na prácu v laboratóriách v Cambridge v štáte Massachusetts. Táto súkromná výskumná univerzita má 5 fakúlt, vrátane fakulty manažmentu - svetoznámej **Sloanovej fakulty manažmentu (MIT Sloan School of Management)** založenej v roku 1914.¹⁰ Mnohí z viac ako 120 000 absolventov MIT boli mimoriadne úspešní vo vedeckom výskume, štátnych službách, vzdelávaní a v podnikaní. K roku 2011 získali 14 absolventi MIT Nobelovu cenu, 44 ocenenie titulom Rhodes Scholar a 55 ocenenie titulom Mashall Scholar.

V roku 1931 pripravila Fakulta manažmentu MIT prvý program vzdelávania manažérov na svete pod názvom Sloan Fellows s finančnou podporou bývalého absolventa MIT a predsedu predstavenstva General Motors Alfreda P. Sloana a v roku 1952 bola založená na základe grantu Nadácie Alfreda P. Sloana škola podnikania MIT School of Management. MIT Sloan ponúka študijné programy bakalárskeho, magisterského a doktorandského stupňa, ako aj postgraduálne manažérske vzdelávanie a po celom svete má viac ako 20 000 absolventov. V nich sa kladie veľký dôraz na invenciu, inovácie a na mnohé svetovo preslávené teórie v oblasti manažmentu a financií. Fakulta ponúka tri typy predmetov: štandardné - kombinácia prednášok, prípadových štúdií a diskusií v posluchárňach, akčné učenie sa - kde študenti pracujú v organizáciách po celom svete na riešení problémov svojho podnikania, a napokon predmety iniciované študentmi (maximálne 4 za rok) – obsahujú 5 týždňov štandardnej

⁵ Bližšie pozri na: <http://www.ventureincubator.ch/en/about.html>

⁶ Bližšie pozri na: <http://www3.imperial.ac.uk/business-school/research/innovationandentrepreneurship/aboutus>

⁷ Bližšie pozri na: <http://www3.imperial.ac.uk/business-school/programmes/msc-innovation-and-entrepreneurship>

⁸ Bližšie pozri na: <http://www.port.ac.uk/departments/academic/studententerprisepurpledoor>

⁹ Bližšie pozri na <http://web.mit.edu/education/>

¹⁰ Bližšie pozri na <http://mitsloan.mit.edu/about/>

výučby o riešení globálneho problému a 2 týždne študijnej cesty. Študenti si ich navrhujú, pripravujú a riadia, ale zúčastňujú sa na nich aj prednášatelia z MIT a hostia. Najvýznamnejším programom MIT Sloan je však denné štúdium MBA. Patrí medzi najselektívnejšie vo svete a študujú na ňom študenti z viac ako 60 krajín sveta. V rankingoch obsadzuje 1. miesta vo viacerých predmetoch štúdia MBA.

V roku 1990 bolo na tejto škole založené Podnikateľské centrum MIT (MIT Entrepreneurship Center), vtedy jedno z mála takýchto centier vo svete zameraných na vyspelé technológie (HT) a s cieľom zaviesť na MIT výučbu podnikania. Po prvýkrát sa v ňom zaviedla „duálna výučba“ študentov – potenciálnych podnikateľov formou transferu znalostí akademických profesorov v súčinnosti s koučingom a mentoringom mimoriadnych profesorov, t.j. úspešných podnikateľov a odborníkov na rizikový kapitál. V ďalších rokoch sa výučba študentov - podnikateľov touto formou rozširovala a zdokonaľovala. V súčasnosti sa uplatňuje vo výučbe podnikateľstva takmer na všetkých popredných školách podnikania vo svete. V roku 2011 bolo centrum pomenované po podnikateľovi Martinovi Trustovi na **Centrum MIT podnikania Martina Trusta** (Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship).¹¹ Realizuje sa v ňom MIT Sloan MBA Program zameraný na podnikanie a inovácie (Entrepreneurship & Innovation Track). Sponzoruje podnikateľskú súťaž študentov (MIT \$100K Entrepreneurship Competition) a populárne a jedinečné predmety Entrepreneurship Lab a Global Entrepreneurship Lab, ktoré umožňujú študentom MBA pracovať v startupoch po celom svete. Úzko spolupracuje s útvarami MIT Venture Mentoring Service. Je jadrom ekosystému inovačného podnikania na MIT, ktorý zahŕňa ďalšie inštitúcie charakterizované nižšie.

Súťaž podnikateľov MIT (MIT \$100K Entrepreneurship Competition) je ročný vzdelávací program, ktorý podporuje študentov a výskumníkov z MIT, aby rozvíjali svoj talent, nápady a energie do podoby budúcej úspešnej spoločnosti. Súťaž sa koná už od roku 1992 a svojimi peňažnými cenami (pôvodne vo výške 50 000 USD, neskôr 100 000 USD), službami pri zakladaní spoločností, sieťou mentorov a investorov poskytla významnú pomoc viacerým študentským tímom v rozbehu a rozvoji ich start-upov z MIT.

MIT Centrum Deshpandovcov (MIT Deshpande Center) vzniklo na Fakulte technických vied v roku 2002 na základe daru zakladateľov úspešnej spoločnosti vyspelých technológií Sycamore Networks Inc. na podporu akademického výskumu, technických inovácií v spolupráci s priemyselnou praxou, ako aj ranných fáz technologických start-upov.¹²

Fórum MIT podnikania (MIT Enterprise Forum) sa zameriava na rozvoj technologického podnikania a jeho klastrov vo svete cez svoje vzdelávacie programy (viac ako 400 podujatí ročne) prostredníctvom 28 pobočiek na 3 svetadieloch. Unikátna je ponuka obsahu takmer všetkých predmetov vyučovaných na bakalárskom a magisterskom štúdiu na MIT, ktoré sa poskytujú bezplatne cez internet prostredníctvom MIT OpenCourseWare.¹³

Podnikateľský program MIT Media Lab (MIT Media Lab) je zameraný výučbu interdisciplinárneho podnikania v médiách, prírodných a technických vedách. Pomáha študentom transformovať ich sľubné podnikateľské nápady na laboratórne prototypy a trhové produkty s podporou sponzorov a MIT mentorskej služby.¹⁴

MIT Workshop pre globálne start-upy (MIT Global Startup Workshop) vznikol v roku 1998 ako reakcia na množstvo otázok zo zahraničia o organizácii súťaže podnikateľských plánov MIT \$100K Entrepreneurship Competition v r. 1997 s cieľom poskytovať služby v oblasti poradenstva. Od roku 2007 sa orientuje na organizovanie

