

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVHOHOSPODÁRSKA FAKULTA SO SÍDLOM V KOŠICIACH**



**Zborník recenzovaných príspevkov
z 2. ročníka medzinárodnej vedeckej konferencie**

„Marketing manažment, obchod a sociálne aspekty podnikania“

Košice, 23. – 24. október 2014

Názov	Marketing manažment, obchod a sociálne aspekty podnikania Zborník recenzovaných príspevkov z 2. medzinárodnej vedeckej konferencie
Editor	Ing. Jana Dzuričková Ing. Barbora Gontkovičová, PhD.
Recenzenti	Ing. Luboš Socha, PhD. doc. Ing. Pavel Štrach, PhD. & PhD.
Vydavateľ	Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Ekonomická univerzita v Bratislave
Miesto vydania	Košice
Vydanie	Druhé
Rok vydania	2014
Počet strán	302
Náklad	100 ks
ISBN	978-80-225-3982-1

Publikácia neprešla jazykovou úpravou. Za obsahovú a jazykovú úroveň príspevkov zodpovedajú ich autori.

© Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Katedra obchodného podnikania, Tajovského 13, 041 30 Košice. 2014.

Medzinárodný vedecký výbor konferencie

Dr. h.c. prof. RNDr. Michal TKÁČ, CSc. – dekan Podnikohospodárskej fakulty so sídlom v Košiciach, Ekonomická univerzita v Bratislave, SK

prof. zw. Małgorzata BEDNARCZYK – Uniwersytetu Jagiellońskiego v Krakowie, PL

prof. Dr. Richard STURN - Universität Graz, AT

prof. Dr. Anabel TERNÉS – International Management University in Berlin, DE

prof. RNDr. Jozef HVORECKÝ, PhD. - Vysoká škola manažmentu, SK

prof. Andrzej SZROMNIK – Uniwersitet Ekonomiczny v Krakowie, PL

prof. Ing. Jaroslav KITA, CSc. – Ekonomická univerzita v Bratislave, SK

prof. Ing. Igor LIBERKO, PhD. – Prešovská univerzita v Prešove, SK

prof. Ing. Iveta UBREŽIOVÁ, CSc. - Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, SK

prof. Ing. Adriana CSIKÓSOVÁ, CSc. – Technická univerzita v Košiciach, SK

prof. dr hab. Grzegorz OSTASZ - Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, PL

Dr. hab. inż. Łukasz POPŁAWSKI, prof. UR – Uniwersytet Rolniczy w Krakowie, PL

prof. nadzw dr. hab. Pawel MARZEC – Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, PL

doc. Ing. Pavel ŠTRACH, PhD. & PhD. – University of Applied Sciences, AU

doc. Ing. Stanislava GROSOVÁ, CSc. - Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, CZ

doc. Ing. Marie PASEKOVÁ, PhD. - Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, CZ

Dr. Hajnalka CSÁFOR, PhD. - Esterházy Károly Foiskola, HU

Programový výbor konferencie

prof. Ing. Vanda LIESKOVSKÁ, PhD. - Ekonomická univerzita v Bratislave, SK

prof. Ing. Michal PRUŽINSKÝ, CSc. - Ekonomická univerzita v Bratislave, SK

doc. PhDr. Mária ANTOŠOVÁ, PhD. – Technická univerzita v Košiciach, SK

doc. Ing. Stanislav SZABO, PhD., MBA – České vysoké učení technické v Praze, CZ

Ing. Sameer ABDO ALRABEEI, PhD. - YEM

Ing. Jana SIMONIDESOVÁ, PhD. - Ekonomická univerzita v Bratislave, SK

Ing. Luboš SOCHA, PhD. – Technická univerzita v Košiciach, SK

Ing. Michal TKÁČ, PhD. – Ekonomická univerzita v Bratislave, SK

Ing. Jana DZURIČKOVÁ - Ekonomická univerzita v Bratislave, SK

Ing. Radka FABINYOVÁ - Ekonomická univerzita v Bratislave, SK

Ing. Iveta PASTORČÁKOVÁ - Technická univerzita v Košiciach, SK

Organizačný výbor konferencie

Ing. Barbora GONTKOVIČOVÁ, PhD. - Ekonomická univerzita v Bratislave, SK

prof. Ing. Bohuslava MIHALČOVÁ, PhD., PhD. - Ekonomická univerzita v Bratislave, SK

doc. Ing. Naqibullah DANESHJO, PhD. – Ekonomická univerzita v Bratislave, SK

doc. Ing. Lucia BEDNÁROVÁ, PhD. – Ekonomická univerzita v Bratislave, SK

Ing. Adela FERANECOVÁ, PhD. - Ekonomická univerzita v Bratislave, SK

Ing. Jozef GAJDOŠ, PhD. - Ekonomická univerzita v Bratislave, SK

Ing. Branislav LAJOŠ, PhD. - Ekonomická univerzita v Bratislave, SK

Ing. Jana NAŠČAKOVÁ, PhD. - Ekonomická univerzita v Bratislave, SK

Ing. Mariana IVANIČKOVÁ - Ekonomická univerzita v Bratislave, SK

Ing. Martina SABOLOVÁ – Ekonomická univerzita v Bratislave, SK

Ing. Alžbeta THIESEN - Ekonomická univerzita v Bratislave, SK

OBSAH

Vyžiadané prednášky

Controlling 2014 - inovácie a nové trendy v controllingu.....	8
Peter Gallo	
Optimalizácia skladového hospodárstva z pohľadu logistického manažmentu.....	14
Igor Liberko	
The use of information and communication technologies in knowledge transfer in enterprises in Poland.....	20
Paweł Marzec, Grzegorz Krawczyk	
The Customer Relationship Management (CRM) as a philosophy of building permanent relations with customers.....	30
Andrzej Szromnik , Elżbieta Wolanin-Jarosz	
Establishing Core Dimensions of Industrial Service Excellence.....	39
Pavel Štrach	
Ekonomické a sociálne aspekty družstevného podnikania v SR.....	45
Elena Šúbertová	
Firemná identita a jej hodnotenie vo vybranej medzinárodnej spoločnosti.....	51
Iveta Ubrežiová	

Marketing a obchod

Types of adverse selection and Hungarian higher education	59
László Csorba	
Marketing v sociálnej oblasti	68
Eubica Durkajová	
Etnocentrizmus slovenských spotrebiteľov pri nákupe vybraného tovaru	73
Jozef Gajdoš	
Koncepcja wyboru metody badań marketingowych z wykorzystaniem metod oceny jakości	79
Igor Liberko, Andrzej Pacana, Beata Zatwarnicka-Madura	
Konkurencieschopnosť podniku.....	84
Michal Pružinský, Bohuslava Mihalčová, Anna Hrnčiarová Turčiaková	
Wpływ sponsoringu sportowego na kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa	93
Ewa Wszendybył-Skulska, Marek Zawartka	

Manažment a sociálne vedy

Finančná gramotnosť vysokoškolákov na Slovensku.....	102
Monika Bačová	
Globalizácia a jej vplyv na preklad právnych textov.....	109
Klaudia Bednárová-Gibová, Dagmar Prividi	
Zamestnanosť v kontexte stratégie Európa 2020.....	114
Emília Duřová Spiřáková, Barbora Gontkovičová	
Meniace sa podnikateľské stratégie a ich súčasný environmentálny rozmer	121
Lucia Furdová	
Návrhy a odporúčania pri tvorbe systému zdokonaľovania kompetencií pracovníkov	126
Natália Jergová, Martina Hroncová, Naqibullah Daneshjo	
Determinants of buying process of disabled consumers.....	132
Magdalena Maciaszczyk, Paweł Maciaszczyk	
Management with security in European Union	137
Monika Ostrowska, Sławomir Mazur	
Biomasa šanca pre rozvoj vidieka v 21.storočí	143
Matej Polák, Ján Sarvaš	
Ekonomické aspekty charakterizujúce hodnotový reťazec leteckej dopravy	148
Iveta Šebeščáková, Stanislav Szabo	
Problematika ľudského faktora v leteckej doprave	155
Vladimír Socha, Luboš Socha, Ľuboš Socha	

Finančné riadenie podniku

Rozpočet fixných nákladov jednotlivých stredísk vybraného podniku	164
Katarína Čulková, Adriana Csikósová	
Využitie neurónových sietí vo finančnom riadení podniku	170
Adela Feranecová, Martina Sabolová, Naqibullah Daneshjo	
Mediácia v digitálnych verejných priestoroch	176
Matej Hudák, Michal Tkáč	
Zákutia úpravy účtovníctva na Slovensku	181
Zuzana Juhászová, Ján Užík	
Vývoj a hodnotenie finančnej výkonnosti slovenských podnikov	186
Branislav Lajoš	
Účtovný informačný systém, zdroj relevantných informácií pre manažérov	193
Anna Látečková	
Nová úprava zásady skutočného obsahu právneho úkonu v Daňovom poriadku	198
Anna Románová, Karolína Červená	
Vybrané aspekty reštrukturalizácií v SR	204
Zuzana Schwartzová	
Boj proti medzinárodným daňovým únikom	210
Jana Simonidesová	

Mladí vedeckí pracovníci

CRM ako nástroj cenovej politiky v oblasti služieb	215
Jaroslav Adamkovič	
Značková politika v marketingovej stratégii	223
Anna Hrnčiarová Turčiaková	
Zarządzanie kosztami logistyki w przedsiębiorstwach	230
Mariusz Iskra	
Využívanie strategického systému merania výkonnosti v podnikoch metódou Balanced Scorecard	237
Mariana Ivaničková	
Integrácia udržateľného vytvárania mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka v novom obchodnom modeli podniku	245
Peter Kita	
Komparácia a zhodnotenie prístupu MSP k financiám v podmienkach EÚ	252
Ľubica Lešková	
Riadenie spoločnosti v oblasti kvality	259
Anna Moščáková	
DMO ako nástroj kooperácie obcí	264
Ladislav Poliak	
Kreditný rating a kreditný skóring	270
Alžbeta Thiessen	

Odborné príspevky

Etika v sociálnom manažmente	277
Ľubica Durkajová	
Určenie rovnovážnej produkcie, multiplikátor	282
Rastislav Jurga	
K niektorým otázkam vymožitelnosti práva v podnikaní	287
Oľga Kmeťová	
Nákladové kalkulácie pri vyhodnocovaní ziskovosti podniku	298
Albína Kostková	

Vyžiadané prednášky

Invited Lectures



MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



Controlling 2014 - inovácie a nové trendy v controllingu

Controlling 2014 - innovation and new trends in controlling

Peter Gallo ^a

*^aPrešovská univerzita, Fakulta manažmentu, Slovenská republika,
peter.gallo@unipo.sk*

Abstrakt

Článok sa zaoberá problematikou controllingu a modernými trendmi jeho vývoja s odporúčaním pre jeho použitie v podnikateľskej praxi. Na základe skúseností a odborných poznatkov poukazuje na najdôležitejšie aspekty a zmeny, ktorými prešiel controlling v roku 2014. V článku sú uvedené metodické odporúčania pre jeho inováciu na podnikovej úrovni. Inovácie uvádza na úrovni strategického, ale aj operatívneho controllingu a pričom sa využívajú aj prvky benchmarkingu.

Kľúčové slová: Balanced Scorecard, controlling, inovácie, index podnikateľa, xCelsius.

Abstract

Article deals with controlling and modern trends of its development with a recommendation for its use in business practice. Based on the experience and expertise highlights the most important aspects and changes, which passed in 2014, controlling listed as methodological recommendations for its innovation at the enterprise level. Innovation provides the strategic level, but also on the control and use of the elements of benchmarking.

Keywords: Balanced Scorecard, controlling, innovation, index entrepreneur, Xcelsius.

1. Úvod

Moderný controlling je v súčasnosti nástroj, ktorý podporuje rozhodovanie manažérov v podniku nielen na TOP úrovni, ale siaha až po riadenie na líniovej prvostupňovej úrovni. V minulosti bol zameraný predovšetkým na ziskovosť a riadenie nákladov založenom na ich druhovom členení. Túto prax ešte i v súčasnosti aplikujú mnohé podniky a to najmä v malom a strednom podnikaní. Stredne veľké a veľké podniky budujú svoj controlling systematicky a majú niekoľko početné tímy, ktoré v tejto oblasti pracujú. Kým v malom a strednom podnikaní sa controlling stále ešte len presadzuje, na úrovni stredne veľkých a veľkých podnikov sa hľadajú inovačné prvky na jeho zdokonalenie. Tu je na miesto otázka: *Je váš controlling v podniku dokonalý, alebo sú ešte rezervy na jeho zlepšenie?* Na túto otázku sa pokúsime zodpovedať v nasledovnej časti článku. Pre tých, ktorí ešte len uvažujú so zavedením controllingu možno jednoznačne povedať, že controlling je veľmi dôležitý nástroj na riadenie a netreba s jeho zavedením otáľať.

2. Budujeme dokonalý controlling

Pojem dokonalý controlling je len relatívny, ale dostatočne dokumentuje skutočnosť, že sa už nejedná len o bežné sledovanie hospodárnosti firmy na základe dosahovaných nákladov a výnosov. Controlling už predstavuje komplexný aparát pre riadenie podniku so vzájomnými súvislosťami a príčinnými väzbami. Aby sme objasnili to, čo dokonalý controlling vlastne je a čo ho tvorí, si ukážeme v rámci základných atribútov controllingového systému – obrázok 1.



Obrázok 1. Controllingový systém a pohľad na prácu controllingu

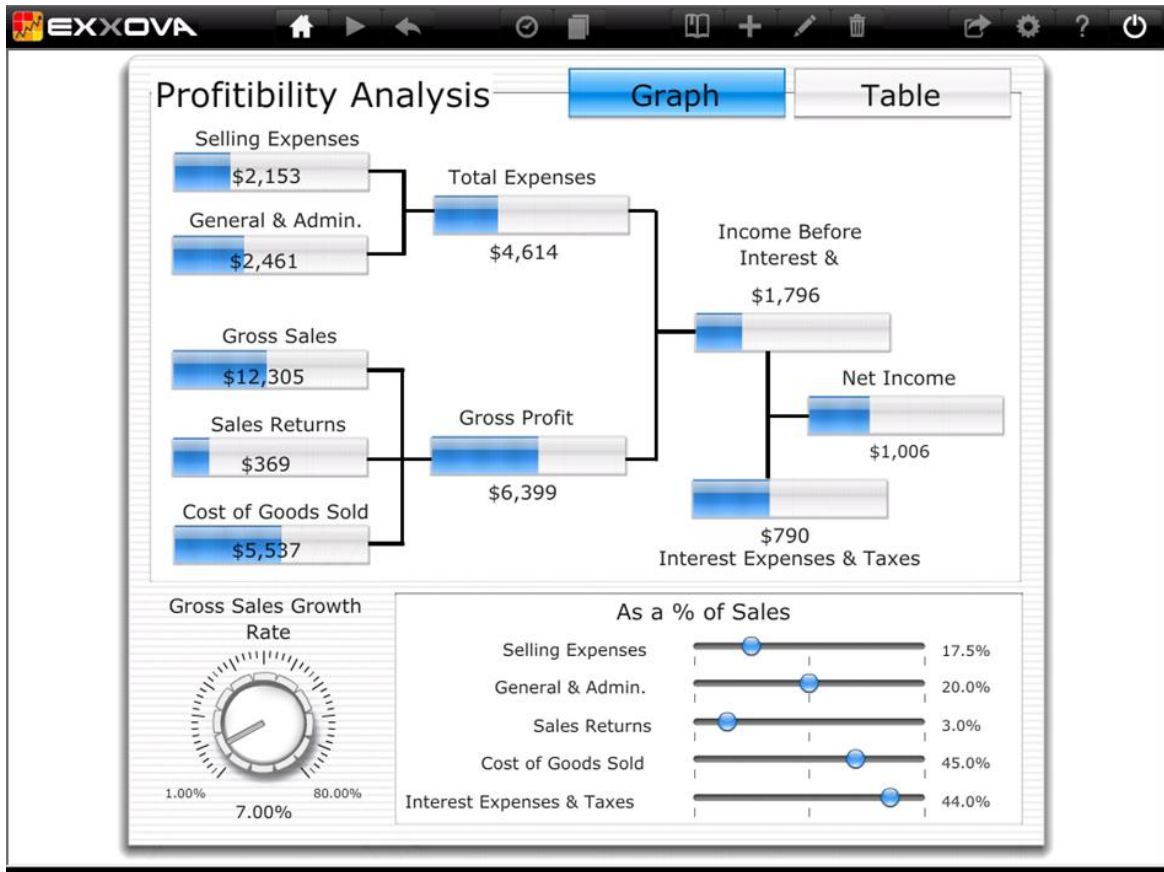
Zdroj: Vlastné spracovanie

Ak chcete vytvoriť dokonalý controllingový systém, mali by ste si dať odpoveď na nasledovné okruhy otázok:

- Čo tvorí controllingový systém?
- Čo by mal vedieť dobrý controllingový systém?
- Aké controllingové systémy poznáme a ktoré sú pre nás užitočné?
- Čo má obsahovať?

2.1 Controllingový systém

Základom controllingového systému nie je softvér, ale človek, ktorý tomu rozumie. Preto je dôležité mať v podniku vyškoleného controllera, ktorý na veľmi dobrej až výbornej úrovni ovláda moderné informačné technológie. Pre jeho prácu však plne postačuje program Excel, ktorý vie komunikovať skoro so všetkými bežne používaným informačnými systémami a s jeho podporou dokážete pripraviť kvalitný controllingový dashboard. Ak požadujete veľmi kvalitné reporty, môžete využiť ako podporu na tvorbu dashboardov program xCelsius, ktorý je na túto prácu špeciálne určený. Kvalitný controllingový výstup môže byť prezentovaný v napr. nasledovnej podobe – Obrázok 2.



Obrázok 2. Manažerský dashboard vytvorený v prostredí xCelsius

Zdroj: http://trustedbi.com/images/blog/partners/exxova/exxova_profitability.png

Na obrázku vidíte, že tento dashboard už nie je len klasickým reportom controllingu, ale dokáže dané skutočnosti aj modelovať a predpovedať zmeny a riziká, ktoré môžu v podniku nastať pri riadení ziskovosti. Dôležitá je tu ale príčinná súvislosť jednotlivých parametrov a nielen jednoduchý výpočet a zobrazenie dosahovaných hodnôt.

Dobrá controllingový systém by mal vedieť okrem iného aj predikovať budúcnosť, sledovať plnenie cieľov, vyhodnocovať plány a vytvárať znalostné databázy. Predikčné modely majú určitú vypovedaciu schopnosť, ale je ich potrebné brať, len ako určitý druh odporúčania (Sedláková, 2012). To sú zároveň aj trendy, ktoré by sa mali zohľadniť pri budovaní dokonalého controllingu.

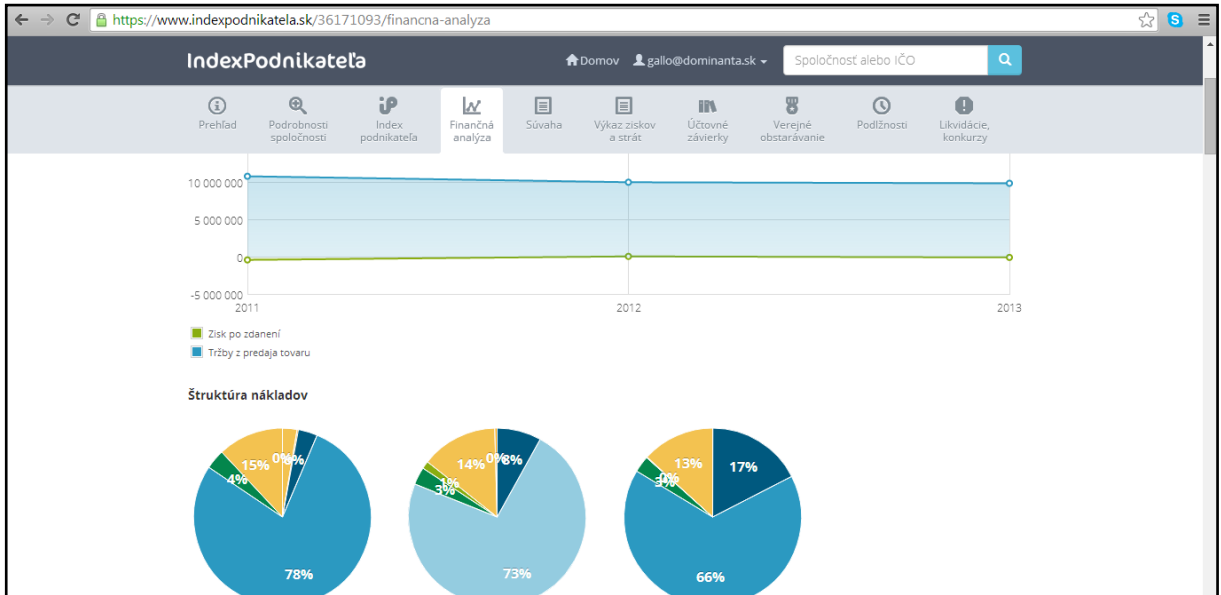
2.2 Benchmarking ako súčasť controllingu

V súčasnosti už niektoré aspekty controllingu preberá internet a moderné technológie dostupné už aj cez mobil alebo tablet. Takým inovatívnym príkladom môže byť napr. internetová stránka INDEX PODNIKATEĽA (www.indexpodnikateľa.sk).