¹¹ <http://entrepreneurship.mit.edu/about/history-mit-entrepreneurship-center>

¹² <http://web.mit.edu/deshpandecenter/about.html>

¹³ <http://www.mitef.org/s/1314/interior-2-col.aspx?sid=1314&gid=5&pgid=468>

¹⁴ <http://www.media.mit.edu/ventures>

workshopov o budovaní ekosystémov inovačného podnikania po celom svete. Umožňuje mladým podnikateľom, ktorí sa kvalifikujú na štvordenný podnikateľský workshop, aby im bola poskytnutá bezplatná účasť na tomto podujatí, prípadne im umožňuje prezentovať svoje vývojové prototypy na vhodnej konferencii alebo fóre.¹⁵

Centrum vývoja a podnikania Legatum (Legatum Center for Development and Entrepreneurship) bolo založené v roku 2007 vďaka daru globálnej investičnej spoločnosti Legatum Group ako vysoko konkurenčný štipendijný a grantový program pre študentov MIT, ktorí majú plán na rozbehnutie svojho podnikania v rozvojovej krajine, t.j. v krajine s nízkym príjmom na obyvateľa. Organizuje pre nich konferencie, prednášky spojené s ďalšou podporou.¹⁶

Podnikatelia zo Sloanu pre medzinárodný rozvoj (Sloan Entrepreneurs for International Development) je študentská organizácia, ktorá sa usiluje o udržateľný rozvoj prostredníctvom podnikania. Jej členovia sa vzdelávajú v podnikaní, zakladajú nové spoločnosti a angažujú v oblasti riešenia problémov existujúcich spoločností v rozvíjajúcich sa trhoch.

Lemelsonov program MIT (Lemelson - MIT Program) nesie meno mimoriadne produktívneho a úspešného amerického nezávislého vynálezcu Jeroma Lemelsona, držiteľa 605 patentov v oblasti priemyselnej automatizácie, elektroniky a robotiky a zakladateľa rovnomennej filantropickej nadácie na podporu invencií a inovácií. V súlade s myšlienkou, že inovácia je srdcom každej skvelej spoločnosti, program propaguje veľkých inovátorov, ktorí pozitívne ovplyvnili životy ľudí a podporuje inovačné aktivity formou mimoškolských podujatí a grantov na podporu inovácií. Za pozoruhodné inovácie udeľuje každoročne tzv. Lemelsonovu cenu MIT vo výške 500 000 USD

Podnikateľský mentoring MIT (MIT Venture Mentoring Service) dopĺňa vzdelávacie poslanie Centra MIT podnikania tým, že poskytuje začínajúcim podnikateľom v rámci univerzitného zariadenia MIT rady a pomoc mentorov - dobrovoľníkov s podnikateľskými skúsenosťami formou tímového mentorstva, kde skupine podnikateľov poskytujú 3 až 4 mentori súčasne odborné poradenstvo aj koučing.¹⁷

Poslaním **Kancelárie licencovania technológií MIT** (MIT Technology Licensing Office) je podporovať komerčné investície do fázy vývoja invencií a objavov tým, že pomáha vynálezcom z MIT a Lincoln Laboratory pri právnej ochrane technológií a iných foriem duševného vlastníctva a tiež pri predaji licencií patentov a autorských práv na technológie etablovaným spoločnostiam a start-upom. Vo svojom portfóliu má viac ako 1000 amerických patentov a každý rok poskytne 60 – 80 licenčných zmlúv.¹⁸

Publikácia **MIT Technology Review** od r. 1899 sprostredkováva spravodajstvo zo sveta inovácií, inovátorov, novej techniky a technológií. Vydáva ho digitálne a globálne orientovaná mediálna spoločnosť MIT a od roku 2008 vychádza s dvojmesačnou periodicitou a jeho internetová stránka sa denne aktualizuje. Publikácia vychádza v 6. jazykoch a distribuuje sa do 147 krajín sveta.¹⁹

Od roku 2010 súčasní a bývalí študenti MIT vydávajú on-line publikáciu **MIT Entrepreneurship Review** s podporou MIT. Publikácia sa zameriava na prienik prírodných a technických vied s podnikateľstvom a chce byť tým miestom, „kde sa Einstein stretáva s Edisonom“, t.j. kde sa vedci a myslitelia stretávajú s praktikmi a prinášajú

¹⁵Bližšie pozri na: <http://mitgsw.org/workshop/>

¹⁶Bližšie pozri na: <http://legatum.mit.edu/aboutus>

¹⁷Bližšie pozri na: <http://web.mit.edu/vms/>

¹⁸Bližšie pozri na: <http://web.mit.edu/tlo/www/>

¹⁹Bližšie pozri na: <http://www.technologyreview.com/about/>

podnikateľom najnovšie poznatky, teórie a inovatívne nápady z MIT a praktické skúsenosti z priemyslu.²⁰

Rozsah, obsah a formy výučby v študijných programov zameraných na podnikanie a inovácie a infraštruktúru na významných zahraničných univerzít naznačuje, že systém vzdelávania na vysokých školách v SR v oblasti inovačného podnikania nie je dostatočný, je zastaraný a je naliehavo potrebné výraznú modernizáciu.

ZÁVERY

Hoci inovácia je nevyhnutná pre rast podnikania a jeho udržateľnú úspešnosť, rozhodujúcimi faktormi podnikateľského úspechu sú existencia trhového dopytu po inovácii, kvality a ambície manažmentu inovujúcej spoločnosti a tímu jej motivovaných pracovníkov vybavených potrebnými znalosťami a kompetenciami. Ak považujeme týchto pracovníkov spoločnosti za nositeľov inovačných aktivít, ich kvality potom závisia od nasledovných faktorov:

- kvalita všetkých troch stupňov vysokoškolského vzdelávania;
- funkčnosť systému celoživotného vzdelávania;
- rozvoj kreativity, podnikavosti a kľúčových kompetencií;
- podmienky pre zamestnávanie a dlhodobý pobyt špičkových zahraničných odborníkov na našich univerzitách.