Internetová stránka INDEX PODNIKATEĽA poskytuje podnikom, ale aj všetkým organizáciám ako sú školy, poisťovne, banky a pod. dostatočný benchmarkingový pohľad na firmy a ich podnikanie. Tento pohľad je už nevyhnutnou súčasťou dobre fungujúceho controllingu a začína ho používať rad firiem na Slovensku.

V možnostiach tejto stránky sú napr. rôzne informácie o činnosti podnikov, ktoré sú dostupné podnikateľským a nepodnikateľským subjektom. Stránka poskytuje subjektom pôsobiacim na Slovensku, ale aj v

zahraničí informácie, ktoré sa môžu využiť v rôznych oblastiach. S týmito informáciami už nemusia pracovať len firmy ale aj školy, poisťovne, banky, nemocnice, finančná správa, daňové úrady, regionálne rozvojové agentúry, VUC, vedenie miest a obcí a pod. Je to veľmi kvalitný zdroj informácií a podnikateľskom prostredí na Slovensku. V súčasnosti sa už aj v rámci tohto informačného portálu pracuje na manažérskych dashboardoch, ktoré môžu využívať rôzni klienti tejto stránky. Na obrázok 3 je základné menu stránky a manažérsky pohľad na vybranú firmu.

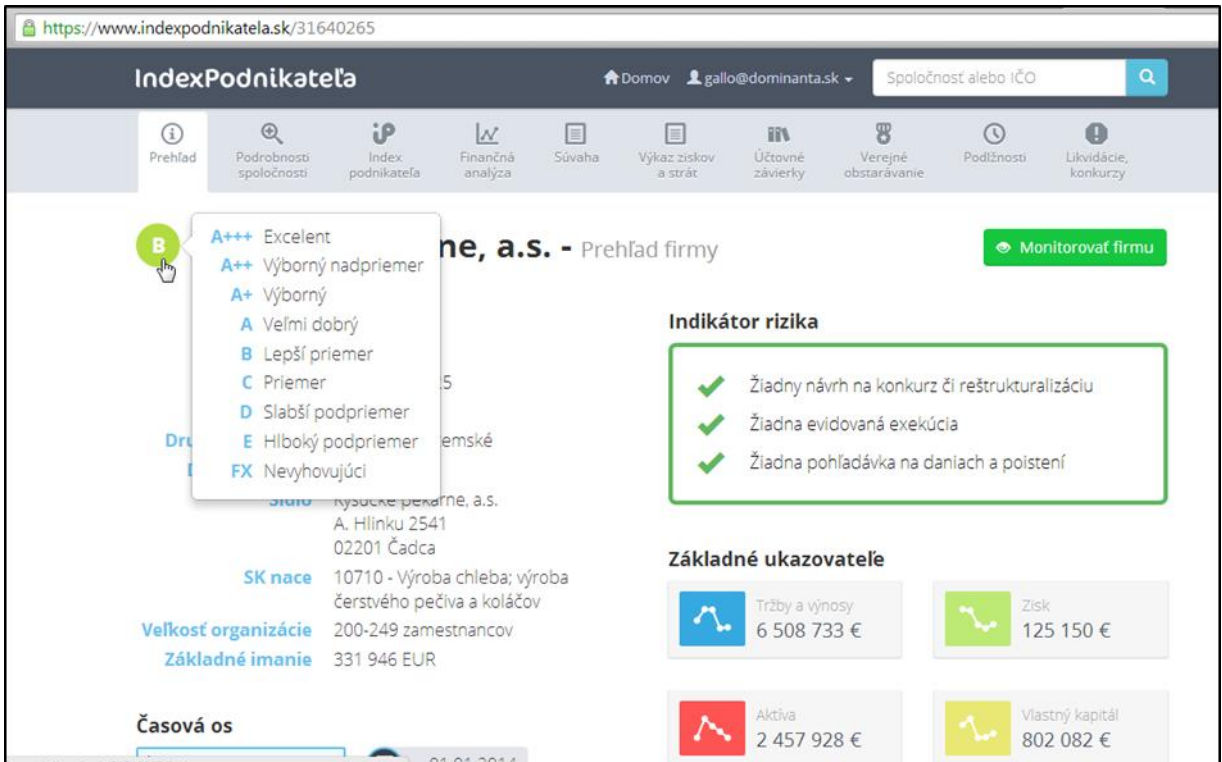


Obrázok 3. Index podnikateľa ako moderný controllingový pohľad na podnik

Zdroj: <https://www.indexpodnikateľa.sk/31640265/financna-analyza>

Tento informačný systém poskytuje controllingu informácie o podnikoch, ktoré sú predmetom ich skúmania. Manažment môže využiť benchmarkingové informácie v podobe bonity klienta, prehľad účtovných závierok vo forme výkazu ziskov a strát a súvahy za predchádzajúce roky, verejné obstarávanie, podlžnosti, konkurzy, likvidácie a pod. V súčasnosti sa aj tu uplatňujú nové prvky controllingu v podobe predikcií vývoja, ktoré sú v štádiu prípravy tejto stránky.

Zároveň je tu možné vidieť aj bonitu klienta v členení od najlepšej bonity po najhoršiu. Na obrázku 4 je uvedený jednoduchší manažérsky dashboard, ktorý zároveň dokumentuje bonitu zvolenej firmy.



Obrázok 4. Manažerský dashboard bonity firmy na www.index podnikateľa.sk

Zdroj: <https://www.indexpodnikateľa.sk/31640265>

Z obrázku je zrejmé, že sledovaný podnik má bonitu B a nachádza sa v rebríčku úspešnosti na piatom mieste. Zároveň tu vidíme indikátor rizika podniku a jeho základné ukazovatele.

2.3 Členenie controllingu a etapy jeho tvorby

Ak chce podnik budovať dokonalý controlling, musí si uvedomiť a premyslieť, aké druhy controllingu potrebuje. V odbornej literatúre je na tento problém mnoho rôznych pohľadov. Na základe skúseností a získaných odborných poznatkov odporúčame podnikom budovať controlling v nasledovnom členení:

1. Finančný controlling a finančné plánovanie.
2. Nákladový controlling a krycie príspevky.
3. Strategický controlling a Balanced Scorecard s dlhodobými cieľmi a projektmi.
4. Controlling odbytu s prepojením na CRM systémy.
5. Marketingový controlling a prepojenia na marketingový plán.
6. Personálny controlling s prepojením na strategický controlling a hodnotenie výkonnosti podniku a zamestnancov.
7. Procesný controlling s prepojením na znalostné systémy a ABC/M v spojení so strategickým controllingom.

To sú v súčasnosti oblasti, do ktorých controlling vstúpil veľmi intenzívne. Ich charakteristickým znakom je zameranie na budúcnosť, ciele a plány. Následne vyhodnocovanie skutočností, hľadanie odchýlok a návrh riešení. Už aj z tohto pohľadu je zrejmé, že dobrý pracovník – controllér tu má nezastupiteľné miesto v každom podniku, v každej organizácii pôsobiacej na trhu u nás doma, či v zahraničí.

Spojením týchto odborných oblastí dostaneme moderný controlling s prepojením na moderné informačné technológie. Tu sa už blížime k dokonalému controllingu. Je už len na podniku, manažéroch a controllérovi, ako vie tieto informácie a znalosti využiť a tým zvýšiť efektivitu a úspešnosť podnikania. Musíme si uvedomiť, že najdôležitejším prvkom je tu človek – controllér a manažér, ktorý rozumie týmto pojmom a vie s nimi pracovať. Nie je ho možné nahradiť žiadnym umelo vytvoreným informačným systémom aj keby bol akokoľvek dokonalý. Nie je to možné ani dobrým štýlom vedenia za pomoci rôznych modelov. (Gonos, Gallo 2013). Tieto štýly vedenia len rozširujú možnosti controllingu a podporujú jeho rozvoj.

Záver

V tomto príspevku sme Vám chceli poskytnúť dôležité informácie, ako sa dnes treba dívať na controlling a v čom spočívajú moderné trendy a inovácie. Samozrejme týchto inovácií je oveľa viac a je potrebné ich neustále monitorovať a efektívne zavádzať do praxe. V tomto aspekte tvorí teória a prax vzácnu symbiózu, ktorá bohužiaľ dnes v našom podnikateľskom a nepodnikateľskom prostredí často chýba.

Literatúra

- Gallo, P. 2006. Balanced Scorecard. Teória a metodika tvorby systému BSC vo firme. Prešov: Dominanta
Gallo, P. 2013. Strategický manažment a controllingové analýzy. Prešov: Dominanta, ISBN 978-80-967349-6-2
Gonos, J, Gallo, P. 2013 Model for leadership style evaluation. Management, Vol. 18, 2013, 2, pp. 157-168
Sedláková, I. (2012). Forum Statisticum Slovaca. Testovanie úspešnosti predikčných modelov. Bratislava: ISSN 1336-7420
www.indexpodnikatela.sk
www.dominanta.sk
<http://xcelsius.wordpress.com/examples/>



MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



Optimalizácia skladového hospodárstva z pohľadu logistického manažmentu

The optimization of warehouse from the view of logistics management

Igor Liberko ^a

*^a Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Slovenská republika,
igor.liberko@unipo.sk*

Abstrakt

Príspevok poukazuje na dôležitosť skladového hospodárstva v logistickom reťazci. Podniky v skladoch skladujú veľké množstvo tovaru a materiálu, a preto je potrebné mať optimálny systém na prácu. Optimalizácia skladového hospodárstva ako súčasť logistického reťazca umožňuje lepšie využívať skladovacie priestory ako aj aktívne a pasívne prvky skladov.

Kľúčové slová: sklad, logistika, logistický reťazec, optimalizácia, skladové hospodárstvo

Abstract

Contribution shows the importance of warehouse management in the logistics chain. Enterprises in warehouses store large quantities of goods and materials, and it is therefore necessary to have an optimal system to work. Optimization of warehouse management as part of the logistics chain allows better use of storage space as well as active and passive components warehouses.

Keywords: warehouse, logistics, logistics chain optimization, warehouse management

1. Úvod

Zisk a zákazník sú najčastejšie skloňované slová v podnikoch. V súčasnosti sa kladie čoraz väčší dôraz na to, aby všetky požiadavky zákazníkov boli uspokojované v takmer reálnom čase a na 100%. Firmy si musia uvedomiť, že peniaze do spoločnosti prináša zákazník a strategickým cieľom podniku musí byť plnenie jeho požiadaviek ako aj uspokojovanie jeho potrieb. Splnenie týchto požiadaviek si však vyžaduje dobre plánovanie všetkých činností v podniku a mimo neho, od odberateľov cez výrobný proces až po distribúciu zákazníkom. Jedna z ciest, ktorá toto umožňuje je aj sledovanie logistického reťazca a jeho optimalizácia.

Optimalizácia v sebe zahŕňa identifikáciu takých článkov reťazca, ktoré sú pre podnik nežiaduce, predlžujú jeho prepravné cesty a doby a nenapomáhajú pri zlepšovaní služieb zákazníkom. Optimalizácia logistického reťazca spravidla umožňuje jeho vyššiu flexibilitu, čo môže pre podnik znamenať vyššiu hospodárnosť a ekonomickú efektívnosť jeho činnosti

1.1. Teoretické východiská

Logistický reťazec je neoddeliteľnou súčasťou logistického manažmentu, pričom k jeho základným princípom patrí orientácia na procesy - procesné riadenie. Definíciou logistického reťazca a procesov je veľa. Pre ilustráciu len niekoľko :

„Logistický reťazec je množina prvkov usporiadaná tak, aby vytvárala tok materiálu a informácií (financii) potrebný pre dosiahnutie určitého cieľa“ (Logistický reťazec, www.euroekonom.sk).

„Označuje súhrn všetkých potrebných obchodných aktivít, aby výrobok našiel svoju cestu od výrobcu ku konečnému zákazníkovi“ (Logistický reťazec, www.timocom.sk).

Podobne je to aj s definíciami procesov.

Norma STN EN 9001:2000 definuje proces ako : „súbor vzájomne súvisiacich alebo vzájomne pôsobiacich činností, ktoré transformujú vstupy na výstupy“.

„Postupnosť vzájomne súvisiacich a vzájomne prepojených postupov, ktoré v každej fáze, spotrebúvajú jeden alebo viac zdrojov (čas, energiu, stroje, peniaze) previesť vstupy (dáta, materiál, diely, atď.) na výstupy. Tieto výstupy potom slúžia ako podklad pre ďalšiu fázu, až kým sa dosiahne známy cieľ alebo konečný výsledok“ (VOM BROCKE, 2010, s. 48).

Základným myšlienkovým modelom pre vznik synergických efektov v logistike je vhodná alokácia, prerozdelenie činností a zdrojov, a ich využitie v prospech celkového fungovania logistického reťazca. Jedná sa o procesy, ktoré prebiehajú v určitom čase a priestore a je potrebné ich správne koordinovať pomocou vhodného zvolenia koordinačných mechanizmov alokačného typu. (Vodáček, 2009).

Logistický reťazec výrobného podniku sa z funkčného pohľadu rozdeľuje do troch veľkých blokov:

- zabezpečovacia logistika,
- produkčná (výrobná) logistika a
- distribučná logistika.

Podľa Lamberta (2000, s. 325), plne integrovaný logistický reťazec je definovaný tak, že:

- vedie od dodávateľov až ku konečným spotrebiteľom,
- prechádza fázami nákupu a zásobovania, výroby, fyzickej distribúcie a predaja, vrátane poskytovateľmi služieb až po recykláciu,
- uskutočňuje sa za pomoci dopravy, informačných a komunikačných technológií,
- môže v sebe zahŕňať sklady surovín, materiálov, dielov rozpracovanej výroby a hotových výrobkov,
- pridáva hodnotu

Zjednodušená schéma logistického reťazca vyzerá nasledovne:

DODÁVATEĽ > SKLAD SUROVÍN > VÝROBA > SKLAD HOTOVÝCH VÝROBKOV > DISTRIBÚCIA > ZÁKAZNÍK

1.2. Zásoby a skladovanie

Viestová (2007, s.191) definuje zásoby ako určitú časť vyrobených úžitkových hodnôt, ktoré sú dočasne vyňaté z kolobehu smerujúceho k uspokojeniu potrieb. Tá istá autorka si pod termínom riadenie zásob predstavuje zabezpečenie a udržanie optimálneho množstva a druhov hmotných zdrojov, potrebných na realizáciu strategických, taktických a operatívnych cieľov. Skladová logistika zahŕňa v sebe riešenie vnútro skladovej technológie, systémov jej riadenia, spôsoby činnosti skladov a ich zapojenie do logistiky. Skladovanie je neoddeliteľnou súčasťou každého logistického reťazca. Skladovanie hrá významnú úlohu medzi výrobcom a zákazníkom.

Sklad je možné charakterizovať ako organizačnú jednotku v rámci organizačnej štruktúry podniku slúžiacej na príjem, skladovanie všetkých druhov materiálov, manipuláciu a kompletizáciu objednávok, opravy a zasielanie výrobkov na predaj s primeranými materiálmi, technickými, informačnými a zdrojmi.

Faktorov ovplyvňujúcich veľkosť skladu je veľa, napr. úroveň zákazníckeho servisu, veľkosť trhu, ktorý bude sklad obsluhovať, počet skladovacích produktov, veľkosť skladovaných produktov, používané manipulačné zariadenia, systém manipulácie s materiálom, pohyb tovaru v sklade a pod.

Pri rozhodovaní o počte skladov sú významné štyri faktory:

- obetované náklady (súvisia so stratou príležitostí),
- náklady na zásoby,
- náklady na skladovanie a
- náklady na prepravu materiálu

1.3. Analytická časť

V ďalšej časti sa budeme zaoberať konkrétnym podnikom, na východnom Slovensku zabezpečujúci výrobu a distribúciu minerálnych vôd- Zlatá studňa.

Odbyt výrobkov a servis s tým spojený je vykonávaný z 3 centier (Široké, Dobrá Voda Zvolene). O bezprostredný kontakt so zákazníkmi sa stará skupina obchodných zástupcov pôsobiach na území celého Slovenska. Denne spoločnosť vyexpeduje v priemere 25 veľkých kamiónov plne naložených paletami k našim odberateľom. Do jedného kamiónu sa zmestí 30 paliet, čo predstavuje pre 1,5l fľaše 15 120 kusov. Denne sa teda vyexpeduje v priemere **453 600** kusov. Obchodní partneri sú vo väčšine zo Slovenska, a to veľko a maloobchodníci.

Ročná expedícia predstavuje 117 269 080 kusov 1,5 litrových fliaš.

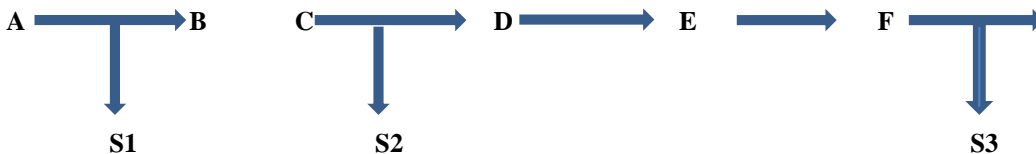
Tabuľka 1

Mesiac	Rok 2012 Široké	Rok 2012 Dobrá Voda	Spolu
Január	3 220 799	3 785 814	7 006 613
Február	3 235 748	3 638 336	6 874 084
Marec	5 120 119	6 800 369	11 920 488
Apríl	5 631 697	6 984 007	12 615 704
Máj	5 595 565	7 931 614	13 527 179
Jún	5 394 393	8 225 223	13 619 616
Júl	5 825 076	8 951 683	14 776 759
August	4 096 009	5 805 107	9 901 116
September	4 440 983	3 153 328	7 594 311
Október	3 871 832	2 779 967	6 651 799
November	3 831 930	2 611 632	6 443 562
December	4 001 784	2 363 065	6 364 849
Spolu	54 265 935	63 003 145	117 269 080

Zdroj: interné údaje spoločnosti

1.4. Výrobný proces

Vo všeobecnosti je známe, že na území Slovenskej republiky sa nachádza v porovnaní s inými krajinami neobvyklé množstvo minerálnych prameňov, no nie všetky sú vhodné na žriedelné podnikanie. Pre podnikanie môžu byť využité len tie, ktoré spĺňajú predpísané kvalitatívne ukazovatele (limitovaný obsah chemických prvkov, splnenie hygienických požiadaviek - - nezávadnosť, bezpečné zachytenie prameňa, stálosť hydraulických parametrov atď.)



Obr. 1 Zjednodušená schéma výrobného procesu

Legenda:

- A = objednávka
- B = vylisovanie
- C = plnenie
- D = etiketovanie alebo sleeveovanie

E = skladovanie
 F = distribúcia
 S1 = sklad materiálu (výlisky, etikety, vrchnáky)
 S2 = sklad sirupov a príchuťí
 S3 = sklad hotových výrobkov

Plánovanie výroby minerálnych a nealkoholických nápojov je náročné. Nie je možné dopredu predpovedať koľko kusov daného tovaru bude potrebné, pretože je to závislé na počasi. Čím je teplejšie, tým výroba stúpa.

Pri tvorbe plánu sa vychádza zo štatistických údajov z minulých rokov a predpovedí – prognóz možného vývoja. Výroba je nepretržitá, pri dodržaní zákonom stanovených prestávok a prestávok spojených s opravou a údržbou technických zariadení. Podnik zamestnáva viac ako 100 zamestnancov, z toho priamo vo výrobe je zamestnaných 52 pracovníkov v dvoj zmennej prevádzke. Ostatní tvoria obslužný a administratívny personál.

1.5. Skladovanie hotových výrobkov

Dopravníkov premiestňujú do skladov hotových výrobkov. Spoločnosť má momentálne 3 sklady hotových výrobkov. Každý zo skladov je špecifický, ale vo všetkých platia interné pravidlá práce s tovarom a základne pravidla Bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci.

Skladová evidencia predstavuje účtovnícke, štatistické a operatívne záznamy o stave a pohybe tovaru. Bez presnej evidencie tovaru nie je možné urobiť kontrolu. Marketingové oddelenie sleduje a predpovedá vývoj spotreby tak, aby požiadavky zákazníkov boli splnené na najvyššej kvalite a spokojnosti.

Tabuľka 2 Množstvo tovaru v sklade hotových výrobkov v % a čas na naloženie jednej palety

Typ fľaše v litroch	Množstvo v sklade v %	Čas na naloženie jednej palety v sekundách
0,5	9	390
0,7	5	270
1,0	6	210
1,5	35	210

2. Identifikácia problémov a návrhy optimalizácie

Výsledkom analýzy súčasného stavu boli zistené nasledovné problémy, resp. úzke miesta, ktoré v konečnom dôsledku majú vplyv na celkovú efektívnosť výrobného procesu a distribúcie.

1. Proces plánovania nie je v súlade s výrobným procesom v dôsledku čoho vznikajú problémy pri uskladňovaní
2. Absentuje označovanie tovaru v skladoch, čo spôsobuje zlú orientáciu a manipuláciu.
3. Skladová systemizácia tovarov, resp. skladovaného materiálu je nedostatočná.
4. Skladovacie plochy sú nedostatočne využívané.

Z dôvodu rozsahu príspevku sa v ďalšej časti príspevku obmedzíme len na v stručnosti obmedzíme len na **problematiku plánovania a využitia skladovacích priestorov**. Plán výroby sa vytvára na základe údajov marketingového oddelenia, ktoré mapuje požiadavky odberateľov. Z analýzy vyplynulo, že ťažisko výroba spotreby nealkoholických nápojov je v jarnom a letnom období od marca po júl, čo je pochopiteľné vzhľadom na klimatické podnebie.

Plán výroby–apríl 2012

Pre výpočet sme uvažovali s údajmi za jeden mesiac (apríl). Údaje boli spracované na počet dní v mesiaci, t. j. 30 dní. Mesačný stav plánu a skutočnosti bol

Apríl	Plán	Skutočnosť
	5 689 760	5 631 697

V plánovanom množstve je okrem potrebného množstva pre odbyt zohľadnené aj množstvo, ktoré sa bude uložené v sklade pre prípadné nepredvídané požiadavky. Z hľadiska podniku je to výhodné, nakoľko prestavovanie plniacej linky vytvára zbytočné časové straty. Samostatnou kapitolou je vyťažovanie kamiónov služiacich pre distribúciu hotových výrobkov.

V tabuľke 3 je znázornený priemerný pohyb kamiónov za deň a ich využitie.

	Priemerne	Maximálne
Počet kamiónov denne	20	25
Počet paliet v kamióne	20	30
Počet fliaš na palete	465	1265
Odbyt	186 000	948 750

Skúmali sme vzťah medzi plánovanou a skutočnou výrobou a to za jeden konkrétny mesiac (apríl) a aj medzi skutočnou a plánovanou hodnotu za rok. Pri výpočte boli použité priemerné hodnoty.

Koeficient korelácie r

$$r = \frac{k}{s_x \cdot s_y}$$

- vyjadruje závislosť 2 znakov x, y
- $r < 0,3$ slabá korelácia (slabo súvisí)
- $0,3 \leq r < 0,8$ stredná (mierna) korelácia
- $0,8 \leq r \leq 1$ silná korelácia (veľmi úzko spolu súvisia)
- k = kovariancia

$$k = \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})$$

$$s_x = \sqrt{\frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$$

$$s_y = \sqrt{\frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}$$

(1)

Korelačný koeficient vypočítaný pre obdobie jedného mesiaca – apríl má hodnotu **0,9747** a hodnota korelačného koeficienta z pohľadu ročného je **0,9763**. V oboch prípadoch sa jeho hodnota približuje k hodnote 1,0 čo predstavuje veľmi silnú závislosť medzi plánom a skutočnosťou. Ak vychádzame z týchto údajov je zrejmé, že v súčasnosti pri existujúcom stave spoločnosť nemusí investovať do nových skladovacích priestorov.

2.1 Využívanie skladovacích priestorov

V úvodnej časti pri charakterizovaní skúmaného podniku boli deklarované, že podnik má 4 sklady a v rámci nich ešte skladovacie priestory, ktoré slúžia ako príručné sklady. V nasledujúcej časti poukážeme na možnosť lepšieho využitia skladových plôch v nadväznosti na systemizáciu skladovacích priestorov a tovarov.

Tabuľka 4 Optimalizácia skladových plôch

	Pred optimalizáciou		Po optimalizácii		Rozdiel užitočnej plochy
	Celková plocha m ²	Užitočná plocha m ²	Celková plocha m ²	Užitočná plocha m ²	m ²
Sklad č. 1	800	0	800	650	650
Sklad č. 2	325	200	325	315	115
Sklad č. 3	400	300	400	375	75

Priemerná cena za m² na východnom Slovensku v súčasnosti predstavuje 2,5 €. Dôsledky optimalizácie úžitkovej plochy v skladoch nám prinesie 830 x 2,5 = **2075 €**. Náklady spojené s optimalizáciou predstavujú 1800 €.

Záver

Využívanie optimalizácie logistického reťazca, resp. jeho jednotlivých zložiek nie je všeliek. Ukazuje však, že niekedy aj malé zmeny môžu v konečnom dôsledku znamenať nielen ekonomický prínos, ale aj zlepšenie organizácie a zjednodušenia riadenia. Tento príspevok bol zameraný len na určité aspekty v konkrétnom podniku (aj tu neboli zohľadnené všetky vplyvy). Autor si je vedomý toho, že príspevok len naznačuje možnosti, ktoré súčasný stav poznania umožňujú.

Literatúra

- Adamczyk J., Pacana A. Doskonalenie logistiky zaopatrenia z wykorzystaniem analizy kosztowo – jakościowej, w monografii Rachunkowość w logistyce przedsiębiorstw, red. G. Lew, s. 7-14, Wydawnictwo Amelia, ISBN 978-83-63359-28-7, Rzeszów, 2012– Art.198
- BAZALA, J. 2003. Logistika v praxi. Praha : Verlag Dashöfer, 2003. 2587 s. ISBN 80- 86229-71-8
- BIGOŠ, P. - KISS, I. - RITÓK, J. 2008. Materiálové toky a logistika. Košice : Technická univerzita v Košiciach, 2008. 197 s. ISBN 978-80-5530-129-7
- CISKO, Š. - CENIGA, P. - KLIŠTIK, T. 2006. Náklady v logistickom reťazci. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2006. 167 s. ISBN 80-8070-525-9
- DRAHOTSKÝ I. - REZNÍČEK B. 2003. Logistika- procesy a ich riadenie. Brno : Computer Press, 2003 334 s. ISBN 80-7226-521-0
- DUPAL, A. – BREZINA, I. 2006 Logistika v manažmente podniku. Bratislava SPRINT, 2006. 326 s. ISBN 80-890-853-85
- GROS, I. - GROSOVÁ, S. 2004 Postavení bodu rozpojení v moderních metodách řízení materiálových toků. In Logistika v teorii a praxi. Sborník příspěvků z 3. mezinárodní konference. Liberec : Technická univerzita Liberec, 2004. s. 46 – 50. ISBN 80-7083-813-2.
- HORÁKOVÁ, H. - KUBÁT, J. 1998. Řízení zásob. Logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy. Praha : Profess Consulting s.r.o., 1998. 236 s. ISBN 80- 85235-55-2.
- LAMBERT, D. M. - STOCK, J. R. - ELLRAM, L. 2000. Logistika. Praha: Computer Press, 2000, 589 s. ISBN 80-7226-221-1
- LIBERKO, I. 2010. Základy logistiky. Teória a prax. Prešov – Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity. 2010. 165 s. ISBN 978-80-555-0136-9
- MIHOK, J., KOVÁČ, J., BEDNÁROVÁ, L.: Manažment, Sjf, Technická univerzita v Košiciach, 20-8073_415_1
- Pacana A.: Koncepcja oceny dostawców usług transportowych. Czasopismo Logistyka nr 5/2011. Nauka, Artykuły recenzowane CD1. s. 198 – 200, ISSN 1231-5478, Poznań 2011 Art.190
- PERNICA, P. 2005. Logistika pro 21. století: Supply Chain Management. Praha:Radix, spol. s.r.o., 2005. 1700 s. ISBN 80-86031-59-4.
- SAKÁL, P. – Jerz, V. 2006. Operačná analýza v praxi manažéra. Trnava : SP Synergia, 2006. 335 s. ISBN 80-969390-5-X.
- SIXTA, J.; - ŽIŽKA, M. 2009. LOGISTIKA : používané metody. Brno : ComputerPress, a. s., 2009. 238 s. ISBN 978-80-251-2563-2.
- VIESTOVÁ, K. a kol. 2007. Lexikón logistiky. Bratislava : Iura Edition, 2007. 204 s.
<http://www.ipaslovakia.sk>
<http://www.shop.estrechy.cz>
<http://www.daslevoca.sk>
<http://www.sk.etisoft.com.pl/>



MARKETING MANAŻMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



The use of information and communication technologies in knowledge transfer in enterprises in Poland

Paweł Marzec ^a, Grzegorz Krawczyk ^{b1}

^a Wydział Zamiejscowy Nauk Prawnych i Ekonomicznych w Tomaszowie Lubelskim,
Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Polska, pmkul23@op.pl

^b Wydział Matematyki, Informatyki i Architektury Krajobrazu,
Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Polska, grzegorz.krawczyk@poczta.onet.eu

Abstract:

In the era of knowledge organizations are interested in the search for effective solutions which will facilitate knowledge management. The purpose of this article is to present the degree of application of information and communication technologies in enterprises in Poland. The article focuses on information systems which support the transfer of knowledge. The changes taking place in the organization and economy of the twenty-first century are: the increased use of information and telecommunication technology by enterprises in Poland, the tight integration of information world with teleinformation as well as the development of wireless connectivity.

Keywords: knowledge management, knowledge transfer

Introduction

To cope on the competitive market enterprises have to optimize knowledge management. The development of knowledge management skills and methods to maximize employee skills will be more important than minimizing the costs of employment². Thus, the purpose of the article is the analysis of using information and telecommunication technologies in knowledge transfer by enterprises in Poland. Efficient knowledge management would not be possible without these techniques these days.

The second half of the twentieth century was dominated by the rapid growth of economic development, especially in countries with established, stable democracy and economy. It's an inevitable and dynamic process affecting all countries in the world. It should be noted, however, that not all countries benefit from the prosperity of the so-called economic globalization. Many of them bear a huge burden of economic underdevelopment, unable for various reasons to achieve satisfactory results in reducing the negative effects of factors such as: hunger, diseases, lack of access to education and child mortality³. Contemporary world economy is deeply

¹ C. M. Olszak, Wyzwania ery wiedzy [in:] C.M. Olszak, E. Ziemia, ed., Strategie i modele gospodarki elektronicznej, PWN, Warszawa 2007, p. 21.

² A. Levin, S. L. Smith, Macroeconomic Stability and Poverty Reduction, [in:] J. M. Dean, J. Schaffner, S. L.S. Smith, Attacking Poverty in The Developing World, World Vision, Waynesboro, USA, 2005, pp. 269-286.

³ cf. D. Marzec, Polskie instytucje wspierające rozwój Afryki, [in:] K. A. Kłosiński (ed.), Afryka o godność życia,

Wydawnictwo KUL, Lublin 2012, pp. 363-381; J. Nakonieczna, „Inny świat jest możliwy – porządek międzynarodowy

diversified, and "we" operate in the world that we can include in the world of welfare, which can be characterized by a constant focus on socio-economic development, quality of life and increase in prosperity.

The discussed process determines a number of entities to take continuous action to improve the functioning on the market, the increase in their competitiveness in a globalized, turbulent environment. It seems that nowadays knowledge (its acquisition, storage, processing and use) constitutes one of the key areas with which the company becomes competitive and can reach advantage. For this purpose, a number of instruments can be used. An expansive, but cognitively interesting tool is business intelligence⁴, which in fact is based on obtaining information and, more specifically knowledge. Since knowledge has been placed in a way in the centre and its role was appreciated in the economy and the socio – economic life, it came naturally to support its acquisition, analysis, transmission by the use of different tools that are provided by modern science and technology. Below there is a comparison of a traditional organization to a knowledge-based one.

Table 1. Comparison of a traditional and a knowledge-based organization.

Specification	Traditional organization	Knowledge organizacja (learning, inteligent, hypertext, virtual, fractal...)
Culture	Favours avoiding the uncertain.	High tolerance of the lack of certainty, atmosphere of creative chaos
Way of operation	Structured, stable adherence to stereotypes and rejection of information contradictoty to them. Focusing attention on internal processes	Each time tailored to the situation, constant redesigning of the internal world of the organization, negating stereotypes
Power relations	Stable, hierarchical, based on emotional aspects of management authority	Hierarchy, instability of the power system
Employee dependence	High on the leader	Large autonomy supported by knowledge and skills
Relationship between people	Stable, minimum mobility, a sense of belonging	High mobility due to rotation, harmony in cooperation
Attitude towards uncertainty	Unusual events regarded as a threat	Unusual events regarded as a source of inspiration
Organization structure	Traditional, focused on the functions of the enterprise	Cooperative network of related self-managed entities focused on processes
Organization boundaries	Transparent and clear	Blurred and fuzzy
Dominant communication	Formalized, mainly vertical	Pervasive, not formalized, vertical and horizontal
Participation in the group	Exclusive and permanent	High changeability and mobility, temporary participation
Organizational forms	Permanent, structured	Structures with high dynamics of changeability

Source: A. Kowalczyk, B. Nogalski, Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp.z o.o., Warszawa 2007, p.120.

Knowledge management

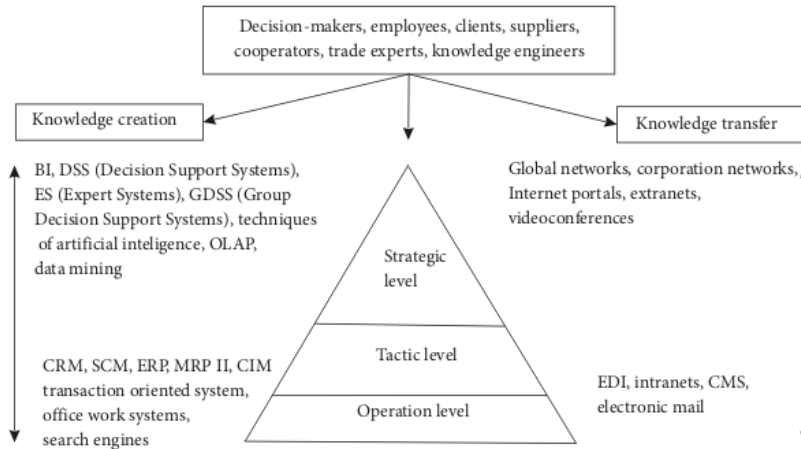
Knowledge management can be defined as all the activities performed to identify, preserve, disseminate and use the overt and covert knowledge of the personnel of a company for improving the efficiency and effectiveness of employees' actions. Some publications treat knowledge management only from a technical point of view, as a

w myśli krytyków globalizacji, [in:] R. Kuzźniar (ed.), Porządek międzynarodowy u progu XXI wieku, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005, pp. 601-616.

⁴cf. M. Kwieciński, Wywiad gospodarczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1999; T. Nalepa, K. Nalepa, z informacji elektronicznej w dobie XXI wieku; wybrane problemy, [in:] M. Trombski, B. Kosowski (ed.), Współczesny wymiar bezpieczeństwa w aspekcie zmienności zagrożeń, Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach, Katowice 2010, pp. 168-179.

set of procedures and technical measures ensuring the transfer of personal experience and knowledge of a member of organization to the organization database and providing storage and distribution of relevant information among the eligible members of the organization⁵.

Picture 1. Technology and information systems in the creation and transfer of knowledge



Source: Own elaboration on the basis of: C. M. Olszak, Systemy informatyczne w zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie, „Przegląd organizacji” No. 4, 2001.

In the process of creating knowledge the following systems play a special role: DSS – Decision Support Systems, BI – Business Intelligence, ES – Expert Systems, GDSS – Group Decision Support Systems, techniques of artificial intelligence, OLAP – (OnLine Analytical Processing) – software supporting and facilitating decision making, Data mining – data drilling, knowledge acquisition, obtaining and extraction of data, CRM - Customer Relationship Management, SCM – (Supply Chain Management) these are the electronic management systems of supply chain, ERP - (enterprise resource planning) – determining the class of information systems which support enterprise management, MRP II - Manufacturing Resource Planning – a developed system of planning, transaction-oriented systems, CIM – Computer Integrated Manufacturing, office work systems and search engines.

Transfer of knowledge to the needs of modern organization is done with the participation of a variety of network models, particularly: global networks, corporation networks, Internet portals, Extranets – closed computer network, videoconferences, EDI – electronic data interchange, Intranets – computer network limited to computers within e.g. a company or organization, CMS - *Content Management System*, electronic mail.

Studied enterprises

The total of enterprises are those employing more than 9 people – PKD (Polish Classification of Activities) sections: C, D, E, F, G, H, I, J, L, M chapters 69-74, N chapters 77-82, S group 95.1 (group 95.1 – for the data since 2010). Enterprises were analysed from 2008 to 2013. Enterprise research is performed on a sample of 15 % till 2009, on a sample of 18% starting from the year 2010. Enterprises of the financial sector are the ones employing over 9 people – Polish Classification of Activities section K (classes 64.19, 64.92, 65.1, 65.2, 66.12, 66.19). The research conducted on the financial sector enterprises is full research⁶.

The results of the analysis

⁵ Encyklopedia zarządzania - http://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_wiedz%C4%85

⁶ www.stat.gov.pl

The organization has become a particular kind of cognitive system, which is heavily supported by technology and IT tools. New valuable knowledge is the ability to reach the sources of information and computer skills which open the door to banks, shops, offices and integrated administrative and logistic structures. As can be seen from the graph (Figure 1) there is an increase in the use of computers in enterprises in Poland.

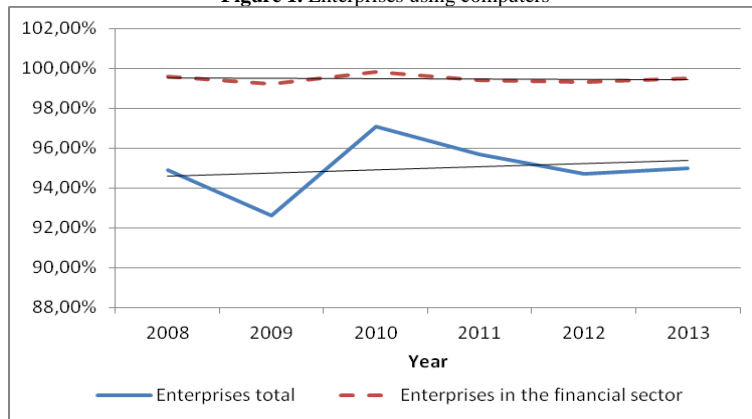
LAN – Local Area Network – is a computer network linking computers on a particular field such as a company. Nowadays the most popular technologies used to build LAN are Ethernet and Wi-Fi. Ethernet – the technique which contains the standards used in the construction of mainly local computer networks. Wi-Fi – colloquial definition of a set of standards designed to build wireless computer networks. A specific application of Wi-Fi is to build a local area network (LAN)-based on radio communication, namely WLAN. As the graph depicts we can observe an increased use of the internal LAN network (Figure 2).

The Internet contributed to overcoming the barriers of time, space and volume. Information resources, and a variety of services, such as stock exchange, trade, counseling, offices and administration are within easy reach of every citizen. As the graph shows, the number of enterprises having access to the Internet is growing (Figure 3)

According to charts 4 and 5, 85% of companies of the financial sector and 75% of total companies apply automatic exchange of data with external entities (Figure 4). Almost 80% of the financial sector and 35% of total companies apply automatic exchange of information within the enterprise (Figure 5).