Dosiahnuť, aby sa inovácie stali jedným z hlavných nástrojov rozvoja znalostnej ekonomiky a zabezpečovania vysokého hospodárskeho rastu SR bolo strategickým cieľom dokumentov Inovačnej stratégie SR do roku 2013, na ktoré nadviazala Stratégia výskumu a inovácií pre inteligentnú špecializáciu SR schválená vládou SR 13.11.2013. Jej víziou je „podnecovať štrukturálne zmeny slovenskej ekonomiky k rastu založenému na zvyšovaní inovačnej schopnosti a excelentnosti vo výskume a inováciách, a tým k udržateľnému rastu príjmov, zamestnanosti a kvality života“, ktorá je upresnená v 4 strategických cieľoch rozvedených do podcieľov a opatrení na ich dosiahnutie (MH SR, 2013). Hoci sa medzi nimi uvádza potreba rozvoja inovačného podnikania (opatrenia 1.1 až 1.3 pre strategický cieľ 1 Prehlbovať integráciu a ukotvenie kľúčových priemyselných odvetví a opatrenia 3.1, 3.3 a 3.5 strategického cieľa 3 Vytvoriť dynamickú, otvorenú a inkluzívnu spoločnosť), potreba vzdelávania v podnikaní, najmä v inovačnom podnikaní je sformulovaná značne všeobecne v opatreniach 4.1 až 4.5 strategického cieľa 4 Zlepšiť kvalitu ľudských zdrojov pre inovatívne Slovensko a aj v nich sa kladie dôraz najmä na štúdium technických a prírodovedných vied.

Domnievam sa, že by tu malo ísť popri zvýšení záujmu o štúdium týchto chýbajúcich špecializácií tiež o rozvoj interdisciplinárneho štúdia technických a prírodovedných disciplín kombinovaných podnikateľsky zameraným štúdiom ekonomických a manažmentových disciplín. Technické a prírodovedné invencie sa transformujú na inovácie žiadané na trhu najmä efektívnym inovačným podnikaním využívajúcim znalosti z podnikania úspešných domácich a zahraničných podnikov. Na dosiahnutie podstatného zlepšenia kvality výskumu a výučby inovačného podnikania je potrebná úzka spolupráca univerzít s priemyselnou praxou.

Tento trend vo vzdelávaní potvrdzujú aj vyššie uvádzané profily podnikateľského vzdelávania na fakultách Technickej univerzity v Mníchove, švajčiarskej Federálnej technickej univerzity v Zürichu, amerického Massachusettského technologického inštitútu a britských univerzít. Pritom však nejde iba o kvalitnú ponuku študijných programov, ale o dosiahnutie synergického efektu vďaka ich premyslenému skĺbeniu s univerzitným podnikateľským a inovačným systémom, ktorý mimoriadne priaznivo motivuje a podporuje

²⁰ Blížšie pozri na: <http://miter.mit.edu/about/>

rozvoj podnikateľského myslenia a konania študentov na všetkých stupňoch vysokoškolského vzdelávania.

Toto vzdelávanie by nemalo byť iba výhradnou doménou vysokoškolského štúdia, ale by malo nadväzovať na formovanie kreativity a podnikateľského myslenia primeranými formami už v rámci výučby na stredných, základných ba až materských školách. Ukážkou toho bolo napríklad odmeňovanie víťazných tímov podnikateľských súťaží, ktoré organizovali britské materské, základné a stredné školy, ktoré bolo súčasťou zahájenia prestížneho Globálneho kongresu o podnikateľstve v Liverpoole v marci 2012, ktorý otváral svojím video prejavom princ Charles.

LITERATÚRA

- [1] Cruikshank (2005), J. L.: Shaping the Waves – A History of Entrepreneurship at Harvard Business School. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, ISBN 1591398134. s. ??
- [2] ČŠI (2014): Mezinárodní šetření PISA 2012. Finanční gramotnost patnáctiletých žáků. ČŠI, Praha 2014, s. 8
- [3] Gibb, A. Towards Entrepreneurial University. Entrepreneurship as a Lever for Change. A National Council for Graduate Entrepreneurship (NCGE) report presenting and shaping the environment for graduate entrepreneurship in higher education. http://www.ncge.org.uk/publication/towards_the_entrepreneurial_university.pdf
- [4] MH SR (2013): Poznatkami k prosperite – Stratégia výskumu a inovácií pre inteligentnú špecializáciu SR. 13. november 2013. Ministerstvo hospodárstva SR. <http://www.mhsr.sk/strategia-vyskumu-a-inovacii-pre-inteligentnu-specializaciu-sr/142232s>
- [5] MPO ČR (2011): Národní inovační strategie České republiky. Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, s. 10 <http://www.mpo.cz/dokument91200.html>
- [6] Švejda (2007), P. a kol.: Inovační podnikání. AIP ČR Praha, ISBN 978-80-903153-6-5. s. 20.
- [7] Verhaegen (2007), P.: Changing the Paradigm of Management Programmes from Managerial to Entrepreneurial. EFER/EECPCL Entrepreneurship Seminar, Barcelona May 2007, s.??
- [8] Zajko (2012) M.: Výučba podnikania a riadenia inovácií na STU v Bratislave – súčasnosť a aktuálne výzvy. In: Inovácie: podniková prax, vzdelávanie a teória (monografia). Bratislava 2012. ISBN 978-80-85659-68-9, s.135 -148.

KONTAKT

doc. Ing. Marián Zajko, PhD, MBA
Slovenská technická univerzita
Ústav manažmentu STU
Vazovova 584105 Bratislava
e- mail: marian.zajko@stuba.sk

START UP A JEJICH VYUŽITÍ PRO PRAXI

START UP AND THEIR USE FOR PRACTICE

Viliam Zátchurecký

ABSTRACT

A significant trend in university teaching and research at universities in the world is becoming a teaching and practical training for students through case studies of business start up type.

The article deals with the creation of case studies in the form of start-up in terms of educational-scientific approach and in terms of practical use for instant start business by business individuals. The article describes the characteristics of the creation of business plans in the form of start up, assesses dimensions and case studies used for creating start-up, the paper presents a typical example of a case study, a common feature for businesses described the pursuit of lasting success.

KEY WORDS

heoretical approaches to the creation of case studies - Startup methodology for selecting business plans, intentions dimension start up .

JEL Classification

X99, Y88, Z77

ÚVOD

V současné době je v Evropské unii evidováno více než pět milionů nezaměstnaných mladých lidí do 25 let, což znamená, že každý pátý mladý člověk na trhu práce není schopen najít zaměstnání. Trh práce navíc není schopen dostatečně rychle absorbovat každoroční příliv čerstvých absolventů středních či vysokých škol. Velmi negativním jevem je rovněž převaha absolventů s humanitním resp. všeobecným vzděláním proti odborným profesím.