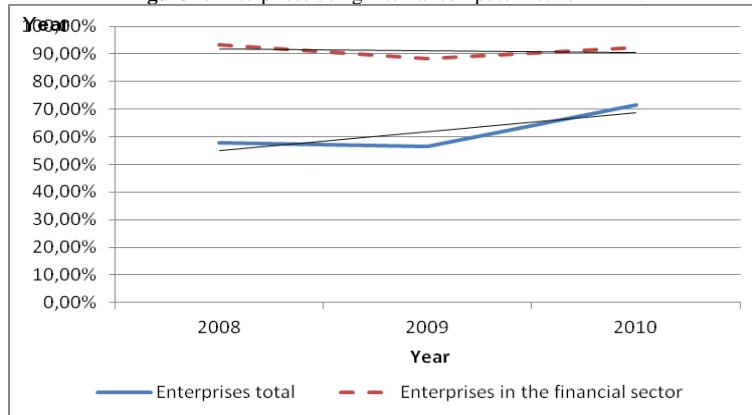
Intranet is a computer network that is limited to computers in e.g. a company or organization. We can refer to Intranet after installing the server enabling to use, within LAN, services such as web pages, emails, etc. so typical web services. Generally, only employees of a given company have access to intranet. In Poland, more than 60% of the companies of the financial sector and 40% of companies in total have Intranet (Figure 6).

Figure 1. Enterprises using computers



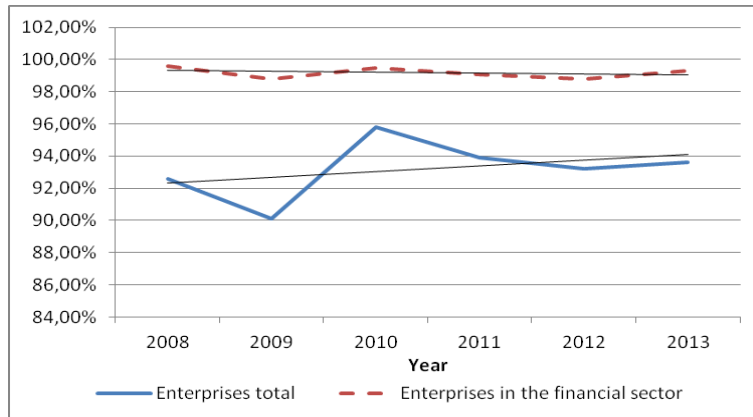
Source: Own study on the basis of the data from GUS – Central Statistical Office of Poland

Figure 2. Enterprises using internal computer network LAN



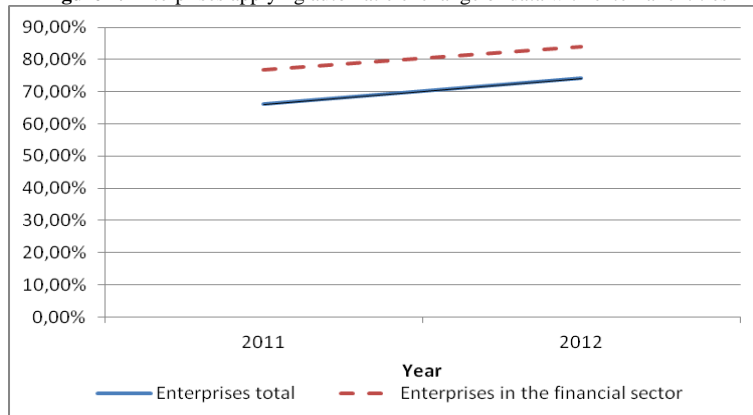
Source: Own elaboration on the basis of the data from GUS – Central Statistical Office of Poland

Figure 3. Enterprises having access to the Internet



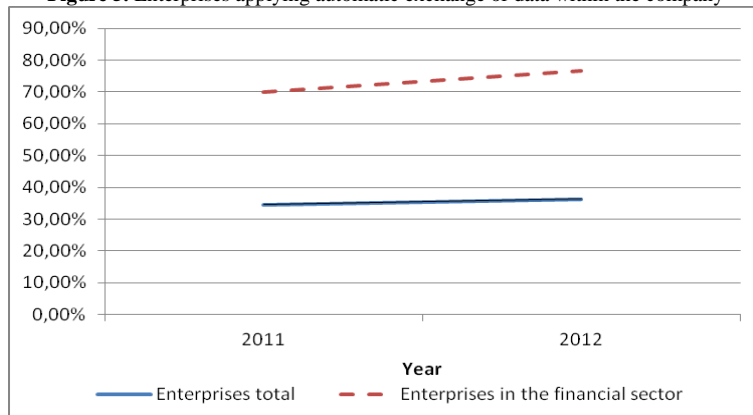
Source: Own elaboration on the basis of the data from GUS – Central Statistical Office of Poland

Figure 4. Enterprises applying automatic exchange of data with external entities



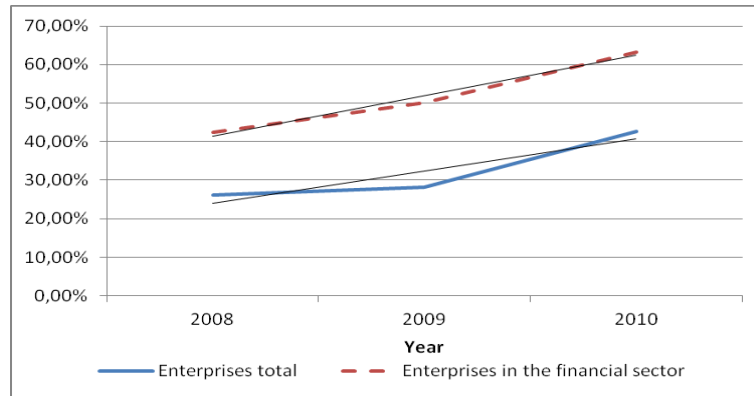
Source: Own study on the basis of the data from GUS – Central Statistical Office of Poland

Figure 5. Enterprises applying automatic exchange of data within the company



Source: Own study on the basis of the data from GUS – Central Statistical Office of Poland

Figure 6. Enterprises having Intranet



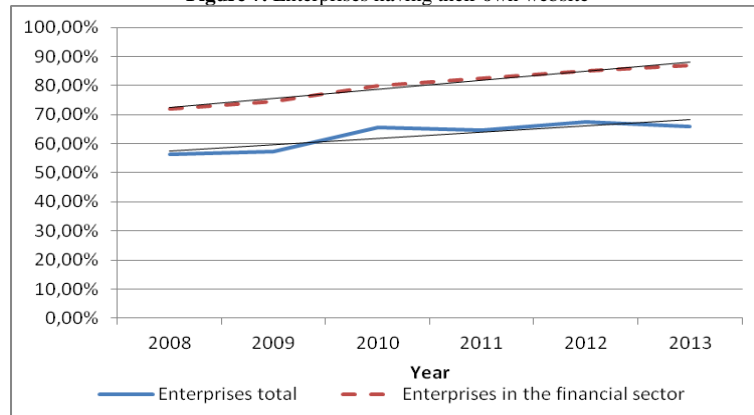
Source: Own study on the basis of the data from GUS – Central Statistical Office of Poland

The simplest web page of a company is a corporate card, which contains information about the address and contact details of the company and sometimes also a brief description of the firm⁷. This type of web page has only the role of advertising as it does not affect the creation of the image of the company. The data contained on the internet card possess the nature of a static website. Substantive content of a corporate website should provide a satisfactory set of messages about the company and its offers⁸. As can be seen from graph 7, nearly 90% of the companies of the financial sector and 70% of the total companies have their website (Figure 7). Chart 8 shows that nearly 80% of companies of the financial sector and 50% of the total of companies possessed a website which had the functions of presenting catalogues, products or pricing (Figure 8).

As charts 9 and 10 show, in 2009 9% of the enterprises received and 16% of companies submitted via computer networks (website, EDI systems, other means of electronic data interchange with the exception of electronic mail) (Figure 9-10).

As we can observe from figures 11 and 12 only about 10% of enterprises in 2011 and 2012 got and made orders via the Internet.

Figure 7. Enterprises having their own website

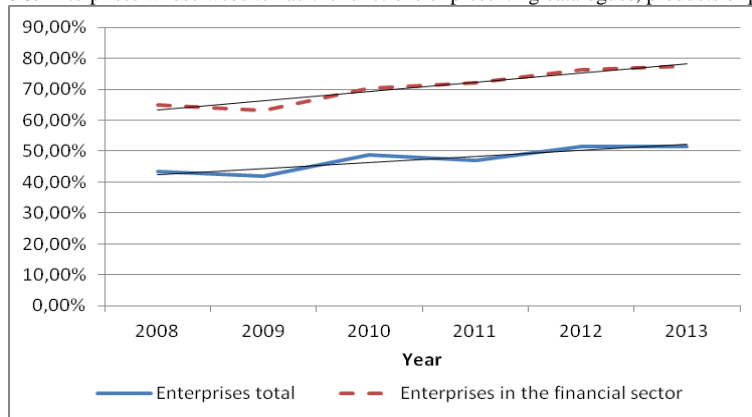


Source: Own study on the basis of the data from GUS – Central Statistical Office of Poland

⁷J. Adamczyk, Rodzaje stron internetowych, „magazyn Internet, Czerwiec 2002.

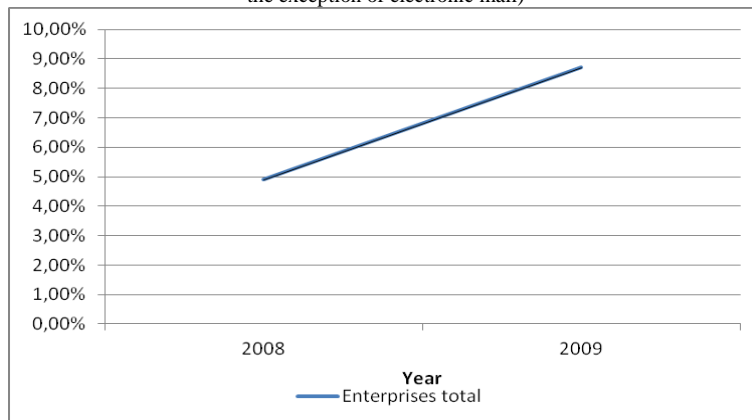
⁸K. Ślęzak, Wpływ Internetu na kreowanie pożądanego wizerunku organizacji, [in:] J. Kisielnicki, J. K. Grabara, J.S. Nowak, ed., Informatyka i współczesne zarządzanie, PTI Warszawa 2005.

Figure 8. Enterprises whose website had the functions of presenting catalogues, products or pricing.



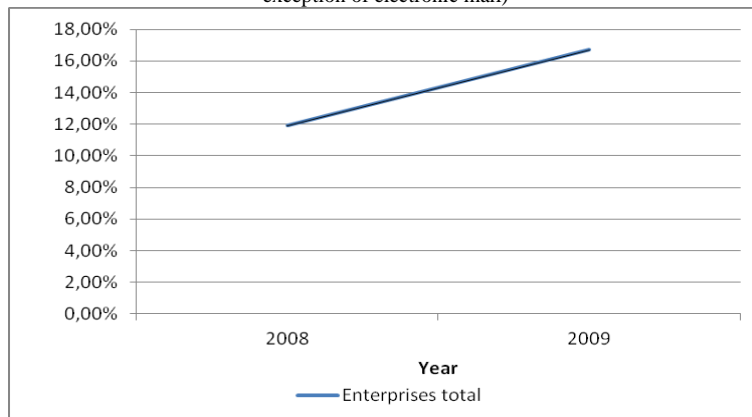
Source: Own study on the basis of the data from GUS – Central Statistical Office of Poland

Figure 9. Enterprises obtaining orders through computer networks (website, EDI systems, other means of electronic data interchange with the exception of electronic mail)



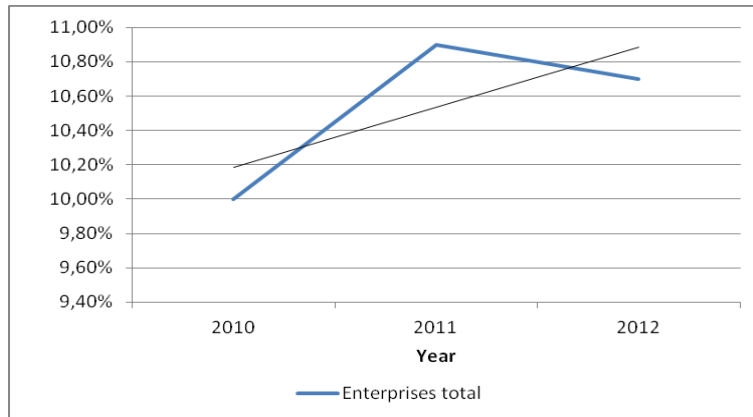
Source: Own study on the basis of the data from GUS – Central Statistical Office of Poland

Figure 10. Enterprises placing orders through computer networks (website, EDI systems, other means of electronic data interchange with the exception of electronic mail)



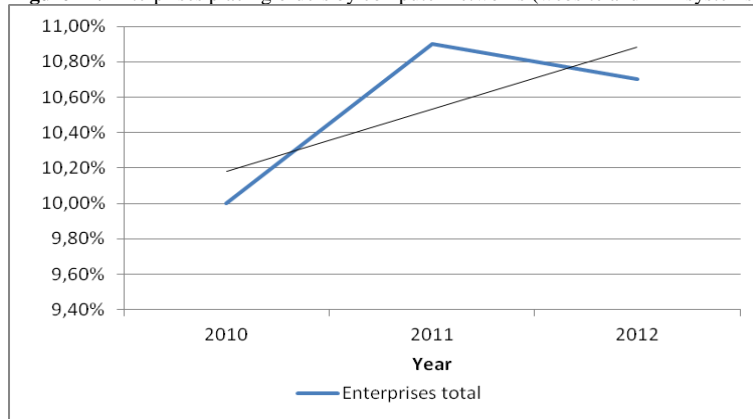
Source: Own study on the basis of the data from GUS – Central Statistical Office of Poland

Figure 11. Enterprises getting orders by computer networks (website and EDI systems)



Source: Own study on the basis of the data from GUS – Central Statistical Office of Poland

Figure 12. Enterprises placing orders by computer networks (website and EDI systems)



Source: Own study on the basis of the data from GUS – Central Statistical Office of Poland

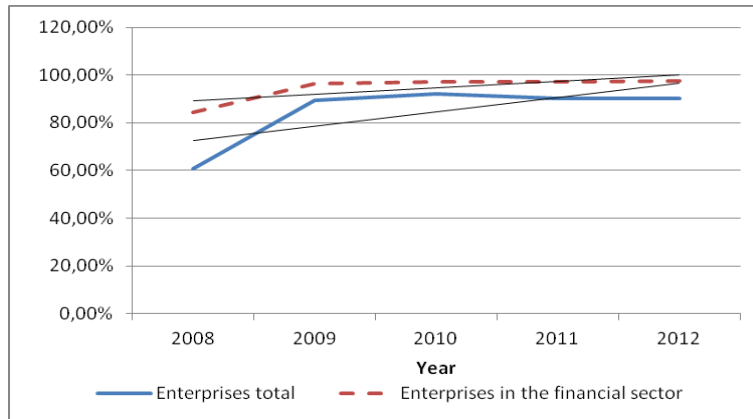
The European Commission defines e-Government as the application of information technology in public administration. It is connected with organizational changes and new skills of public services that are to improve the quality of services provided by the administration of services. In 2012, almost 100% of the companies of the financial sector and 90% of businesses in total used the Internet in their dealing and contacts with public administration⁹.

In 2013, 60% of companies of the financial sector and almost 50% of the total companies equip their employees with mobile devices (eg. Laptops, smartphones) enabling mobile access to the Internet (Figure 14)

Broadband Internet access is a service based on connecting to the Internet via high-speed link or high-bandwidth media. The connection uses a wide frequency range produced by the modem. As graph 15 shows almost 100% of the financial sector enterprises and 80% of the total of enterprises have broadband Internet access.

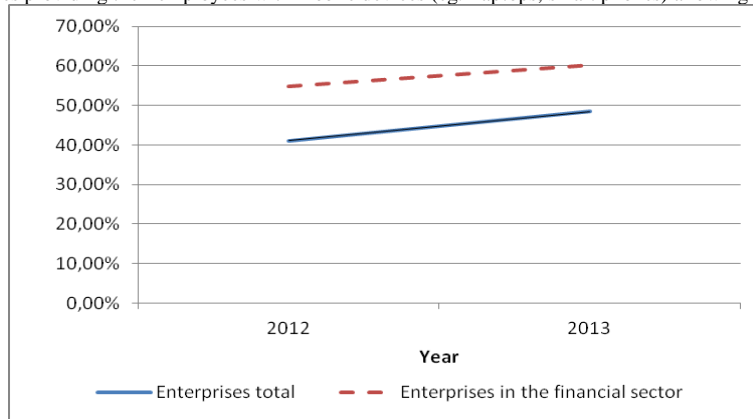
Figure 13. Enterprises using the Internet in contacts with public administration

⁹D. Bogucki, eGovernment w Unii Europejskiej. „eAdministracja”, nr 1, 2005.



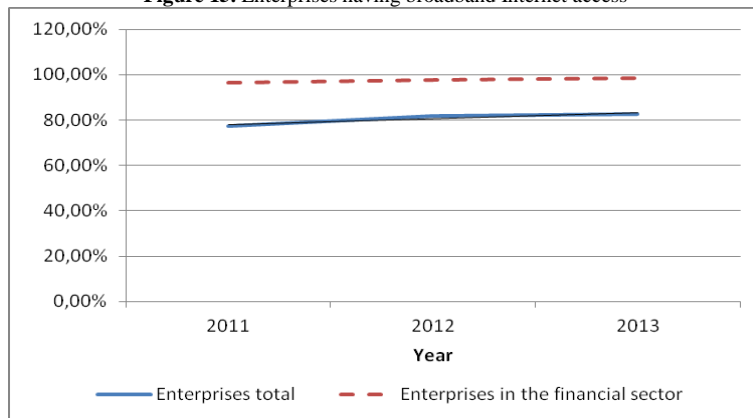
Source: Own study on the basis of the data from GUS – Central Statistical Office of Poland

Figure 14. Enterprises providing their employees with mobile devices (eg. Laptops, smart phones) allowing mobile Internet access



Source: Own study on the basis of the data from GUS – Central Statistical Office of Poland

Figure 15. Enterprises having broadband Internet access



Source: Own study on the basis of the data from GUS – Central Statistical Office of Poland

Summary

The changes taking place in the organization and the twenty-first century are: the increased use of information and telecommunications technology in knowledge transfer in enterprises in Poland, the tight integration of information and teleinformation world as well as the development of wireless connectivity. On the basis of new conditions a new model of knowledge-based economy has been created. The development

of knowledge is dependent on using information and a variety of information and communication technologies. Information is a key resource and a source of creating national income and competitive advantage. Since knowledge has become as if a central point and its role in economy as well as socio-economic life has been appreciated, it is more and more important to support its acquisition, analysis and transmission by means of different tools which are provided by modern science and technology.

References

- Adamczyk J., Rodzaje stron internetowych, „magazyn Internet, Czerwiec 2002.
- Bogucki D., eGovernment w Unii Europejskiej. „eAdministracja”, nr 1, 2005.
- Encyklopedia zarządzania - http://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_wiedz%C4%85
- Główny Urząd Statystyczny (Central Statistical Office of Poland) - www.stat.gov.pl
- Kwieciński M., Wywiad gospodarczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1999.
- Kowalczyk A., Nogalski B., Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp.z o.o., Warszawa 2007.
- Levin A., Smith S.L., Macroeconomic Stability and Poverty Reduction, in: J. M. Dean, J. Schaffner, S. L.S. Smith, *Attacking Poverty in The Developing World*, World Vision, Waynesboro, USA, 2005.
- Marzec D., Polskie instytucje wspierające rozwój Afryki, [in:] K. A. Kłosiński (ed.), *Afryka o godność życia*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2012.
- Nalepa T., Nalepa K., z informacji elektronicznej w dobie XXI wieku; wybrane problemy, [in:] M. Trombski, B. Kosowski (ed.), *Współczesny wymiar bezpieczeństwa w aspekcie zmienności zagrożeń*, Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach, Katowice 2010.
- Nakoneczna J., „Inny świat jest możliwy – porządek międzynarodowy w myśli krytyków globalizacji, [in:] R. Kuzniar (ed.), *Porządek międzynarodowy u progu XXI wieku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005.
- Olszak C. M., Systemy informatyczne w zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie, „Przegląd organizacji” No. 4, 2001.
- Olszak C. M., Wyzwania ery wiedzy [in:] *Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, ed. C.M. Olszak, E. Ziemba, PWN, Warszawa 2007.
- Ślęzak K., Wpływ Internetu na kreowanie pożądanego wizerunku organizacji, [in:] *Informatyka i współczesne zarządzanie*, red. J. Kisielnicki, J. K. Grabara, J.S. Nowak, PTI Warszawa 2005.



MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



The Customer Relationship Management (CRM) as a philosophy of building permanent relations with customers

Andrzej Szromnik ^a, Elżbieta Wolanin-Jarosz ^b

^a *Cracow University of Economics, The Cathedral of Trade and Market Institutions, The State Higher School of Technology and Economics in Jarosław, Poland, szromnia@uek.krakow.pl*
^b *The State Higher School of Technology and Economics in Jarosław, The Cathedral of Management and Organisation, Poland, wolaninjarosz@neostrada.pl*

Abstract

In the present article, the Customer Relationship Management has been presented as a modern concept of managing relations with clients. The CRM rules and tools, which support the company's activity, have been discussed. Their usage leads to maximum utilization of the potential, which is in relations between the company and a client. Key Account Management, Lead Management and Campaign Management have mainly been presented. It has clearly been underlined that reaching the competitive dominance by building permanent relations with clients, whose priority is high quality of services – it is a long-term strategy. The quality improvement of services often meets barriers connected to strong selling orientation or the priority to realize short-term financial aims. Besides, a weak belief of managers in a crucial dependency between increasing the level of service quality and a company's competitiveness in the long run, is an often obstacle.

Keywords: consumer, customer relationship management, key account management, lead management, campaign management

1. Introduction

Changes of market conditions influence functioning of the companies. That is why building permanent relations with customers is more and more important. Companies must adjust products and services to the customers because this is the only way to gain their loyalty. What comes after that they can survive in difficult times and compete with other companies on the market. A starting point here is constant monitoring of the existing customers' needs and the clients who a given company wants to canvass and modifying the products (services) so that a customer would be fully satisfied. Reaching satisfaction by the customers requires a big commitment and professional attitude in doing different activities by the companies. Most companies use existing processes or elaborate their own standards in the range of services, canvassing and maintaining the customers.

The aim of the present article is the Customer Relationship Management presentation as a modern concept of managing relations with a customer. The rules and CRM tools that support a company's activity have been discussed. Their application leads to maximal usage of the potential which is in relations between a company and a customer. The article mainly concentrates on presenting the Key Account Management, Lead Management, Campaign Management.

2. The issue of the Customer Relationship Management

The CRM system, that is the Customer Relationship Management, is a wide and ambiguous term to define. Many people equates the CRM system with the computer one, which serves as interface between a company and its contractors. However, such a perception of this term is too narrow. One of the basic definitions of the CRM has been formulated by Ronald S. Swift – the CRM means the ability of canvassing customers, getting to know them, refreshing contacts, making sure that a company delivers exactly what they expect, to which the company obliged to and finally to realization of profits thanks to these activities¹.

So the CRM system is most of all a philosophy of running a company and secondly a computer system. The ideology of the CRM envisages a business strategy, which builds long-term relations with customers in order to increase a company`s profits and costs reductions².

Marketing activities concentrate mainly on a period preceding a purchase. When these activities have a positive effect and a customer will buy the product, the interest in them decreases. Such a phenomenon is slowly becoming past on the competitive market.

After purchasing the CRM requires:

- to survey the level of a customer`s satisfaction,
- to be interested in their assessment of the bought product,
- to survey their preferences,
- to survey if they want to buy something in our company in the future,
- to do everything to encourage them to use our services.

Thanks to such activities we will cause that a customer will trust us, our company and our products more. They will also treat our company as something close. We can, in this case, count on the fact that a customer will buy other products even if they are more expensive than in a different place. Many customers will willingly pay more. It is “the cost of feeling safe”. Keeping in touch with a customer after the purchase is called customer care and means building a partnership, long-term relations between our company and your customer.

Marketing was a discipline concentrated on a one-way transfer for a long time. It was based on norms and practice created with the thought about selling big quantities of products to wide homogenous markets and market segments. The CRM, on the contrary, recommends building customers` wallets by interaction, relations, connection and social loyalty networks of customers and thanks to a long-term perspective outreaching a current transaction. Unlike traditional marketing, in which a confronting approach dominated, the CRM emphasizes cooperation.

The CRM is based on the existing marketing concept relations, which has been used for a long time. That means making contact with every customer, beginning from the most precious ones, relations of „learners”, that is the ones which improve with every interaction³. The aim of the CRM is delivering customers things or services they exactly want, including their personal preferences. In order to understand the customer`s needs, the usage of traditional marketing-mix tools is not enough anymore. Efficient communication platform must be created between the customer and an organization, which will allow to listen to their needs and know the motives of their actions. Thanks to information achieved this way, it is possible to analyse the needs of a certain purchaser and prepare the offer that would fulfil the individual expectations of a customer⁴.

The CRM is a group of business strategies. Their aim is to increase a long-term market value of a company by maximal usage of a potential, which is in relations connecting a company with a customer. It is concentrated on a

¹ J. Beliczyński, Koncepcja zarządzania relacjami z klientem, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 700 (2006), ss. 117 – 119.

² J. Dyche, CRM Relacje z klientami, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2002, s. 121.

³ A. Tiwana: Przewodnik po zarządzaniu wiedzą, e-biznes i zastosowania CRM, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2003, s.48.

⁴ M. Maziarz, Strategia CRM, http://www.wspim.strefa.pl/wspim/tg3b/systemy/CRM/Strategia_CRM.pdf, data odczytu: 4.03.2014

customer philosophy of business running interfusing the whole organisation culture. Its essence includes profitable managing of identification processes, getting, maintaining, and developing of adequate customers. It delivers a company homogenous image of relations with a customer and a customer homogenous image of a company by consolidating all accessible media and information channels. It is based on the knowledge management about a customer, allowing to optimize the exchanged value. It includes marketing, sale, service areas. It also integrates with Back Office activities. It unites business partners` activities, who are situated in both directions of a supply chain. It is supported by appropriate computer systems of the CRM class, which support all information flow processes.

Customer Relationship Management (CRM) is the answer to:

- lower and lower loyalty of customers,
- increase of employees rotation of sales department,
- competition increase,
- higher and higher costs of canvassing new customers,
- more and more experienced customers and the their needs towards suppliers,
- less and less efficient activities in the range of promotion,
- bigger flexibility of production,
- falling apart of advertising channels,
- increase of the number of distribution channels⁵.

2. The CRM tools

The main tools used in building the relations with customers is: Sales Force Automation, Call center, Knowledge Management, Campaign Management, Lead Management, Key Account Management. In the present article the Campaign Management, the Lead Management and the Key Account Management will be discussed in detail.

2.1 The Campaign Management

Coordination of multichannel communication with a customer is a big challenge for marketing departments. Chaotic sales or information promotions often bring a contrary effect to the intended one. Communicating with a customer too often or incorrectly directed actions cause marginalization of a campaign meaning and what comes after that – their diminished effectiveness.

The usage of many contact channels, which enable reaching different groups of customers in a different form, in the promotion, brings measurable effects. The condition of being successful is, however, preparation and consistent realization of an appropriate strategy. Proceeding according to the prepared strategy, in the range of contact frequency and an optimal choice of the communication channel definitely increases effectiveness of a campaign and in the result it also increases the sales. Appropriate managing of a target group of customers influences the increase of the satisfaction and loyalty level of the customers. The tool, which supports building contact strategies and watches over the realization of marked guidelines is the Campaign Management.

The supporting module of the campaigns management cooperates with other modules of the CRM system and it is difficult to indicate strict borders between them. The basic elements, which are included in its composition are:

- the customers base- the most frequently shared with other modules, but some elements have been introduced only for the needs of a campaign, ,
- the campaign`s base,
- tools, which automatize activities,

⁵ C. Todman, *Projektowanie hurtowni danych. Zarządzanie kontaktami z klientami (CRM)*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003, s.48.

- analytical procedures, for example to calculate efficiency, correlation, etc.,
- the internet cooperation modules:
 - sending an e-mail,
 - receiving and analyzing questionnaire placed on the website.⁶

During different campaigns and actions, the system supports on individual levels:

1. Classification.

Generation of people's parties, to which a campaign will be conducted. By using the data base, people with certain characteristic can be selected. By knowing such things like age, gender, education, hobby, a way of getting to a certain person can be profiled, arguments which should be used in order to persuade to purchase a given product. Properly chosen, it perfectly increases the efficiency rate of a campaign, which causes the profitability growth. Ability to avoid contacts (companies, people) to which a campaign can cause a negative effect and permanently "burn" a company, is also non-trivial. It concerns for example restricted data.

2. Automation of campaigning.

A trivial task in the era of computers but automatic preparation of the stickers with addresses in order to send advertisements by post or sending an email do the generated people, increases efficiency and lowers the costs. In case of a big number of people, to which a campaign is directed to, it is very big and becomes a necessary tool.

3. Possibility to remember actions connected to certain people.

Additional possibility of selection is created then in order to eliminate a multiple transfer to the same people or on the contrary, renewing the company. There is a possibility to make a multi-stage campaign with an individual course of action. It is necessary to introduce information about returns, resignations, objections, to the system, in order to protect from the unauthorized usage of personal data.

4. Conducting marketing research.

It results from the constant need of „measuring” satisfaction and customers` knowledge about the company. On the basis of the customers base, random samples can be generated. The surveys will be conducted on their bases.

5. On-line marketing research.

A survey is created on the internet page. The users can complete it. Questions about the page functionality, a product's properties, assessments and the results of the last campaigns, can be included in it. Respondents are promised prizes or a lottery participation. On the other hand, a company receives a permanent flow of information about the customers. In connection with the possibility to identify a person in the personal data base along with the information about any details how to contact them, it give a powerful information tool to analyses⁷.

Information, which should be included in the customer data base for the needs of a campaign:

- telephone/address,
- demographical data,
- defining environment in which they live and work,
- characteristic data for personality.

The campaign base includes medium, an exact date of conducting it, people who it is directed to, received feedback, purchased products, visited websites.

In the last years, the internet is used to campaign, especially emails. Effective campaign requires

⁶ M. Jedlińska, *Kształtowanie relacji z klientem w działalności przedsiębiorstwa*, [w:] Orientacja na klienta jako kryterium doskonałości, red. T. Borys, P. Rogala, wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 48

⁷ Ibidem, s. 51

introduction of appropriate procedures of the introductory selection, reaction and further actions towards potential and proper customers. Software, which will properly classify and campaign is definitely helpful.

Marketing campaigns are the method to get new contacts. Sales department takes over about 10% of "hot" contacts – ready to purchase. However, average time to get such a contact may be from 6 to 18 months and the only efficient method is to maintain a characteristic dialogue with „the candidates for customers" until they are ready to make a transaction. In case of a large scale marketing, the only reasonable solution of this problem are impersonal letters some letters), designing for the whole group and periodical sending.⁸

Measurable effects can be observed if many contact channels, which enable to get to different groups of customers, in a different form are used. Condition to be successful is, however, a preparation and consistent realization of a certain strategy. Proceeding according to the prepared strategy in the range of contacts frequency and the choice of optimal communication channel, definitely increases the company's effectiveness and sales. Appropriate management of a target group of potential purchasers influences the increase of the satisfaction level and the customers loyalty. The tool, which supports building a contact strategy and watches the realization of the defined objectives is the Comarch CRM Campaign Management.

Fundamental, functional groups of the Comarch CRM Campaign Management:

- **budgeting** (planning and budget control),
- **planning** (among others elaborating, gathering, verifying and accepting the initiatives of the marketing campaigns),
- **a target group defining,**
- **testing the company** (among others preparing a representative sample group, carrying out a test campaign, the results analysis, generating reports),
- **preparing a campaign** (among others using a company's scenarios, creating statistical and dynamic profiles of target groups, using the assumptions, templates and data from the previous campaigns, managing the campaign's budget, workflow enabling cooperation of different branches of a company at the same time),
- **realizing a campaign** (among others planned start of a campaign in different channels, nonrecurring campaigns realisation, cyclical, fixed, initiating actions defined as event-triggered – the ability to stop and modify a campaign)
- **monitoring and reporting** (among others direct control of the course of a campaign, juxtaposition of the campaign results with the ones achieved while serving customers not taking part in the campaign, creating reports, the ability to collect information about the campaigns and to use it to increase effectiveness of future campaigns, modern mechanisms of processing and visualization of the reports)⁹.

A campaign, in order to bring profits, must be directed to an appropriate group of consumers, taking into consideration their potential behaviour and interests. It allows to reduce the costs, and increase the interest of the customers in the campaign. Thoroughly chosen target population of the campaign is its most important part, which could not take place without previously collected information about the customers and appropriate filtration.

Communication with a customer. At present, contacts with a customer, should be organized in the way that makes customers feel unique and individual. Customers should also feel they are in relation of a partnership with a company. By fulfilling these demands, a company will make that customers will be pleased to be its clients. In enormous enterprises permanent and careful interpretation of the customers personal data is crucial. Thanks to this, activities of a company can be directed in such a way that seem to understand the clients' needs. Understanding, as one of the most important factors, allows to have a long-term company- customer relationship. More and more communication channels, which number is still growing, should be used in communication with

⁸ A, Wróblewska, *Zarządzanie relacjami z klientami jako źródło sukcesu organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, 2013, nr 97.

⁹ <http://www.comarch.pl/finanse/produkty/comarch-crm-campaign-management/>, data odczytu: 9.04.2014.

a customer. Ideally would be to connect all the channels in one consistent system of collecting information about a customer, such as fax, telephone, department, Internet, Personal Computers, electronic notebooks, television, cash machine, mobile phones and direct contacts.

2.2 The Lead Management

Managing personal data is thought to be one of the most important elements in the sale and marketing process. Personal data is information about organizations or their representatives collected from advertisements, fairs, seminars, marketing campaigns and from other external sources. The data serves to qualify organizations or their representatives to the next stage of the sale process, in order to present them offers/products/services in the future. It happens that the data does not show interest in purchasing certain services/products, in spite of that, they can be used as potential, interested in other services/products in the future. The terminology used in the range of managing the details can differ in different companies depending on the branch, but the fundamental process is very similar in all cases. The data module can be successfully used in each case, where there is a defined managing data process.¹⁰

Typical data managing process includes the following orders:

1. Adapt areas connected to the details on the detail page, according to the scheme of the sale and marketing process, which is in force in your organization.
2. Adapt the details generating process from the detail forms by importing the data from the external sources or downloading it directly for your website.
3. Assign the details to the appropriate employees or partners of the sales department using the rules of the details assignment to this purpose.
4. Repeat the contact with details until they reach appropriate stage and will be able to be transformed into potentials. Then, convert the details into potentials. During the transformation of the details into the account potentials and contacts will be automatically created.
5. After converting the details into potentials repeat contacts with the potentials until the transaction ends successfully or its rejection. The status of all converted details is marked as "Converting" which will facilitate their identification in the future.¹¹

The Lead Management is the details managing on potential customers. The details/personal data is information about organizations and their representatives. The Lead Management term includes managing practices that support reaching new customers. Appropriately used managing details method causes the increase in activities efficiency and becomes more profitable for a company (income increase).

2.3 The Key Account Management.

The Key Account Management, in other words managing the key customers, is a strategy which aims at getting and keeping the key customers.

The basis of the customer oriented and successful company is the ability to canvass and keep the customers, who increase profits. One of the crucial ways of reaching this aim is the ability of effective managing of relations with customers. The process of servicing them usually exceeds the functional of particular organization departments. It is not only a sales department but also service, marketing, logistics and controlling departments take part in a full cycle of the contacts with customers because contacts with a customer, which have been made in one department influence the content and kind of contacts in other departments or departments of a given company.

The key customer management means realizing a company's policy in relation to the key customers for functioning of a company. A customer's loyalty and its maintenance have become the biggest challenge for the

¹⁰ A. Sołtysik-Piorunkiewicz: *Zarządzanie relacjami z klientem z wykorzystaniem technik customer care-charakterystyka systemów CRM*, Zeszyty naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, 2008, nr 2, s. 78.

¹¹ <http://www.biznespakiet.pl/tag/zarzadzanie-namiarami/>, data odczytu: 15.04.2014.

leading Polish companies. The most frequently, a strategic customer matters specialist not only takes care of current service of strategic company`s customers and also canvassing them. The Key Account Manager monitors current market environment, with particular consideration of the competition`s activities, and the collected information is passed to higher decision-making organs, taking part in creating key customer service strategy. They should be sales specialists who work on the highest level and the people who can build relations based on knowledge and professional approach to a customer.¹²

The surveys and experience show that the most effective and beneficial method of introducing management of key customers consists of six consecutive stages:

- the choice of key customers,
- the analysis, including proper definition of profitability,
- the strategy creation,
- the planning the actions,
- the implementation,
- the control and corrections.

Companies usually improperly define who is and who is not the key customer. The reason of this is an imperfect costs counting system. The real profitability is faked by traditional, accounting system of counting and allocating the costs. Indirect costs (that means making direct contact with the usage of materials and working force) are added, then arbitrarily divided between the products, customers, distribution channels. It uses different sizes as the costs division measure. The size is often a sales for a customer, sometimes a number of men-hours.

Forged information about the costs structure do not allow us to properly define, which customers are the most profitable, in other words, which create the elite of the key customers. In the result of incorrect data the best service is provided not to the most valuable customers but it often happens that scarce customers join the group of the key ones! It happens like that as numerous surveys and experience show, big customers, with extended requirements and service are the most expensive.

In order to get a proper image of costs accompanying the customer, we have to “dig through” the costs data and follow the calculation rules, which will allow us to define properly an actual profitability of the customers, distribution channels and products. By trying to know the real customers` profitability or distribution channels we should take into consideration some factors: discounts, frequency of supplies, special orders, level of safety supply, form of transport, distance from a customer, special (technological, quality) requirements, the engagement degree of customer service, sales costs, the need of technical advice or installation at the customer`s, packaging, warranties, communication forms (visits, phone calls, e-mail contact), marketing, advertisements and promotion to the group of customers, participation in fairs and exhibitions, financial costs (trade credit, instalment sale).

Every position mentioned can differentiate costs and even, if we sell one product in one price for everyone, the profits may drastically differ between customers and channels. By correctly assigning the costs, we receive diametrically different image of products, customers and distribution channels` profitability. Typical discovery is that some customers use more resources than others. Taking into consideration special requirements and the costs of service, they stop being profitable. The customers classification on account of profitability allows to present some valuable tips, which strategies should be used depending on the net profit-margin and the cost of customer service.

A customer`s profitability strongly depends on the relations level. Let`s pay attention that a relation begins on the level, on which the prices and costs are standard. As the relation develops and adjusts to a customer`s specificity – indirect costs grow (connected to specificity and service). If we do not monitor the costs, such a situation (it appears quite frequently) may appear in which relations costs exceed the profit and a customer will

¹² W. Wróblewska: *Zarządzanie relacjami z klientami jako źródło sukcesu organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, 2013, nr 97, s. 232-233.

become deficit. The solution to this situation consists in common work with a customer on initiatives which have the double aim – cost reduction on both sides of the relation and additional, common profits. Thinking about policy creation towards the key customers, we do not usually stop at the present profitability – we should be able to look into the future and define a customer`s profitability in the period from three to five years.¹³

When we know the customers` profitability and we orientate in profit perspectives, which they can bring to a company:

- customers, who are profitable today and will be in the future are “rewarded” with investments and projects improving service or tightening cooperation with them. If we do not have additional possibilities of the customers` analysis, they will become our priority – additional factor will be the size of the profit which they bring and can bring,
- customers, who are profitable today, but there can be a problem with that in the future, we help to change that,
- natural and quite common phenomenon is a group of customers, who even though are not profitable today, may become ones in the future by the reduction of relations costs (for example service) or increasing the prices (charging part of the relation costs),
- the last group includes the customers, who are not presently profitable and there are no perspectives they will be (if there aren`t any important reasons to keep the relations) the best solution is to end the relation. If the attempts of “conversion” on profitability do not bring any effects and the company decides to finish the relations, it should be done in a very delicate way, in order to avoid any negative repercussions.

Relations with key customers may transfer into revolution from easy, focused transactions, to very complex ones, when working teams work on the projects, which aim is saving and additional profits of the two engaged companies.

Aiming at introducing the changes in relations with its customers, the company aims at maintaining them and providing a relative market stabilization at the same time. Relation Managing System with a customer is most frequently introduced in conditions, in which a company is afraid of losing its customers and aims at keeping them, so in the situation of crisis. In connection to this, companies most frequently treat the relations management with a customer as a fight strategy to keep the market position. This approach is wrong, not to mention the aspects of effectiveness such as activities and time, which is necessary to save the company.¹⁴

Deciding to introduce the managing system with the key customers, the company makes a big effort, which is appointed by the costs and the time necessary to: change mentality and attitude of the workers and co-workers of the company,

- doing necessary calculations and analyses,
- purchase and introduction of necessary tools for the system to work,
- training.