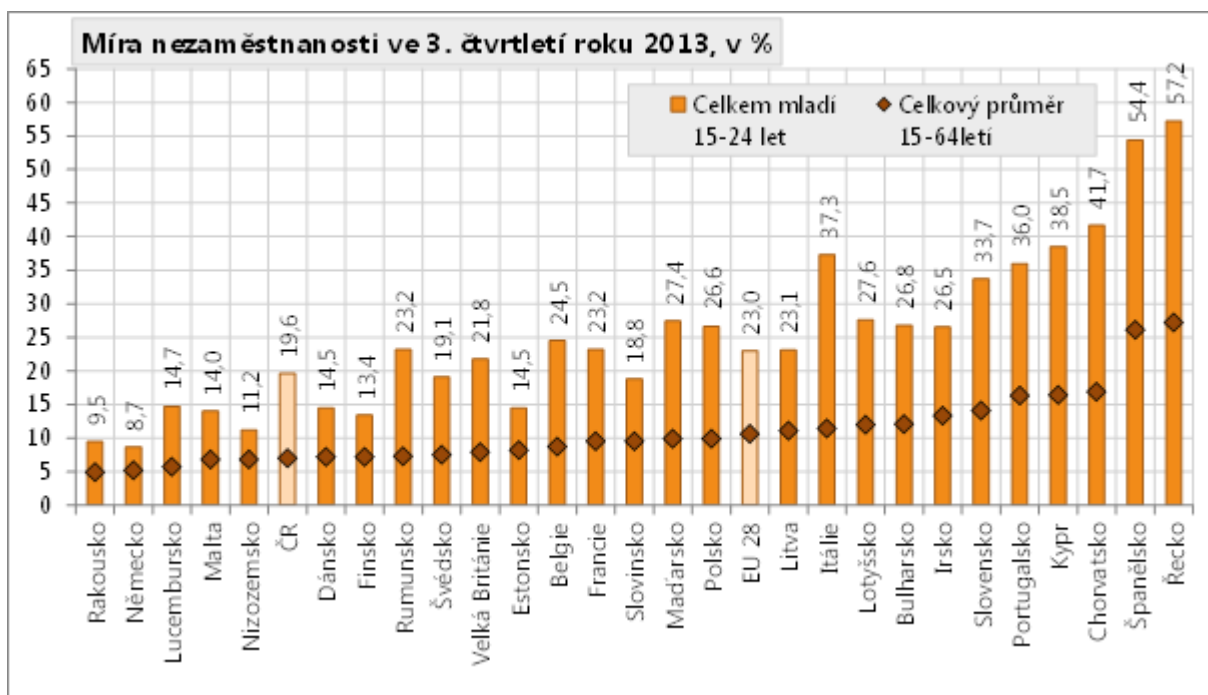
START UP – teoretické přístupy:

- Průměrná míra nezaměstnanosti v EU (souhrn za všechny věkové kategorie) přesahuje 10 %.
- Oproti celkové je míra nezaměstnanosti mladých do pětadvaceti let více než dvojnásobná – za třetí čtvrtletí roku 2013 dosahovala v průměru EU 23,0 %.
- V České republice celková míra nezaměstnanosti, měřená podle metodiky Eurostatu, osciluje v jednotlivých čtvrtletích roku 2013 kolem 7% hranice, míra nezaměstnanosti mladých do 25 let se pohybovala v rozmezí mezi 17,6 a 19,6 %, čili je oproti celkové nezaměstnanosti téměř trojnásobná.
- Nejvyšší míra nezaměstnanosti mladých lidí je v Řecku a Španělsku, kde překročila hranici 50 %.
- Následující obrázek uvádí míru nezaměstnanosti ve všech členských státech EU a v průměru EU 28, ve třetím čtvrtletí roku 2013.

¹ Ing. Viliam Zátchurecký, MBA., Ph.D., Masarykova univerzita Brno, Ekonomicko správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství, autorský podíl 100 %

- Rakousko a Německo jsou země, ve kterých dosahuje nejnižších hodnot jak celková míra nezaměstnanosti (zhruba 5 %), tak i míra nezaměstnanosti mladých (pohybující se kolem 9 %). Poměrně nízkou celkovou míru nezaměstnanosti (nepřesahující hranici 7 %) mají také Lucembursko, Malta, Nizozemsko a Česká republika, o nízké míře nezaměstnanosti mladých lze v této skupině států hovořit ovšem pouze v Nizozemsku.
- Nejhorší situace je v Řecku a Španělsku, které mají jak nejvyšší celkovou míru nezaměstnanosti (Řecko 27,2 %, Španělsko 26,1 %), tak i extrémně vysokou míru nezaměstnanosti mladých (Řecko 57,2 %, Španělsko 54,4 %). Následují Chorvatsko, Kypr a Portugalsko, jejichž celková míra nezaměstnanosti dosahuje zhruba 16 % a míra nezaměstnanosti mladých se pohybuje v rozmezí 41,7 – 36 %.

Tab. 1. Míra nezaměstnanosti, 3. čtvrtletí 2013, EU



Zdroj : Eurostat, 2014 ², použito pro účely článku

Míra nezaměstnanosti mladých lidí se u nás stále ještě drží pod průměrem za EU, alespoň podle údajů z roku 2014 (Eurostat, 2014) nicméně výrazně převyšuje celkovou míru nezaměstnanosti v ČR. Vzhledem k demografické situaci, výraznému poklesu produkční schopnosti rodin, prodloužení aktivního života a průměrné délky života je nutné vycházet ze zásadního předpokladu a to, že tahounem budoucího ekonomického růstu, nositelem inovací, adaptability a flexibility je a bude nejmladší pracovní síla. Z tohoto důvodu je nutné věnovat mimořádnou pozornost podpoře právě této skupině obyvatelstva a studující mládeže či na středních, nebo vysokých školách, ale i v učňovských oborech. Mnohokrát se setkáváme s názorem, že tuto podporu si zaslouží zejména nezaměstnaní mladí lidé.

² **Body** označují celkovou míru nezaměstnanosti a **sloupce** znázorňují míru nezaměstnanosti mladých lidí. Státy jsou seřazeny podle celkové míry nezaměstnanosti, vzestupně. Toto uspořádání umožňuje dobře porovnat obtížnost postavení mladých lidí na trhu práce jednotlivých zemí. Míra nezaměstnanosti **mladých** v jednotlivých členských státech je v obrázku také konkrétně vyčíslena.

Domnívám se, že v tomto případě je už pozdě ! Je bezpodmínečně nutné včas seznamovat **budoucí absolventy** všech typů škol s problematikou trhu práce, vybavit je vedle odborných znalostí svého oboru a měkkých dovedností také informacemi a dovednostmi směřujícími k úspěšnému nalezení uplatnění na pracovním trhu. K tomu patří i reálné zhodnocení vlastních silných a slabších stránek, schopností, možností prezentace, schopnost reálné představy o pracovním prostředí a charakteru práce v oboru či profesích, pro které se budoucí absolventi připravují. Právě v této chvíli nastává proces schopnosti, nutnosti a dalšího rozvoje u budoucích absolventů **prakticky** využít získané znalosti, samostatně se rozhodovat a řešit komplexnější úkoly. Zde nastává velký prostor pro **první založení vlastního podniku formou start up**. Jakýkoliv dostupný způsob a metoda procvičení praktických dovedností v průběhu studia výrazně usnadní absolventům všech typů škol budoucí přechod na trh práce a snížit riziko dlouhodobé nezaměstnanosti na počátku profesní kariéry.

Případná možnost prodloužení studia nebo opětovný návrat ke studiu je sice příležitostí bojovat proti pasivitě **alternativou v podobě vzdělávání a zvyšování kvalifikace**, nicméně bez přímé zkušenosti s přípravou a organizací **start up** je další vzdělávání pouze ztrátou času, mrháním prostředků jak vlastních tak státních.

I metodika a praktický postup při založení podnikání formou start up je návratnou investicí. Vzdělávání v oblasti start up musí aktivně reagovat na **budoucí kvalifikační potřeby trhu práce** a potenciál jednotlivých odvětví.

Velkou výzvou a možností v oblasti vzdělávání v problematice start up může být spolupráce se zaměstnavateli, s podnikateli, přestože se zdá, že to nebude potřebné. Mnozí zaměstnavatelé nemají potřebu zaměstnávat mladé, nezkušené a nezaučené absolventy škol. Na druhé straně rozumný zaměstnavatel může např. nabídnout zajímavou pracovní pozici ve své podniku v oblasti, která má inovační potenciál a prostor na trhu formou start up. Poskytne mu prostory, technologii, přístup k podnikovému know how a zákazníkům. Neposkytne mu mzdu, ale dá mu perspektivu významného výnosu z budoucího přínosu start up.

Absolventi škol různého typu přichází na pracovní trh vyzbrojeni teoretickými informacemi. V rámci svého studia mnohokrát zpracovávají seminární práce, případové studie. Právě tato teoretická průprava je pro budoucí rozvoj podnikatelské činnosti, rozvoj podnikání a problematiky s tím spojené, tvorba podnikatelských záměrů, finančně - ekonomických plánů, management založení podnikání, vytvoření konkrétní představy podnikání a vytvoření **výrazné konkurenční výhody** formou **případové studie** či **start up** významným potenciálem. S problematikou umění a schopnosti vytvořit kvalitní případovou studii jako zásadní pomůcku pro start up souvisí současně nárůst nabídky příslušných studijních oborů na různých typech univerzit a vysokých škol, kde se tento předmět či problematika setkává se vzrůstajícím zájmem studujících.

Podobná situace vyvstala již kolem roku 1980 na amerických univerzitách, kdy se řešila otázka, jaké vědění, jaké schopnosti a postoje v rámci výuky **Entrepreneurship Education** (vzdělávání podnikatelů) by měly být univerzitou zprostředkovány pro úspěšné zapojení mladých studentů do podnikatelského prostředí.

V počáteční fázi hledání odpovědi na tuto problematiku byla velmi často ze strany univerzitních učitelů kladena otázka, zda se studenti nebo podnikatelé v dané problematice vůbec mohou něco více naučit, orientovat se či získat nové informace a vědomosti. Podle

mnoha odborníků převládá názor v tom, že to je možné, zejména formou **případových studií**, kde je nutné řešit především otázky didaktiky a jiných forem vyučovacích metod. Např. Kaiser & Kaminski, 1994 uvádí pro tvorbu **případových studií** následující dimenze, které by měly být v nich obsaženy :

Cílové dimenze - jedná se o vnitřní postup k dosažení cíle různých forem výuky a učení. Např. nějaká **plánová hra** je cíleně orientována na sebe, tato hra musí být analyzována formou případové studie. Vyžaduje vytýčení problému a rozvoj alternativ řešení a následné rozhodnutí. Právě v této situaci se setkáváme se základními prvky principů podnikání formou popisu, vysvětlení a rozhodování. Učení textu z paměti oproti tomu klade v tomto ohledu na studujícího zcela jiné požadavky.

Sociální dimenze - tato zahrnuje především komunikativní aspekt výuky a učení a popisuje způsob a četnost komunikace mezi vyučujícími a studujícími a mezi studujícími navzájem. Tato dimenze je velmi náročná na schopnost vzájemné interakce, pohotových odpovědí a zejména znalostí daného předmětu. V případě založení podnikatelského záměru formou start up je tato fáze naprosto rozhodující. Zavedení **případové studie** jakožto prostředku výuky vyžaduje jiný způsob komunikace, což je nutné i při přednášce.

Obchodní dimenze - tato vystihuje zejména obchodní procesy a produkty (např. skupinovou práci, jejíž výsledky jsou zachyceny na předváděcí tabuli) uskutečňované interakcí vyučujících a studujících. Obchodní dimenze bude nakonec předávána dále přes použité vyučovací metody, jež v podstatě určují, zda dochází k aktivizujícím učebním procesům, nebo ne.

Časová dimenze - časovou dimenzí se popisuje procesní struktura jednání při výuce. Každé takové jednání umožňuje vyvíjet specifickou procesní strukturu s rozdílnými časovými nároky. Touto formou se významně liší „frontální vyučování“ od **případové studie** vzhledem k časné formě průběhu, jakož i k nároku na čas.

Výše zmíněné **klasifikační dimenze** tvorby případových studií a projektů start up nabízí široké spektrum alternativ jednání při výuce a v samotném procesu zahájení podnikatelské činnosti. Důležité je rovněž poukázat na samotnou obsahovou dimenzi případových studií, z níž vychází zejména vliv na strukturu jednání při výuce a interakci empirického výzkumu a která tím ovlivňuje všechny ostatní dimenze.