Therefore, the decision concerning introduction of the relations managing system with a customer is a very important and responsible step.¹⁵

3. Final remarks

The relations with customers are the important area of the marketing management. It improves the quality of

¹³ K. Bondarowska, M. Szafrńska, M. Goliński, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Wyd. Politechnika Poznańska, Poznań 2010, s. 57

¹⁴ Ibidem, s. 67

¹⁵ P. Stodulny, *Analiza satysfakcji i lojalności klientów bankowych*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2013.

services, active search for the new ones, better ways of profitable fulfilling of the customers` needs and expectations are the strategy aims of the company and decide about its competitiveness. Reaching the competitive dominance by building permanent relations with customers is a long-term strategy, which often meets barriers connected to strong sale orientation, or priority realization of short-term financial aims. Apart from that, the often obstacle in its realization is a weak belief of managers about a crucial dependency between increasing the quality of the services and a competitiveness of the companies in the long run.

It stressed that the CRM is a field, which constantly evaluates. The companies introduce newer and newer elements, activities in building appropriate relations with customers, corporations spend big sums of money on training in this range. Relations with a customer managing became an inseparable part of the companies` business plan, which want to be taken into consideration on the market.

References

- Beliczyński J, 2006. *Koncepcja zarządzania relacjami z klientem*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006, nr 700
- Bondarowska K., Szafranski M., Goliński M., 2010. *Zarządzanie relacjami z klientem*, Wyd. Politechnika Poznańska, Poznań 2010
- Dyche J., 2002. *CRM Relacje z klientami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2002
- Jedlińska M., 2011. *Kształtowanie relacji z klientem w działalności przedsiębiorstwa*, [w:] *Orientacja na klienta jako kryterium doskonałości*, red. T. Borys, P. Rogala, wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011
- Sołtysik-Piorunkiewicz A., 2008. *Zarządzanie relacjami z klientem z wykorzystaniem technik customer care-charakterystyka systemów CRM*, Zeszyty naukowe Wyższej Szkoły Humanitas 2008, nr 2
- Stodulny P. 2013. *Analiza satysfakcji i lojalności klientów bankowych*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2013.
- Tiwana A., 2003. *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą, e-biznes i zastosowania CRM*. Wydawnictwo Placet, Warszawa 2003
- Todman C. 2003. *Projektowanie hurtowni danych. Zarządzanie kontaktami z klientami (CRM)*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003
- Wróblewska A. 2013. *Zarządzanie relacjami z klientami jako źródło sukcesu organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, Siedlce 2013
- <http://www.comarch.pl/finanse/produkty/comarch-crm-campaign-management/>, data odczytu: 9.04.2014.
- <http://www.biznespakiet.pl/tag/zarzadzanie-namiami/>, data odczytu: 15.04.2014.



MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



Establishing Core Dimensions of Industrial Service Excellence

Establishing Core Dimensions of Industrial Service Excellence

Pavel Štrach^a

^aUpper Austria University of Applied Sciences, Faculty of Management, Steyr, Austria,
email: pavel.strach@fh-steyr.at

Abstrakt

Orientace na poskytování služeb s vysokou přidanou hodnotou se stala základním stavebním kamenem úspěšných firem působících na průmyslových trzích. Marketingové a obchodní modely jsou obvykle široce zkoumány na trzích spotřebních, avšak relevantní studie z B2B trhů chybějí. Teorie zákaznické spokojenosti či kvality z pohledu spotřebitele mohou přispět k formulaci vhodných strategií pro průmyslové trhy. Parametry úspěšných služeb a zákaznických řešení jsou nejprve detekovány pomocí systematické rešerše literatury. Následná explorativní studie je založená na 15 polo-strukturovaných rozhovorech s představiteli úspěšných průmyslových firem z Horního Rakouska a poskytuje inovativní pohled na to, co konstituuje excelentní průmyslové služby.

Klíčová slova: průmyslové služby, průmyslová řešení, b2b marketing, service excellence, explorativní výzkum

Abstract

Focus on value-added services has become a foundation for successful companies on business-to-business markets. Marketing and business models, commonly used in retail consumer-oriented settings, can be applied to industrial markets, however relevant research studies are less common. Theorizations about customer satisfaction or consumer-perceived quality can foster the development of service-oriented industrial strategies. Key elements of successful industrial solutions and services are first uncovered through a systematic literature review and followed by an exploratory study, which is based on 15 semi-structured interviews with executives of successful industrial companies from Upper Austria. The results provide an innovative account on excellence in industrial services.

Keywords: industrial services, industrial solutions, b2b marketing, service excellence, exploratory stud

1. Introduction

The excellence is the ultimate goal for any business or individual, however there seems to be a lack of consensus what constitutes the excellence, especially in services. Is it service quality, exciting service features, positive customer feedback, loyalty, profitability, service innovation or other issues? There is even less evidence about new services development, marketability and continuous improvement of industrial (business-to-business) service offerings. One industrial customer is represented by several individuals scattered across various functional departments (e.g. production, finance, purchasing, HR, quality), which may each require excellence in their domain of expertise.

There seems to be an agreement among scholars that companies in industrial sectors may face various hurdles in making the transition from product to service-dominant logic (Lusch and Vargo, 2006). Products need to be viewed by practitioners as vehicles for service delivery, rather than means to an end (Jacob and Sievert, 2010; Vargo and Lusch, 2004). Building service capabilities requires development of new resources, skills, competencies, practices, and/or structures (Jacob and Ulaga, 2008; Kowalkowski, Witell and Gustafsson, 2013). Four core resources necessary for transitioning from products to services seem to be (1) use of products and data derived selling physical goods, (2) product development and manufacturing base, (3) experiences sales force and well established distribution network, and (4) an established service organization (Ulaga and Reinartz, 2011). In making meaningful use of these specific resources, firms, which succeed in providing industrial services, excel in (1) service-related data processing, (2) risk assessment and mitigation, (3) service design capability, (4) ability to sell industrial service solutions, and (5) ability to implement industrial service solutions across the organization (Ulaga and Reinartz, 2011).

Obviously, just as any new business venture, moving into services brings along inherent risks of failure or at least obstacles (Krishnamurthy, Johannson and Schliissberg, 2003; Reinartz and Ulaga, 2008; Ulaga and Reinartz, 2011). Ulaga and Loveland (2014) identify four key transition challenges which enterprises have to overcome, namely (1) the magnitude of change, required to transform sales into services; (2) unique elements of selling service solutions as opposed to selling industrial products; (3) the link between these differences and the sales proficiencies; and (4) potential individual variation among high-performing service-focused salespeople in comparison with sales reps focused exclusively on products.

The aim of the study is to uncover key factors, which drive commercial success in business-to-business services in mature industries, which might have been traditionally believed to be more based on products. The presented study builds on a two-stage exploratory qualitative methodology – on a systematic literature review and 15 semi-structured interviews with managers of mid-sized and large mechanical engineering companies in Upper Austria.

2. Systematic Literature Review

The literature review was conducted in line with the systematic approach proposed by Levy and Ellis (2006). The literature meta-analysis identified 58 articles, which appeared during last decade in leading peer-reviewed marketing journals. Backward and forward keyword search was applied to EBSCO and ScienceDirect databases. Based on the systematic approach, ten foundational elements of industrial service excellence were identified by previous empirical studies, namely: organizational structure and processes, service-oriented organizational structure, strategic service focus, sales force capabilities, network and relational capabilities, customization, strong value proposition, value co-creation, continuous development of services, and ability to price services.

It is of utmost importance to adapt the organizational structure to deliver quality industrial services (Jacob and Sievert, 2010; Storbacka, 2011). The service organization needs to become a dominant part of business, yet ideally operating as a separate business unit (Oliva and Kallenberg, 2003). Intensive cross-organizational collaboration (Windahl and Lakemond, 2006) is required though; otherwise the service unit which is on the front of customer experience cannot work successfully. ABB, IBM, and Nokia, companies were once trumpeted as successful service providers, which experienced the hardship of organizational realignment (Foote et al., 2001), however might be forgotten nowadays. Manufacturing firms, that have not commonly pursued service-related business objectives, require foregoing organizational climate and cultural changes. Organizational culture needs to find balance between the manufacturing logic of efficiency, and the service-oriented logic of flexibility. Service-oriented industrial firms are tasked with finding a middle road for capitalizing on products and services through integrated customer-focused solutions (Gebauer, Fleisch and Friedli, 2005).

Company managers do not only play a vital role in strategy definition and implementation, but also in the process of selling services. Senior managers should initiate high-level negotiations prior to bid openings, in which they learn about customer needs allowing them to develop tailor-made service solutions (Brady, Davies and Gann, 2005). Managers assist salespeople in gaining access to key decision makers throughout the sales process and actually the entire service life cycle (Roegner, Seifert and Swinford, 2001). It does not come as a surprise that high performing sales people were found by the literature to be an important factor in selling industrial services (e.g. Doster and Roegner, 2000, Salonen, 2011, Terho et al., 2012, Tuli, Kohli and Bharadwaj,

2007, Ulaga and Reinartz, 2011). Companies offering often complex industrial services are often unable to manage all activities involved in integrated and customized product-service bundles on their own (Fischer, Gebauer and Fleisch, 2014, Kohtamäki et al., 2013, Möller and Törrönen, 2003). The need for collaborative engagements and networking grows with complexity of offerings (Windahl and Lakemond, 2006). The quality of relationships also plays a vital role in the overall quality of customer experience with the service (Rauyruen and Miller, 2007).

There is an inherent dichotomy between the level of customization (and the need for tailor-made solutions in industrial settings) and the necessity for meaningful replication, especially in manufacturing processes (Davies, Brady and Hobday, 2007, Roehrich and Caldwell, 2012). Although industrial services are unique and measure-to-fit, they need to be scalable (Salonen, 2011) in a way that various services can be tucked to a plethora of products, the approach also known as bundling and unbundling (Roehrich and Caldwell, 2012) or modularization (Jaakkola, 2011).

Manufacturers may have long considered goods as tangible objects with embedded value (Salonen, 2011), while provision of services require the ability to substantially increase the value of the underlying goods in customer's eyes. Historically, manufacturers were more likely to offer services directly linked to their products to ensure proper functioning (Cova and Salle, 2008, Gaiardelli, 2014). More recently, manufacturers focus more on providing customer support services (Gebauer, Fleisch and Friedli, 2005, Cova and Salle, 2008, Gaiardelli et al., 2014) which sometimes might be unrelated to goods for producers but related in terms of customer utilization. Examples of such services include spare parts or complete maintenance over the product life cycle and beyond. Additional services make the life easier for customers, allow them to reduce a number of suppliers or staff, shorten overhaul times, prevent stoppages or contribute otherwise directly or indirectly to their bottom line. Presentation of superior value is a must and can be delivered through calculations or even visualizations (Kindström, Kowalkowski and Nordin, 2012). It is a nature of all services, that customer participation is required. For industrial services, value is commonly co-created by suppliers and customers alike. Value emerges as a result of interaction among all actors involved in the service (Jaakkola and Hakanen, 2013). Participation in value creation has additionally some potential to strengthen industrial relationship and foster networking capabilities (Aarikka-Stenroos and Jaakkola, 2012).

Service, unlike products, may not be developed as one-time definite solutions but need to span across a long period of time if they are to become successful income streams for industrial companies. Services must be focused on pre-sales, sales, as well as after-sales phases of the selling process (Kindström and Kowalkowski, 2009). From that perspective, service development is a never ending task which by nature requires constant attention and refinement in a cyclical way. Academic literature often presents continuous improvement models derived from the sales or quality cycles (e.g. Davies and Hobday, 2005, Kindström and Kowalkowski, 2009, Storbacka, 2011, Tuli, Kohli and Bharadway, 2007).

Last but not least several industrial companies struggle with service pricing. Suppliers may not be able to recognize their true value to customers, nor the costs they create. Companies may take for granted that they offer something for free, whereas incremental price increases may represent significant profit opportunities (Reinartz and Ulaga, 2008). Appropriate pricing is based on careful analysis of costs and benefits which services bring to customers (Aarikaa-Stenroos and Jaakkola, 2012). Industrial service pricing is usually based on a period of time rather than on frequency of delivery (Oliva and Kallenberg, 2003). Prices can be calculated on the opportunity cost base of equipment failure, or according to maintenance cost. Risk management skills of service providers and historical failure rates, for instance, may help to set appropriate prices (Foote et al., 2001).

All above mentioned success factors create a complex of crucial parameters for industrial service excellence. Industrial service excellence shall not be mistaken for industrial service quality (which refers to customer perception and satisfaction with the offering) but rather be looked at from the provider's perspective. Industrial service excellence, as suggested in the literature, is based on vital capabilities and competencies possessed by best case companies. However, the complex of those factors (i.e. a model for industrial service excellence) has never been suggested or even tested as such, which presents a significant research opportunity, being addressed and highlighted in this paper.

3. Sample and Methodology

It has been a challenge for companies in mature industries to adopt service-dominant logic for their business. Mechanical engineering sector is believed to be one of the prime examples of such a mature industry, whereas opportunities for major service innovation and implementation exist. Close to 400 mechanical engineering companies in Upper Austria contributed 0.5 billion Euros revenue to the local economy, about 1 % of the regional GDP. European Service Innovation Centre (ESIC) initiative (Janssen, den Hertog and Kuusisto, 2013) suggested that three Upper Austrian business-to-business companies (ANGER Machining GmbH; Fronius International GmbH, and Rosenbauer International AG) have already implemented service-dominant logic and can serve as European-wide best case examples for demonstrating successful service strategic orientation and innovation. Companies mentioned by ESIC and KEBA AG suggested by the professional media sources (Komatz and Kainz, 2013) were included in the purposeful sample of Upper Austria mechanical engineering business-to-business firms and approached for participating in the study.

Final sample consisted of 15 informants from those four companies which all had a strong focus on industrial services. In each company, at least three managers responsible for sales, key account management and service offerings were interviewed. Based on the identified key factors an interview protocol with 25 conversational topics has been developed, pre-tested and fine-tuned to tackle the antecedents for successful industrial services. All interviews usually lasting between 30 and 50 minutes were recorded, transcribed and analyzed by two independent researchers through MAXQDA qualitative data analysis software. Common codes included nodes and themes identified in the initial literature review.

4. Discussion and Conclusion

All topics identified in the literature review were found relevant and important by informants. However, the analysis resulted in a suggestion for two additional dimensions of industrial service excellence in the small sample: the importance of service infrastructure and service-competence of executives. It is the executives, who need to take the lead and accept the risk of venturing in the uncharted service territories. Executives in successful industrial service companies seem to be praised with ability to use customer-focused as well as business-focused metrics and hence make systematic decisions. Many of such decisions lead to wise allocation of resources to support fruitful new services initiatives and create the necessary infrastructure for service implementation. Such infrastructure relies on established networks for maintenance, constant customer support and physical presence of services.

Such findings are in line with the literature review, although were not uncovered during the systematic meta-analysis. Managerial service awareness disseminates the service culture which then spreads throughout the organization (Gebauer, Fleisch and Friedli, 2005, Salonon, 2011). Services need to be in the forefront of managerial mindsets (Ulaga and Reinartz, 2011). The service-competence of executives can be also demonstrated through their willingness to accept inherent risks associated with introducing any new offering and with ability to see business potential (Gebauer and Friedli, 2005). Executive managers need to be involved in strategic implementation of services (Brady, Davies and Gann, 2005, Gebauer, Fleisch and Friedli, 2005). Such implementation usually requires allocation of resources and ability to maintain crucial service-related infrastructure (Brady, Davies and Gann, 2005, Kujala et al., 2011, Storbacka, 2011).

The findings outlined through the two-stage small-scale qualitative study do not allow for over-generalizations, however might be used for subsequent empirical verification. Ability to understand success of industrial services may provide meaningful outcomes for businesses and policy makers alike as economies and business continue to seek superior value through offering more complex service-based solutions.

References

- Aarikka-Stenroos, L. and Jaakkola, E. 2012. *Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process*, *Industrial Marketing Management*, 41(1), 15-26.
- Brady, T., Davies, A. and Gann, D.M. 2005. *Creating value by delivering integrated solutions*, *International Journal of Project Management*, 23(5), 360-365.
- Cova, B. and Salle, R. 2008. *Marketing solutions in accordance with the S-D logic: Co-creating value with customer network actors*, *Industrial Marketing Management*, 37(3), 270-277.

- Davies, A. and Hobday, M. 2005. *The business of projects: Managing innovation in complex products and systems*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Davies, A., Brady, T. and Hobday, M. 2007. *Organizing for solutions: Systems seller vs. systems integrator*, *Industrial Marketing Management*, 36(2), 183-193.
- Doster, D. and Roegner, E. 2000. *Setting the pace with solutions*, *Marketing Management*, 9(1), 51-54.
- Fischer, T., Gebauer, H. and Fleisch, E. 2014. *Service business development: Strategies for value creation in manufacturing firms*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Foote, N.W., Galbraith, J., Hope, Q. and Miller, D. 2001. *Making solutions the answer*, *The McKinsey Quarterly*, 3, 84-93.
- Gaiardelli, P., Resta, B., Martinez, V., Pinto, R. and Albores, P. 2014. *A classification model for product-service offerings*, *Journal of Cleaner Production*, 66(1), 507-519.
- Gebauer, H., Fleisch, E. and Friedli, T. 2005. *Overcoming the service paradox in manufacturing companies*, *European Management Journal*, 23(1), 14-26.
- Gebauer, H. and Friedli, T. 2005. *Behavioral implications of the transition process from products to services*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(2), 70-78.
- Jaakkola, E. 2011. *Unraveling the practices of 'productization' in professional service firms*, *Scandinavian Journal of Management*, 27(2), 221-230.
- Jaakkola, E. and Hakanen, T. 2013. *Value co-creation in solution networks*, *Industrial Marketing Management*, 42(1), 47-58.
- Jacob, F. and Sievert, J. 2010. *Kundenintegration: Der Vertrieb als strategisches Instrument*, *Marketing Review St. Gallen*, 1, 26-31.
- Jacob, F. and Ulaga, W. 2008. *The transition from product to service in business markets: An agenda for academic inquiry*, *Industrial Marketing Management*, 37(3), 247-253.
- Janssen, M., den Hertog, P. and Kuusisto, J. 2013. *Summary assessment report on Upper Austria*, ESIC European Service Innovation Centre.
- Kindström, D. and Kowalkowski, C. 2009. *Development of industrial service offerings: A process framework*, *Journal of Service Management*, 20(2), 156-172.
- Kindström, D., Kowalkowski, C. and Nordin, F. 2012. *Visualizing the value of service-based offerings: Empirical findings from the manufacturing industry*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(7), 538-546.
- Kohtamäki, M., Partanen, J., Parida, V. and Wincent, J. 2013. *Non-linear relationship between industrial service offering and sales growth: The moderating role of network capabilities*, *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1374-1385.
- Komat, W. and Kainz, N. 2013. *Die Zukunft fährt mit Strom? Und mit Technologien aus Österreich?* *INFormer: Magazin für Forschung, Innovation & Technologie aus OÖ*, 39(11), 15-17.
- Kowalkowski, C., Witell, L. and Gustafsson, A. 2013. *Any way goes: Identifying value constellations for service infusion in SMEs*, *Industrial Marketing Management*, 42(1), 18-30.
- Krishnamurthy, C., Johannson, J.E. and Schliessberg, H.E. 2003. *Solutions selling: Is the pain worth the gain?* *McKinsey Marketing Solutions*, 4, 1-13.
- Kujala, S., Kujala, J., Turkulainen, V., Artoa, K., Aaltonen, P. and Wikström, K. 2011. *Factors influencing the choice of solution-specific business models*, *International Journal of Project Management*, 29(8), 960-970.
- Levy, Y. and Ellis, T.J. 2006. *A systems approach to conduct an effective literature review in support of information systems research*, *Information Science Journal*, 9, 181-212.
- Lusch, R.F. and Vargo, S.L. 2006. *Service-dominant logic: Reactions, re-reflections and refinements*, *Marketing Theory*, 6(3), 281-288.
- Möller, K.E. and Törrönen, P. 2003. *Business suppliers' value creation potential: A capability-based analysis*, *Industrial Marketing Management*, 32(2), 109-118.
- Oliva, R. and Kallenberg, R. 2003. *Managing the transition from products to services*, *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 160-172.
- Rauyruen, P. and Miller, K.E. (2007) *Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty*, *Journal of Business Research*, 60 (1), 21-31.
- Reinartz, W.J. and Ulaga, W. 2008. *How to sell services more profitably*, *Harvard Business Review*, 86(5), 90-96.
- Roegner, E.V., Seifert, T. and Swinford, D. D. 2001. *Putting a price on solutions*, *The McKinsey Quarterly*, 3, 94-97.
- Roehrich, J.K. and Caldwell, N.D. 2012. *Delivering integrated solutions in the public sector: The unbundling paradox*, *Industrial Marketing Management*, 41(6), 995-1007.
- Salonen, A. 2011. *Service transition strategies of industrial manufacturers*, *Industrial Marketing Management*, 40(5), 683-690.
- Storbacka, K. 2011. *A solution business model: Capabilities and management practices for integrated solutions*, *Industrial Marketing Management*, 40(5), 699-711.
- Terho, H., Haas, A., Eggert, A. and Ulaga, W. 2012. *It's almost like taking the sales out of selling: Towards a conceptualization of value-based selling in business markets*, *Industrial Marketing Management*, 41(1), 174-185.
- Tuli, K.R., Kohli, A.K. and Bharadway, S.G. 2007. *Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes*, *Journal of Marketing*, 71(3), 1-17.