Např. pro komplexnější obsahy případových studií lze logicky předpokládat více času (**časová dimenze**), zavedou se silněji aktivizující metody, aby se upevnily získané poznatky (**obchodní dimenze**), výrazněji se vyžaduje skupinová práce (**sociální dimenze**), dosažení cíle výuky příp. výzkumu lze sice hůře kontrolovat (**cílová dimenze**), ale celkový výsledek je velmi pozitivní.

Za touto klasifikací výše zmíněných metod se ukrývají obsáhlé **modely výuky a vzdělávání**. Ty představují v určitém okamžiku ideální typ a tím zaručují orientaci i v oblasti specifického výzkumu, kde je nutná kombinace teoretických vědomostí a praktických znalostí, protože umožňují na jedné straně stanovení praktikovaných, stálých forem vyučování a na druhé straně stanovení těch forem výuky pro praxi a výzkum, které lze považovat pro problematiku **Entrepreneurship** za adaptibilní a kreativní.

V této rovině nacházíme společné vlastnosti a úkoly pro budoucího manažera podniku či podnikatele a vyučujícího. Zásadní úkoly obou spočívají v **rozvíjení schopností objevit a řešit zásadní problémy, mít schopnost objevené problémy zdůvodnit, argumentovat a proces učení vnímat především pomocí schopností zdravě kritizovat a kritiku přijímat jako celoživotní proces.**

V případové studii se jedná především o stanovení autonomního cíle, kde lze uplatnit cizí motivaci prostřednictvím vyučujícího či manažera pomocí vlastní motivace. Studující resp. výkonní pracovníci musí být motivováni stanovením si vlastních učebních či v podniku ekonomických cílů a ty kontrolovat, kdy na základě nabídnutých možností specializace resp. podnikových podmínek se musí jednoznačně stát nejen individuálně diferencovatelnými, ale musí se brát zřetel i na osobní zájmy.

Výše uvedeným teoretickým výkladem se dostáváme k centrálním metodám tohoto modelu, což jsou především vedle samotného vyučování zejména **projekty, případové studie, přehrávání rolí**, na praktické použití demonstrace učební látky a následně workshopy

Podnikání a založení podnikání je proces řízený obchodními příležitostmi „opportunities“. Šance, které jsou k dispozici, nebo také možnosti, jež se nejdříve musejí vyvinout v obchodní příležitosti, tvoří základní prvek. Podnikání je silně orientováno na vznikající trhy, nebo aktivně přispívá k jejich vzniku. Podnikání obsahuje víc než tradiční ekonomické vzdělání, které často jen izolovaně pojednává podnikové faktory či funkce (nákup, výroba, marketing, financování atd.) bez hlubší analýzy vzájemného působení. Podnikání vyžaduje zejména poznání a vytvoření obchodních možností. Chopení se nových příležitostí a jejich ekonomické zhodnocení následuje typicky – pokud ne dokonce výlučně – v rámci tvorby podnikatelské záměru právě formou případové studie.

Podnikání sestává tedy z propojení identifikované obchodní šance s orientací na zhodnocení této šance a včleňuje tak logiku „vytvoření nového a jeho ekonomické zhodnocení“. Podnikání prokazuje ve srovnání s managementem podstatně silnější orientaci na inovaci. Ovšem vytvoření nového vyžaduje i vyvinutí struktur a procesů a odkazuje na požadavek dokončení prostřednictvím managementu.

Právě schopnost **generovat nové** je v rozporu s konformistickým modelem výuky a vzdělávání. Podnikatelský proces vyžaduje ve svém ideálně typickém vyobrazení mnohem více kreativity, ochoty experimentovat v myšlenkovém i technickém smyslu, schopnosti kritiky a komunikace, realistické sebehodnocení a vlastní zkušenost, připravenost ke (kalkulovanému) riziku, schopnost vlastní organizovanosti a snahy dosáhnout cíle, jakož i sociální kompetence. Těchto požadavků lze v rámci jednoho studia dosáhnout nejlépe na jednání orientovaným systémem výuky. Právě případová studie má možnost nejen s dobře naplánovaným, resp. dobře plánovatelným projektem, ale i s úkolem bez známé strategie řešení. Tato forma výuky a účelného experimentování upřednostňuje zacházení s novým, pracuje s tolerancí nejistoty, vzbuzuje kreativitu, schopnost kritiky a vlastní zkušenost.

V USA je vzdělávání podnikatelů založeno ve velké míře na **případových studiích**, k tomu lze sáhnout po přiměřeně obsáhlém vzorku případů. Je však nutné podotknout, že vhodně sestavena a prezentována případová studie, kterou se studenti učí podle dostupné metodiky sestavit a která nezůstane pouze teoretickým materiálem má šanci se prosadit právě formou **start up**.

Startup (též **start up** či **start-up**) je pojem označující nově vznikající projekt či začínající podnik často ještě ve fázi tvorby podnikatelského záměru. Poprvé se tento termín stal populárním v době internetové horečky (1996–2001), kdy vzniklo mnoho společností tohoto typu v zámoří s příponou .com, především na internetu v Silicon Valley. Svou renesanci zažívá opět v současnosti, kdy se tímto pojmem dá označit jakýkoliv začínající projekt.

Start-upový projekt se může objevit v jakémkoliv oboru, nejčastěji jsou to však technologické či internetové společnosti.

Mezi jejich hlavní vlastnosti a svým způsobem výhody patří:

- nízké vstupní náklady
- vyšší podnikatelské riziko
- potenciálně vyšší návratnost v případě, kdy se společnost etabluje

Jednou z metod financování projektů je použití fondů rizikového kapitálu nebo pomoc tzv. business angels.³ Za okamžik, kdy společnost přestává být start upem, bývá považován zisk, fúze či akvizice.⁴

Případová metodika pro praktickou realizaci **start up** se stává i v našich podmínkách všeobecně akceptovatelným didaktickým nástrojem, jež dává prostor a podnět pro uvědomění si problému, vyžaduje se k použití určitých manažerských konceptů a metod, klade důraz na propojené myšlení, zvyšuje motivaci a podporuje rozvoj sociálních kompetencí.

10 kroků k realizaci START UP

1) Obchodní nápad a osobnost začínajícího podnikatele

Základní požadavky pro úspěšné podnikání formou start-up jsou

- životaschopný podnikatelský záměr (= inovativní nápad, který může být buď zcela nový nebo již existující nápad, myšlenka, který je možno zlepšit, inovovat, nebo dostat na nové trhy)
- osobní a profesní kvalifikace = sebekritický pohled na vlastní schopnosti a možnosti

Nutné požadavky:

- důkladná znalost odvětví
- obchodní znalosti
- podpora rodiny, partnera
- ochota pracovat více bez ohlížení se na časovou dimenzi
- ochota přijmout v první fázi, v začátku (vypočítatelné) riziko
- důkladné a důsledné plánování procesů, eliminovat riziko

Požadované dovednosti:

- vlastní iniciativa

³ Business angels investice je prakticky obdobou rizikového kapitálu, jen její realizace probíhá v menších objemech a prostřednictvím jednoho investora.

⁴ Jako startup začínaly například [Facebook](#) či [Google](#)

- schopnost přesvědčování a asertivita
- připravenost a ochota přijímat rozhodnutí (i negativního charakteru)
- schopnost vlastní motivace a improvizace
- komunikační dovednosti a znalosti

2) Shromažďování informací

Zájemci o podnikání formou start up se dostávají do pozice samostatně výdělečné osoby resp. činnosti, a proto by měli získat co nejvíce informací a nebát se požádat o radu kompetentní osoby. Komplexní, spolehlivé informace a odborné poradenství zajistí, aby rizika spojená se podnikáním formou start up byla výrazně snížena.

3) Koncepce činnosti

Dle zkušeností a mnohých výzkumů se nedoporučuje začínat podnikat bez podnikatelského (business) plánu. Podnikatelský plán (business plan) slouží především jako základ a nástroj kontroly pro své vlastní cíle a současně jako podklad pro případné posouzení jeho životaschopnosti pro banku či jiného poskytovatele kapitálu.

Podnikatelský plán by měl být jasně stanoven, souvisle formulován, snadno pochopitelný a měl by se soustředit na podstatné informace.

3.1 prezentace (představení) podnikatelského záměru

3.2 právní forma podnikatelského subjektu, obchodně – společenské vztahy

3.3 nabídka produktu / služby, vlastnická práva, cílová skupina zákazníků

3.4 mapa strategických skupin na trhu, tržní a průmyslové podmínky, umístění, obchodní kontakty, dodavatelé, konkurenti

3.5 marketing (produkt, cena, distribuce a komunikační politika)

3.6 analýza potřeby pracovních sil

3.7 finanční plánování a financování (včetně „ Best case / nejlepší scénář „, a „ worst case / nejhorší scénář „,)

3.8 výhledy do budoucnosti (vize)

4) Právní forma start up

Rozhodnutí o tom, která právní forma společnosti pro účel start up má být použita, vyžaduje velmi důsledné zvážení veškerých výhod a nevýhod. Kromě osobních požadavků jsou velmi důležité rovněž právní otázky, jakož i možné fiskální a ekonomické důsledky (ručení majetkem).

5) Trh

Skvělý nápad a vůle realizovat tuto myšlenku formou start up obvykle nestačí. Je důležité aby na trhu byla poptávka po nabízených produktech a službách. Potenciální zákazníci (cílová skupina), proto musí být od samého počátku integrována ve všech podnikatelských úvahách. Nejlepší výrobek nebo neoriginálnější nápad může být k ničemu, pokud ignorují potřeby zákazníka nebo okruh kupující je příliš malý. Je nutné testovat myšlenky či nápady prostřednictvím kritické analýzy okolního prostředí.

6) Stanovení kapitálových požadavků

Tato část rozhodování o existenci nepatří mezi snadné, nicméně je naprosto nezbytná pro komplexní posouzení podnikatelského záměru, zejména proto, že se jedná o nástroj komunikace s bankou či jiným kapitálovým subjektem.

Finanční plánování se skládá z několika částí:

6.1 Plán kapitálových potřeb / požadavků

Seznam všech potřebných finančních prostředků pro plánované investiční výdaje a provozní náklady (nájemné, zaměstnanci, leasingy, telefony, reklama, atd) .

6.2 Analýza příjmů a výnosů, analýza rentability

Příjmy z podnikatelské činnosti nejsou ziskem. Podnikatel podniká ziskově, pokud jeho příjmy jsou dostatečné na pokrytí aktuálních provozních nákladů a zajištění živobytí (po zdanění). Tato jednoduchá úvaha je základním pravidlem, pohledem na realitu podnikání i formou start up.

6.3 Plán likvidity

Likvidita (platební schopnosti) je zaručena, jestliže pro všechny budoucí výdaje má podnikatel kdykoliv dostatek finančních prostředků. Plán likvidity je základním dokumentem podnikatele, měl by být vytvořen na dobu jednoho plánovacího fiskálního období tj. dvanácti měsíců v předstihu s následnou měsíční kalkulací.

6.4 Finanční plánování

Po stanovení kapitálového požadavku, je nutné zajistit financování budoucí společnosti. Možné zdroje financování pro podnikání, kromě svých vlastních zdrojů (například spoření) a dluhů, jsou půjčky, úvěry a veřejné zprostředkované nabídky a rizikový kapitál (venture capital). Pro úspěšný začátek start up je nutné zjistit si co nejvíce informací o jednotlivých programech a jejich podmínkách.

6.5 Místo podnikání

Výběr místa nesmí být v žádném případě podceňován. Jedná se o dlouhodobé rozhodnutí s významným vlivem na budoucí strategii vlastního podnikání.

Volba umístění závisí, mimo jiné, na následujících faktorech:

- cílová skupina
- potenciální zákazníci
- konkurenční situace
- infrastruktura
- dostupnost zaměstnanců
- výše nájemného
- daňové aspekty

6.6 Sociální zabezpečení

Na rozdíl od osob závislých musí osoba samostatně výdělečně činná zajistit veškeré prostředky pro své sociální, zdravotní a důchodové zabezpečení. Nemoc, úraz nebo špatná investice může vést ke krachu. Sociální ochrana zahrnuje jak soukromé a podnikové pojištění. Je vysoce nutné pečlivě zvážit rizika a nebezpečí, ke kterým může ve skutečnosti dojít a do jaké míry by to mohlo být ohrožující pro podnikatele, zákazníky příp. zaměstnance.