- Ulaga, W. and Loveland, J.M. 2014. *Transitioning from product to service-led growth in manufacturing firms: Emergent challenges in selecting and managing the industrial sales force*, *Industrial Marketing Management*, 43(1), 113-125.
- Ulaga, W. and Reinartz, W.J. (2011) *Hybrid offerings: How manufacturing firms combine goods and services successfully*, *Journal of Marketing*, 75(6), 5-23.
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. 2004. *Evolving to a new dominant logic of marketing*, *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Windahl, C. and Lakemond, N. 2006. *Developing integrated solutions: The importance of relationships within the network*, *Industrial Marketing Management*, 35(7), 806-818.



MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



Ekonomické a sociálne aspekty družstevného podnikania v SR

Economic and Social Aspects of Co-operative Entrepreneurship in the Slovak Republic

Elena Šúbertová ^a

*^aEkonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Slovenská republika,
elena.subertova@euba.sk*

Abstrakt

Družstvá fungujú na Slovensku od roku 1845. V súčasnosti je viac ako štvrt' milióna obyvateľ'ov SR členom niektorého alebo aj viacerých družstiev. Hlavné poslanie družstiev bolo, je a aj bude dlhodobá každodenná starostlivosť o členov a o zamestnancov družstiev, ktorá je veľkým prínosom pre ekonomický a sociálny rozvoj regiónov, a tým aj národného hospodárstva.

Slovenské družstvá majú v súčasnosti ešte dôležitejšie úlohy ako v minulosti, lebo sa musia rýchlejšie prispôbovať neustálym zmenám nielen na miestnom trhu, ale aj na národnom či na medzinárodnom trhu. Popri tom naďalej plnia všetky primárne funkcie ako doteraz, čiže sociálnu, zamestnaneckú, stabilizačnú, prípadne ďalšie, napríklad vzdelávaciu, čím pomáhajú zabezpečiť udržateľnú hospodársku a sociálnu klímu v regióne. Družstevníctvo prakticky predbehlo svoju dobu. Myšlienku spoločenskej zodpovednosti podnikov, ktorá je dnes aktuálna, družstvá už dávno aplikovali v praxi.

Kľúčové slová: družstvá, rozvoj regiónov, funkcie, spoločenská zodpovednosť podniku, podnikanie

Abstract

Co-operatives operate in Slovakia since 1845. There are over quarter million of Slovak residents members of one or more co-operatives. The main objective of co-operatives was, is and will be long-term daily care of their members and employees, which is a large and strong contribution to economic and social development of regions and the entire national economy.

Slovak co-operatives have currently even more important a task to fulfil than if was in the past. They must adjust much faster to changes not only on local, domestic and regional markets, but they now also compete nationally and internationally. At the same time, they still keep all their primary functions as before – social, employment, stabilizing, as well as some new ones, for example in education. In such way they assist substantially in securing sustainable economic and social climate in their respective regions. Co-operative form of entrepreneurship practically got ahead of the time. The idea of corporate social responsibility, which became modern not long ago, is applied by co-operatives since their beginnings.

Keywords: co-operatives, development of regions, functions, corporate social responsibility entrepreneurship

1. Úvod

Na Slovensku sú družstvá z hľadiska počtu podnikateľských subjektov nízko zastúpené, podľa posledných údajov Štatistického úradu SR ich bolo 2496. Väčšina poľnohospodárskych a výrobných družstiev sú stredné

podniky, naopak bytové a spotrebné družstvá sú spravidla podľa počtu členov veľké podniky, ale podľa počtu zamestnancov malé podniky. Je potrebné dodať, že 5 % obyvateľov Slovenska je členom jedného alebo aj viacerých družstiev, napríklad bytového a súčasne výrobného družstva. Členovia družstiev využívajú, alebo by mali čo najviac využívať výhody, pre ktoré boli družstvá založené. Práve aktívna činnosť úspešných spotrebných družstiev COOP Jednota Slovensko je vhodným príkladom pre ďalšie družstvá, ako sa to dá realizovať ziskové sociálne podnikanie a uplatniť spoločensky zodpovedné podnikanie.

2. Úlohy jednotlivých foriem družstiev v ekonomickom a sociálnom rozvoji SR

V súčasnosti je ešte z hľadiska počtu najviac družstiev v oblasti poľnohospodárstva (cca 400), ktoré sa veľmi pomaly spájajú do tzv. potravinových vertikál so spracovateľským priemyslom a obchodom.

2.1. Poľnohospodárske družstvá

Poľnohospodárske družstvá (ďalej PD) v SR plnia vrcholový cieľ - zabezpečenie produkcie potravín pre obyvateľstvo. Poľnohospodárske družstvá udržiavajú zamestnanosť na vidieku – ešte stále tu pracuje viac ako 30 tisíc zamestnancov, ktorí dokážu zabezpečiť významnú časť domácej poľnohospodárskej produkcie. V roku 2012 dosiahlo kladný výsledok hospodárenia, až 73 % podnikov odvetví poľnohospodárstva, z toho bolo ziskových 61 % poľnohospodárskych družstiev. V odvetví poľnohospodárstva popri štandardných faktoroch trhu hrá významnú úlohu regulácia odvetvia Spoločnou poľnohospodárskou politikou EÚ.

V tabuľke 1 uvádzame vybrané položky za PD v porovnaní so samostatne hospodáriacimi roľníkmi.

Tabuľka 1. Prehľad vybraných nákladov podľa právnej formy za rok 2012 v SR.

Ukazovateľ	Merná jednotka	PD	SHR	Rozdiel PD-SHR
Priemerná ročná hrubá mzda	Eur/prac./rok	7 828,07	5 268,12	2 559,95
Nakúpené krmivo pre hovädzí dobytok	Eur/VDJ	188,41	138,29	50,12
Nakúpené krmivo pre ošípané	Eur/VDJ	382,42	206,39	176,03
Nakúpené krmivo pre hydinu	Eur/VDJ	1 587,00	2 009,43	-422,43
Nakúpené osivá	Eur/ha p.p.	52,21	93,53	-41,32
Hnojivá	Eur/ha p.p.	77,96	140,45	-62,49
Réžia	Eur/ha p.p.	101,65	37,44	64,21
Nájomné	Eur/ha p.p.	33,98	67,97	-33,99
Zadlženosť	Eur/ha p.p.	327,20	265,67	61,53

Zdroj: Bradáčová, K. a kol. (2014), vlastné prepočty

Poľnohospodárske družstvá majú dôležitú úlohu pri stabilizácii slovenského vidieka. Nad'alej udržiavajú zamestnanosť v regiónoch a mzdy pre zamestnancov družstiev sú vyššie, ako sú príjmy SHR (aj keď je tu iná metódika výpočtu).

Družstvá majú o jednu pätinu vyššiu zadlženosť v prepočte na hektár poľnohospodárske pôdy, a to najmä vďaka stratovej živočišnej výrobe, náklady na veľkú dobyčiu jednotku (VDJ) sú podstatne vyššie v chove ošípaných aj v chove hovädzieho dobytká.

Naopak, družstvá investujú menej do intenzifikácie rastlinnej výroby, na nákup kvalitných osív a hnojív. Iná je aj štruktúra dotácií, v družstvách sú vyššie do živočišnej výroby, pričom majú aj horšie pôdno-klimatické podmienky, za čo získali aj vyšší objem dotácií. Naopak, SHR sa viac orientovali na dotácie na rozvoj vidieka.

Tabuľka 2. Prehľad vybraných dotácií podľa právnej formy za rok 2012 v SR.

Ukazovateľ	Merná jednotka	PD	SHR	Rozdiel PD-SHR
Plán rozvoja vidieka	Eur/ha p.p.	82,85	116,87	-34,02
Priame platby RV	Eur/ha p.p.	182,61	179,85	2,76
Priame platby ŽV	Eur/VDJ	64,87	47,03	17,84
Platby za znevýhodnené podmienky	Eur/ha p.p.	69,67	51,30	18,37

Zdroj: Bradáčová, K. a kol. (2014), vlastné prepočty

Problémom PD nebola výroba, ale hlavne realizácia na trhu, t. j. predaj produktov na jednotnom vnútornom trhu Európskej únie. Spoločná poľnohospodárska politika bola pre niektoré družstvá spolu s nedoriešenými dlhodobými záväzkami z transformácie veľkým problémom.

Poľnohospodárske družstvá zastupuje navonok Zväz poľnohospodárskych družstiev a obchodných spoločností SR (ďalej ZPDaOS SR). ZPDaOS SR sa zameriava na aktívne formovanie spoločných aktivít družstiev a obchodných spoločností, hlavne s.r.o. a na vytváraní partnerských vzťahov so zameraním na využitie zdrojov z prostriedkov Európskej únie orientovaných na rozvoj vidieka. V rokoch 2012 až 2013 boli prijaté zo strany Európskej únie kľúčové rozhodnutia o prioritách Spoločnej poľnohospodárskej politiky na nové rozpočtové obdobie 2014 až 2020.

2.2. Výrobné družstvá

Vo výrobných družstvách sa zabezpečuje najmä malosériová a priemyselná výroba. Pracuje tu stále niekoľko tisíc zamestnancov družstiev, pričom členskú základňu tvorí takmer polovica pracovníkov družstiev. Znamená to, že výrobné družstvá zabezpečujú pracovné príležitosti aj pre nečlenov. V súčasnosti prebieha reštrukturalizácia výroby. Málokto vie, že práve výrobné družstvá sú podniky, v ktorých exportná výkonnosť je nadpriemerná. Je to vďaka atypickým malosériovým výrobkom, ktoré sa v zahraničí nevyrobajú. Jedná sa napríklad o produkty v týchto odvetviach činnosti: sklo a keramika, drevárska výroba, kožená galantéria, chemická výroba.

V SR je zriadených vo výrobných družstvách do 20 chránených dielní a 30 chránených pracovísk, ktoré zamestnávajú občanov so zdravotným postihnutím. Práve chránené dielne a chránené pracoviská pre osoby so zníženou pracovnou schopnosťou majú veľký význam v procese začleňovania týchto osôb do pracovného procesu. Výrobné družstvá majú veľmi dôležitú úlohu v procese inklúzie vybraných osôb - či už členov a/alebo aj zamestnancov do kolektívov.

Výrobné družstvá realizujú priamy predaj v tzv. kamenných obchodoch, ale majú zriadený aj Internetový družstevný obchodný dom. Na internetovej stránke si návštevníci môžu vybrať podľa vlastného záujmu z katalógovej ponuky družstiev, členenej podľa odvetví a ďalej podľa sortimentu. Výrobky alebo služby si objednávajú zákazníci priamo z vybraného výrobného družstva.

Výrobné družstvá sú zlúčené do organizácie COOP-PRODUKT Slovensko, ktorá reprezentuje slovenské výrobné družstevníctvo ako celok nielen voči centrálnym orgánom i, ale aj voči výrobným a remeselníckym družstevným centrálam v zahraničí.

2.3. Spotrebné družstvá

Spotrebné družstvá sú združené do družstevného obchodného reťazca COOP Jednota Slovensko (ďalej CJS), ktorý vznikol v roku 2002.

V súčasnosti združuje CJS viac ako 170-tisíc členov. CJS poskytuje prácu 13 133 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 zosúladienie pracovných povinností s povinnosťami materskými.

Maloobchodnú činnosť vykonávajú spotrebne družstvá prostredníctvom 2226 predajných miest na celom území Slovenska.

Predajne potravín sú rozdelené do troch formátov – typov predajne tak, aby si mohol každý typ zákazníka vybrať ten typ predajne, ktorý mu najviac vyhovuje.

Najviac početný je formát Potraviny, v počte 1 832 predajní, ktorý má do 200m² predajnej plochy a nachádza sa najmä na vidieku. Je tu predovšetkým základný a rýchloobrátkový tovar pre staršie obyvateľstvo, ktorému zabezpečuje rýchly denný čerstvý nákup.

Druhým typom predajní sú Supermarkety s predajnou plochou od 200 do 1000m² predajnej plochy, ktoré ponúkajú široký sortiment potravinárskych výrobkov, aj brandových značiek ako aj základných priemyselných výrobkov v spotrebiteľských centrách. Tieto predajne v SR najrýchlejšie pribúdajú.

Okrem toho je v SR 18 družstevných predajní Tempo Supermarket s predajnou plochou nad 1000m², ktoré ponúkajú okrem sortimentu ako v Supermarketoch aj množstvo doplnkových služieb, novinky na trhu a ďalšie sezónne tovary.

Z dôvodu rýchleho zavádzania informačných a komunikačných technológií a následne aj sociálnych sietí, rozšíril manažment SD na Slovensku po roku 2002 existujúci marketingový informačný systém o sociálny marketing s jednoznačnou integritou všetkých zložiek.

Marketingový systém nemôže byť efektívny bez rýchlej spätnej väzby a postupne boli vybudované veľmi dobré vzťahy so zákazníkmi, členmi a pracovníkmi aj prostredníctvom sociálnych sietí. Do marketingu pribudli komunikačné technológie, čiže aj do slovenských družstiev nastúpil postupne e-business. Súčasne sa začali vytvárať internetové stránky spotrebiteľských 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 známk do „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. Spotrebne družstvá na jar 2014 vyplatili zľavy za nákupy evidované na nákupné karty v roku 2013 a zákaznikom vrátili viac ako 7,7 mil. eur, čo je o 4,6 % viac ako v roku 2013.

Vernostné karty majú veľký význam aj pre riadenie obchodného reťazca. Z nich možno zistiť údaje o nákupoch konkrétnych zákazníkov a ich rodín, ktoré môže ďalej použiť 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
- Záchrana „ohrozených“ klientov, ktorí sú atakovaní konkurenciou - spravidla sa jedná o zákazníkov, ktorí bývajú na vidieku ale dochádzajú do zamestnania do mesta, kde si tiež môžu nakúpiť
- Zníženie nákladov pri opakovaných nákupoch konkrétnych zákazníkov od dodávateľov
- 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.

CJS má 12 rokov nadáciu, ktorá zabezpečuje sociálne aktivity deťom, zdravotne postihnutým, nemocniciam a sociálne odkázaným. Len za minulý rok išlo na humanitárnu pomoc, nemocnice, projekty „Nech sa nám netúlajú“ a „Jednota pre školákov“ takmer 360 000 €. Od svojho založenia venovala Nadácia Jednota COOP na humanitárnu podporu, podporu zdravotníctva, športu a školstva, sociálnu pomoc a podporu rôznych projektov prostredky v celkovej výške takmer 3 mil. Eur.

Skupina COOP Jednota je najväčším predajcom potravín v SR.

Spotrebne 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 %. Pritom naše potraviny tvoria na pulkoch predajní až v 74 % z ponuky.

Tabuľka 3: Hlavné ekonomické ukazovatele CJS za roky 2011 až 2013

Ukazovateľ	Merná jednotka	2011	2012	2013	Index rastu 2013/2011
Maloobchodný obrat	Mld. Eur/rok	1,146	1,171	1,211	1,057
Nákupná činnosť	Mld. Eur/rok	0,615	0,630	0,651	1,058
Produkty vlastnej značky	Počet	765	745	741	0,969

Zdroj: Kolektív: Výročná správa o činnosti, CJS Bratislava, 2104, s. 13-14, vlastné prepočty

V roku 2013 sa úspešne uplatnilo na trhu až 741 produktov vlastnej značky. Aj keď sa ich počet už posledné tri roky nezvyšuje, stúpa popularita vlastných značiek. 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.

Značka COOP Jednota získala už dvakrát, a to za rok 2013, aj 2014 ocenenie Slovak Superbrands. Zvýšenie efektívnosti predaja súvisí aj s neustálou modernizáciou systémov. COOP Jednota ako prvá zaviedla v roku 2013 systém elektronických cenoviek v troch slovenských mestách - v Nových Zámkoch, Námestove a Zlatých Moravciach. Tento rok pokračujú s ich rozšírením v ďalších troch mestách v Leviciach, v Prievidzi a Bytči. Elektronické cenovky sú vysoko efektívne. Umožňujú zobrazovať akékoľvek informácie, ktoré sa dajú okamžite meniť priamo z centrálného počítača. Bez kábla je tak možné zobrazovať a meniť naraz ceny až vyše 12 000 tovarov. COOP Jednota plánuje investovať do inovácií a zariadenia všetkých svojich predajní. V súčasnosti sa dokončuje výmena všetkých POS terminálov na predajniach vďaka intenzívnej spolupráci CJS s IT spoločnosťou AXA a UniCredit Bank aj s Poštovou bankou.

COOP Jednota Slovensko iniciovala aj vznik medzinárodnej nákupnej aliancie COOP EURO spolu s COOP-mi Česká republika, Maďarsko a Bulharsko. Dnes tieto 4 národné COOP-y ponúkajú 44 produktov spoločnej vlastnej značky COOP Premium na celom území ich pôsobnosti.

COOP Jednota Slovensko je členom Euro COOP-u, ktorý združuje 16 národných COOP-ov na európskom kontinente. V takmer 36 tisícoch predajných miest pracuje viac ako 400-tisíc zamestnancov. Najsilnejšie družstevné obchodné reťazce pôsobia v severských krajinách, ďalej v Taliansku a Anglicku.

Víziou COOP Jednoty Slovensko je - dôsledným naplňaním svojho poslania chce zabezpečiť, aby si skupina COOP Jednota ako najväčší domáci obchodný reťazec udržala svoju pozíciu na trhu a naďalej pôsobila ako kľúčový predajca potravín na Slovensku.

2.4. Bytové družstvá

Bytové družstvá zabezpečujú bytové družstvá zabezpečujú 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.

Dňa 3.2.2010 bola schválená uznesením vlády SR č. 96 Koncepcia štátnej bytovej politiky do roku 2015. Podľa uvedeného materiálu sme mali v SR v roku 2008 spolu 1 768 tisíc trvalo obývaných bytov, čiže 327 bytov na 1 000 obyvateľov, pričom 14,9 % bytov bolo vo vlastníctve bytových družstiev.

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.

V súčasnosti sa upresňuje Koncepcia štátnej bytovej politiky do roku 2020 a už 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. Výraznú pomoc, najmä legislatívnu, poradenskú a inú činnosť zabezpečuje pritom Slovenský zväz bytových družstiev.

3. Záver

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.

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.

V podmienkach hospodárskej krízy nadobúda, z hľadiska kvalitatívneho a kvantitatívneho, ešte väčšiu dôležitosť ako doteraz ich medzinárodná spolupráca, 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. Popri doteraz známych typoch družstiev - spotrebné, výrobné, poľnohospodárske, bytové - je vhodné hľadať nové možnosti a vytvárať vhodné podmienky pre zakladanie ďalších typov družstiev, predovšetkým 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 skúsenosti a možnosti realizácie produktov nielen na regionálnom trhu, ale aj v rozšírenom európskom, či svetovom priestore.

Určite k zakladaniu nových typov družstiev s cieľom riešenia problému nezamestnanosti v regiónoch pomôžu dobré vzťahy manažmentov so zahraničím, príklady úspešných zahraničných družstiev a vzdelávacie inštitúcie, ktoré si naše družstevné zväzy založili a aktívne využívajú. Ďalším možným riešením je využitie e-learningu v družstevnom vzdelávaní, ktoré už bolo v minulosti v rámci projektov spracované.

Poznámka: Spracované v rámci projektu: KEGA č. 042-4/2014, „Výchova študentov a absolventov v oblasti podnikateľských znalostí ako riešenie problému nezamestnanosti“, autorský podiel: 100 %.