Ze zákona se jedná o následující opatření :

- zdravotní a sociální pojištění
- úrazové pojištění
- pojištění odpovědnosti
- invalidní pojištění
- důchodové pojištění

6.7 Realizace podnikatelského záměru

Jedná se o nejdůležitější část podnikatelského záměru – start up. Od této chvíle se zakladatelé dostávají do přímého kontaktu s realitou, se zaměstnanci, s realizací zakázek. Současně přichází čas na vlastní správu a řízení času pod kontrolou. Významné kroky v realizaci této činnosti jsou především:

- rozvoj zdrojů financování,
- plnění smluvních vztahů a zpětná kontrola
- kontinuální péče o zákazníky

ZÁVĚR

Problematika tvorby případových studií a jejich přechod do formy start up se dá shrnout slovy problémy a perspektivy.

Problémem je vysoký stav nezaměstnaných mladých lidí po ukončení vzdělání či na středních nebo vysokých školách. Problémem je rovněž jejich **chuť a snaha** zapojit se do pracovního procesu. Problémem je pseudo účast rodičů na dalším rozvoji mladé generace. Problémem je angažovanost státu a komunální oblasti podporovat samostatné podnikání mladých jednotlivců.

Na začátku je nevyhnutně nutné překonat paradigma nás všech, společnosti, rodičů a samotné mladé generace, že pracovat není nenormální a pracovat sám na sebe např. formou start up je mimořádnou šancí pro další rozvoj osobnosti, pro růst individuálního bohatství, vzdělání a dosažení dalších významných společenských hodnot.

Co je důležité pro další rozvoj a perspektivu rozvoje start up ? Pokud si položíme tuto otázku, odpověď na ni je následující :

1. Nápad

Nápad je něco, co sám vymyslím a co chci nebo plánuji dělat. V této chvíli je to jenom nápad. I když o mém nápadu, mé invenci budu několik let jen mluvit, tak to pořád je nápad, invence. Nápad můžu probírat s dalšími přáteli, společníky, rodinou, kterým se také líbí a

chtěli by ho možná spolu se mnou realizovat. Ale dokud neuděláme další krok směrem k inovaci, tak to skutečně navždy zůstane jen nápadem či invencí. Z této jednoduché úvahy nám vyplývá, že samotné nápady moc velkou hodnotu nemají, pokud nedojde k jejich realizaci.

2. Projekt

Pokud začne mladý absolvent (inovátor) na nápadu / invenci pracovat, má šanci, aby se z nápadu / invence stal projekt. Projekt může být například nápad, ke kterému se udělala webová stránka, doména. V tomto kroku může vzniknout tým. Tým vypracuje business plán případně realizují svůj nápad / invenci. Není to už jenom mluvení či prezentování teoretických myšlenek. Postupně dochází k realizaci. Projekt začíná mít větší hodnotu než nápad.

3. Start up

Start up ve fázi začínající realizace znamená určitou serióznost. Oproti nápadu, či uvažování o projektu **start up** musí být životaschopný a musí mít zákazníky nejenom potenciální, ale skutečné. Start up se stává normálním podnikáním. Není nic příjemnějšího než realizace podané nabídky, sledování trendu rostoucího počtu zákazníků, vystavování daňových dokladů a inkaso podnikatelské prémie. Ve start up není nutné ihned tvořit zisk. Podstatné je však, aby příjmy rostly a byla zachována rovnováha mezi výdaji a příjmy. Tato finanční rovnováha umožňuje další růst vlastního podnikání.

Vytvoření úspěšného modelu pro rozjezd podnikání formou start up je možností pro uplatnění vzdělání mladé generace, je možností rozvoje inovativního myšlení a osobního růstu. Problémy, které stojí před mladými podnikateli mohou být pro ně výzvou. Zájemce o start up dokáže překonat překážky, dokáže především, že je schopen neustále prosazovat model **potenciálního růstu** za účelem **udržitelného rozvoje**.

LITERATURA

- [1] KLANDT, H., HEIL, H. *Gründungslehrstühle* . München – Wien : Oldenburg Verlag, 2001
- [2] FRANK,H., LUEGER, M. *Zur Re-Konstruktion von Entwicklungsprozessen*. Wien: Betriebswirtschaft, 1995
- [3] KAISER, F.J., KAMINSKI, H . *Methodik des Ökonomieunterrichts . Grundlagen eines handlungsorientierten Lernkonzepts mit Fall Beispielen*. Wien : Bad Heilbrunn Verlag, 1994
- [4] BECHARD, J.P. TOULOUSE, J.M. *Entrepreneurship and education. Vievpoint from education, in : Journal of Small Business and Entrepreneurship*. Wien : Oldenburg Verlag, 1991
- [5] FRANK.H. *Corporate Entrepreneurship*. Wien : Verlag Vahlen, 2006
- [6] RIPSAS,S. *Elemente der Entrepreneurship Educatio*. München : Faltin Verlag, 1998
- [7] KLANDT,H., FRANK.,H. *Gründungsmanagement: Der integrierte Unternehmensplan*. München – Wien : Oldenburg Verlag, 1999
- [8] PORTER., M. *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrente*. 10. Aufl.: Frankfurt / Main, New York, 1999

Další zdroje :

TOP PRESS Praha, řebříček úspěšných podniků v České republice, 2005
wikipedia

KONTAKT

Ing. Viliam Záhurecký, MBA.

Ekonomicko – správní fakulta vMU v Brně

Katedra podnikového hospodářství

Lipová 41a, 602 00 Brno

Email: zathurecky@econ.muni.cz

WEB

<http://fpm.euba.sk/index.php/katedry/katedra-podnikovohospodarska/300-conference-papers>

Autor Author	Štefán Majtán a kolektív Štefán Majtán et al.
Názov Title of the Publication	Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015 Zborník vedeckých prác Current Problems of the Corporate Sector 2015 Miscellany of Scientific Papers
Vedeckí recenzenti Scientific Reviewers	doc. Ing. Elena Fetisovová, CSc. doc. Ing. Alena Tršňanská, PhD.
Redakčné a zostaviteľské práce Editor	doc. Ing. Miroslav Tóth, PhD.
Vydalo Publisher	Vydavateľstvo EKONÓM, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic http://www.euba.sk/pracoviska/utvary-riadenie-reaktorom/centrum-podnikatelskych-cinnosti-a-univerzitnych-sluzieb/vydavatelstvo-ekonom
Rok vydania Year of publication	2015
Náklad Number of Prints	100 kusov 100 Pieces
Počet strán Number of Pages	791
ISBN	978-80-225-4077-3