Literatúra

- Bradáčová, K. a kol. 2014: Výberové zisťovanie výsledkov hospodárenia v Informačnej sieti poľno-hospodárskeho účtovníctva SR za rok 2012. Bratislava: VÚEPP, 2014. ISBN 978-80-89162-54-3
- Hesková, M. - Pícha, K. - Šubertová, E. 2008: Evropská družstva : vzdělávání a výchova [elektronický zdroj]. Zeleneč : Profess Consulting, 2008. 156 s. ISBN 978-80-7259-041-4.
- Kolektív, 2014: Výročná správa o činnosti, CJS Bratislava, 2014. Interný materiál.
- Šubertová, E.2011: Reprezentačná brožúra DÚ SR k roku 2012. Bratislava, DU SR 2011. Dostupné na internete: http://www.dusr.sk/dokumenty/DU_SR_novinky_2012.pdf
- www.cpscoop.sk
- www.statistics.sk



MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



Firemná identita a jej hodnotenie vo vybranej medzinárodnej spoločnosti

Firm Identity and Its Evaluation in Selected Multinational Company¹

Iveta Ubrežiová^a

*^aSlovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Slovenská republika,
iveta.ubreziova@uniag.sk*

Abstrakt

Obsahom predkladaného príspevku je firemná identita a jej hodnotenie v medzinárodnej spoločnosti. Podáva informácie o firemnej identite a jej význame v medzinárodnej spoločnosti. V prvej, teoretickej časti práce je definovaný medzinárodný manažment, firemná identita, jej význam, štruktúra a následne jednotlivé prvky firemnej identity. Hlavným cieľom príspevku je na základe nadobudnutých informácií a teoretických poznatkov analyzovať a zhodnotiť firemnú identitu v vybranej spoločnosti, ktoré podniká prostredníctvom dcérskej spoločnosti na Slovensku. V praktickej časti sa popisuje súčasný stav spoločnosti a vyhodnotený dotazník. Záver obsahuje návrhy, postupy a odporúčania k zlepšeniu firemnej identity v spoločnosti a tým k zvýšeniu prosperity a zefektívneniu zamestnancov.

Kľúčové slová: firemná identita, firemná kultúra, firemná komunikácia, firemný dizajn, firemný imidž

Abstract

Contents of this article is corporate identity and valuation in international management. This article provides detailed information about corporate identity and importance for evaluated company. In first, theoretical part of thesis is defined international management, corporate identity, importance of corporate identity, structure and elements. The main objective of article is based on acquired information and theoretical knowledge to analyze and review corporate identity in multinational company, which operates by subsidiary in Slovakia. In practical part is characterized company and current status of company and evaluation of questionnaire survey. The conclusion contains suggestions, procedures and recommendations for improving corporate identity, which can lead to the better prosperity and more effective work.

Keywords: corporate identity, corporate culture, corporate communication, corporate design, corporate image

1. Úvod

¹ Publikovanie vedeckého príspevku je podporované grantovou agentúrou MŠVVaŠ a SAV (VEGA) – Projekt č. 1/0044/13 „Spoločenská zodpovednosť podnikov SR v kontexte internacionalizácie podnikania“

V súčasnej dobe je téma firemnej identity čoraz častejšou a vyhľadávanejšou témou. Je to najmä kvôli rozvíjajúcej sa dobe, kedy sú veľmi dôležité mäkké zložky podniku v konkurenčnom prostredí. Z toho dôvodu sú organizácie nútené riešiť okrem bežných základných otázok, aj otázky na prvý pohľad menej dôležité. Medzi podobné otázky patrí práve firemná identita.

Firemná identita je prostriedok, akým sa organizácia prezentuje vo vnútri podniku voči vlastným zamestnancom, ako aj navonok vo vzťahu ku konkurencii, odberateľom a zákazníkom. Predstavuje niečo jedinečné, vyjadruje svoj charakter a má svoje špecifické vlastnosti a charakteristiky. Zahrňuje históriu firmy, filozofiu, poslanie, vízie a etické hodnoty.

Firemná identita je tvorená a od začiatku ovplyvňovaná vlastníckmi a zakladateľmi podniku. Každý jeden z nich má svoje vlastné myšlienky, predstavy, nápady či očakávania, ktoré prenáša aj na svojich spolupracovníkov a podriadených. Firemná identita je dôležitý prvok, ktorý sa postupne stáva súčasťou celého podniku. Je významným predpokladom úspešnosti organizácie v konkurenčnom prostredí a zároveň súčasťou každej organizácie. Má vplyv na všetkých zamestnancov v podniku, na ich spokojnosť, vzťah k práci a najmä na ich vzťah k podniku ako celku.

Firemná identita sa prejavuje vo vnútri podniku v rôznych formách komunikácie, v spôsobe riadenia a rozhodovania manažérov, či v spoločných názoroch zamestnancov na podnik a jeho činnosť. Firemná identita sa odráža aj na zákazníkoch podniku, ktorí ju vnímajú práve vďaka zamestnancom, s ktorými spolupracujú a v podnikovom prostredí, v ktorom sa pohybujú. Podniková identita môže byť pre samotnú organizáciu smerodajným faktorom na podporu stratégie a cieľov podniku. Na druhej strane môže byť veľkou prekážkou vo vývoji podniku, a to najmä v podobe vysokých nákladov na riadenie. Ak nastane táto situácia, je potrebné pristúpiť k čiastočnej alebo celkovej zmene podnikovej identity.

2. Firemná identita ako súčasť medzinárodného manažmentu

Medzinárodný manažment vyžaduje dokonalé porozumenie ekonomickým, politickým a kultúrnym vplyvom na podnikanie, uvádza (Pichanič, 2008). *Medzinárodný manažment* je proces plánovania, organizovania, vedenia ľudí a kontroly ľudí pracujúcich v organizáciách, ktoré vykonávajú operácie na svetovej báze, s cieľom dosiahnutia stanovených cieľov organizácie konštatujú (Ubrežiová a kol., 2013). Riadenie sa uskutočňuje v globálnom konkurenčnom prostredí, kde základné riadiace funkcie sú vykonávané v multinárodnom prostredí. V súčasnej dobe sa môže aj malá firma úspešne podieľať na svetovej konkurencii. Presunom k informačným spoločnostiam sa kvalita ľudských zdrojov stáva dôležitým nástrojom k dosahovaniu úspechov a konkurenčnej výhody. Zamestnanci sú čoraz častejšie chápaní ako nositelia znalostí, zatiaľ čo väzby na geografické miesto začínajú byť stále menšou prekážkou. Ide o dlhodobý proces vzájomného zblížovania záujmov ľudí celej planéty na všetkých úrovniach spoločenského života. Je to proces kultúrny, politický a ekonomický. Jeho výrazným špecifikom je skutočnosť, že nie je a priori založený na určitej ideologickej unifikácii sveta. Tento proces má celosvetový charakter a ovplyvňuje vývoj a existenciu celej civilizácie. Globalizácia sa odohráva v oblasti tých najzákladnejších vzťahov. Sú to vzťahy medzi ľuďmi vo vnútri spoločnosti a vzťahy medzi ľudskou spoločnosťou a prírodou (Rolný, Lacina, 2008).

Slovo *identita* pochádza z latinského slova *identicus* – totožný, rovnaký. Môžeme povedať, že identita predstavuje jednoznačné určenie jedinečného objektu alebo subjektu. *Firemná identita* (identita organizácie) alebo anglicky *Corporate Identity* (skratka CI) je často zamieňaná s firemným dizajnom, ktorý je len jej súčasťou. Firemná identita mala by byť dôležitou súčasťou firemnej stratégie a predstavuje súhrn určitých charakteristík, ktorých cieľom je odlíšiť danú spoločnosť od iných spoločností. Začiatky teórie identity organizácie sa spájajú už s obdobím päťdesiatych rokov minulého storočia, keď sa čoraz častejšie presadzovali prvky cieľenej identity organizácie, najmä na účely pozitívnej identifikácie sa s organizáciou, konštatuje (Kachaňáková, 2010).

Problematika identity organizácie sa začala výraznejšie objavovať vo vedeckých a odborných prácach začiatkom osemdesiatych rokov minulého storočia a zároveň sa stala aj predmetom mnohých diskusií.

Podľa (De Pelsmacker a kol., 2010) je *firemná identita* spôsob, akým sa firma prezentuje cieľovej skupine. Je to určitá symbolika, spôsob komunikácie a správania sa. Identita je to, čo firma je, čo robí a aký spôsobom to robí. Je spojená s výrobkami, značkami, spôsobom distribúcie, komunikáciou a správaním vo vzťahu k verejnosti a svojim partnerom. *Firemná identita* predstavuje niečo jedinečné, vyjadrenie osobnosti firmy, jej špecifické charakteristiky a vlastnosti. Firemná identita zahrňuje históriu firmy, filozofiu a víziu ľudí patriacich k

firme a ich etické hodnoty. Jedná sa o vytvorenie uceleného obrazu firmy, ktorý je tvorený celou radou nástrojov (Vysekalová, Mikeš, 2009) a (Ubrežiová, Horská, 2011).

Kachaňáková (2010) hovorí, že výsledkom procesu vytvárania identity organizácie má byť zmysluplný obraz organizácie, atraktívny pre zamestnancov a jej okolie. Proces vytvárania identity organizácie je potrebné cieľavedome rozvíjať. Hlavným nástrojom by pritom mala byť komunikácia, s cieľom formovať obraz organizácie navonok, v previazanosti na vnútorný obraz, od ktorého sa odvíja profilovanie vonkajšieho vystupovania.

2.1 Firemná identita nadnárodných spoločností

Význam nadnárodných spoločností rastie, vysvetľujú (Vysekalová, Mikeš, 2009). Mnoho z týchto spoločností presadzuje v rámci svojej firemnej identity integrálnu, spoločnú kultúru, ktorá nie je formovaná národným prostredím, ale predovšetkým materskou firmou. Takto budovaná identita by mala uspokojovať potrebu kooperácie medzi jednotlivými subjektmi, potrebu zaradenia jedincov s rôznymi identitami do spoločných skupín a zároveň potrebu udržania si vlastnej odlišnosti a vyrovnanosti. S postupujúcou globalizáciou je potrebné sa zaoberať nielen domácou, ale aj zahraničnou kultúrou, aby sa dokázalo vhodným spôsobom komunikovať. Pod vplyvom národných kultúr sa uplatňuje aj kultúra v podnikoch a organizáciách príslušnej krajiny.

V rozmachu globalizácie ekonomiky je potrebné poznať nielen všeobecnú domácu a podnikovú kultúru, ale aj tú zahraničnú. Už nestačí, aby manažéri a ostatní zamestnanci, najmä medzinárodných firiem, poznali len jeden či dva svetové jazyky, ale aby poznali dôležité znaky kultúry národov a ľudí, s ktorými prichádzajú profesijne do styku. Funkcie firemnej identity sa dajú posúdiť nasledovne:

- ako stratégia, zámerná koordinovaná a integrovaná činnosť,
- ako jednotný prepracovaný systém,
- ako proces prebiehajúci vo vnútri a mimo firmy, navodzujúci mienku a názor,
- ako výsledok, obraz aký sa podarí o firme vytvoriť.

Ako vysvetľuje (Baláz a kol., 2005), hlavnými funkciami firemnej identity sú:

- *Informačná a komunikačná* – ako sprostredkovanie informácií o firme vo vzťahu k vonkajším záujmovým skupinám na jednej strane a pre interné skupiny na strane druhej.
- *Vytváranie imidžu* – celková koncepcia CI je spojená s tvorbou a kontrolou imidžu firmy.
- *Ovplyvňovanie vzťahov* - smerom dnu v zmysle pozitívneho ovplyvňovania riadiacich aj sociálnych vzťahov a smerom von, ovplyvňovanie vzťahov voči relevantným skupinám.
- *Integračná funkcia* - umožňuje využitie synergického efektu.

3. Metodika a výsledky práce

Proces hodnotenia firemnej identity je vzhľadom na všetky jej komponenty veľmi rozsiahly a vyžaduje si použitie viacerých metód spracovania za účelom dosiahnutia hlavného cieľa v článku, ktorým je hodnotenie firemnej identity vo vynranej medzinárodnej spoločnosti. Použili sme dve skupiny metód – empirické metódy (pozorovanie a opytovania) a teoretické metódy (indukcia, dedukcia, analýza a syntéza). Na získanie údajov a informácií potrebných pre vyhodnotenie vlastnej práce sme použili primárne zdroje a sekundárne zdroje. Metóda opytovania je najrozšírenejší spôsob, akým sa zistia názory zamestnancov na stanovený hlavný cieľ práce. Dotazník bol rozposlaný 90 náhodne vybraným zamestnancom a mal anonymný charakter.

3.1 Výsledky dotazníkového prieskumu

Pre hodnotenie firemnej identity v spoločnosti bol zaslaný e-mailom náhodne vybraným zamestnancom elektronický dotazník. Dotazník tvorí 22 otázok, z ktorých sme vybrali k publikovaniu iba niektoré a respondenti ho vyplňali anonymne. Cieľom dotazníka je preskúmanie troch prvkov firemnej identity a to:

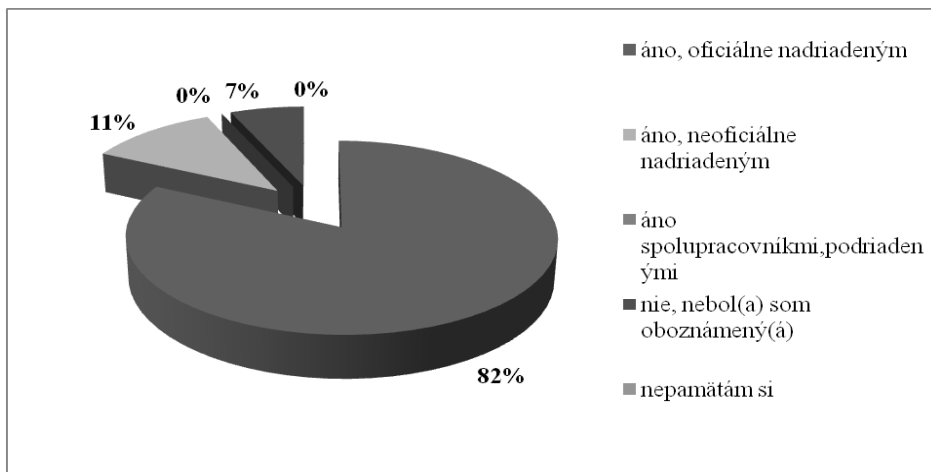
- *firemnej kultúry* - najmä vzťahy na pracovisku, pracovná atmosféra,
- *firemnej komunikácie* – komunikačné prostriedky, vertikálna a horizontálna komunikácia,

- *firmerného dizajnu* - pracovné prostredie a pracovné prostriedky.

Prvá časť dotazníku je zameraná na identifikačné údaje respondentov, konkrétne pohlavie, najvyššie dosiahnuté vzdelanie, pracovné zaradenie a následne počet odpracovaných rokov v spoločnosti. Dotazníkového prieskumu sa zúčastnilo 62 zamestnancov, z toho 34 (54,8%) žien a 28 (45,2%) mužov. Podľa prieskumu dosiahnutého vzdelania najčastejšie odpovedali respondenti s vysokoškolským vzdelaním II. stupňa 61,3%, následne respondenti so stredoškolským vzdelaním s maturitou 22,5% , nadstavbové/vyššie odborné a vysokoškolské I. stupňa uviedlo 8,1% opýtaných. Celkom odpovedalo až 43,5% inžinierov, 30,6% pracovníkov pracujúcich v administratíve, 16,1% v technickej oblasti a 9,8% tvoria manažéri. V spoločnosti pracujú oslovení respondenti rozdielny počet rokov. 53,2% respondentov pracuje od 5 do 10 rokov, od 1 do 5 rokov 29% a viac ako 10 odpracovaných rokov má 17,8% opýtaných.

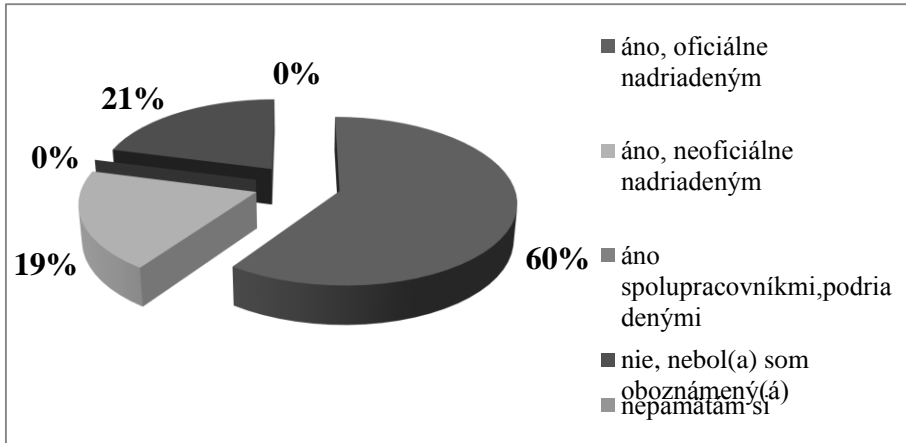
Keďže dotazník skúma firemnú identitu, ďalšou otázkou je, či respondenti poznajú pojem „firemná identita“. O pojme už počulo 45,2% opýtaných, avšak nedokážu tento pojem vysvetliť. Z opýtaných respondentov 30,6% pozná pojem firemná identita a aj ho dokáže popísať, 24,2% nevie, čo pojem firemná identita vyjadruje. Dôvodom je pravdepodobne nesprávna alebo nedostatočná informovanosť týkajúca sa firemnej identity.

Ďalšou otázkou dotazník zisťuje, či spoločnosť upovedomuje svojich zamestnancov s víziou a cieľmi spoločnosti. 82,3% respondentov bolo s cieľmi a víziou oboznámených priamo nadriadeným, 11,3% bolo oboznámených neoficiálne nadriadeným a 6,4% nebolo vôbec oboznámených s cieľmi a víziou spoločnosti , ako možno vidieť aj na Obrázku 1.



Obrázok 1. Oboznámenie sa s cieľmi a víziou podniku
Zdroj: Vlastné spracovanie

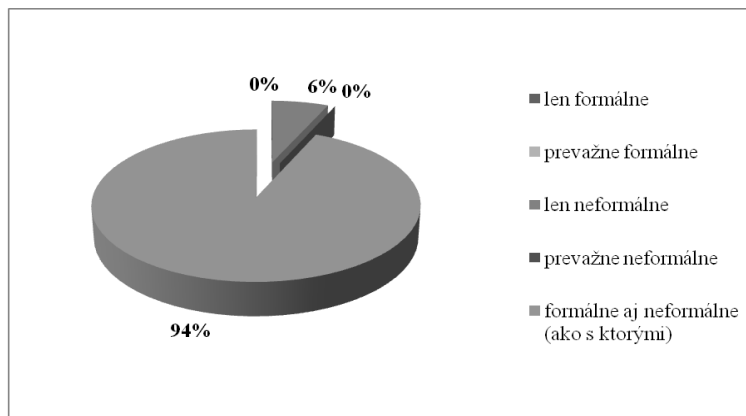
Poznať ciele a vízie spoločnosti patrí medzi súčasť socializácie nových zamestnancov a preto by mala väčšina opýtaných odpovedať kladne, čo sa aj potvrdilo (Obrázok 1).



Obrázok 2. Oboznámenie sa s hodnotami podniku
Zdroj: Vlastné spracovanie

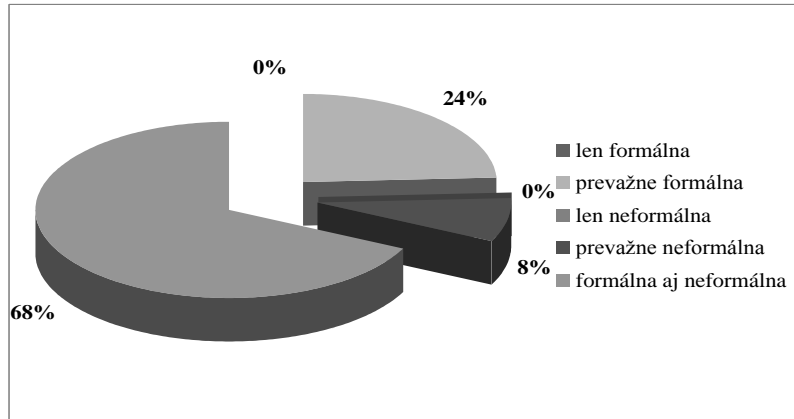
Na danú otázku 59,7% opýtaných odpovedalo, že boli oficiálne oboznámení nadriadeným o hodnotách spoločnosti, 19,4% bolo s hodnotami oboznámených neoficiálnou cestou nadriadeným a 20,9% opýtaných s hodnotami spoločnosti neboli oboznámení.

Na otázku, ako by ste označili pracovnú atmosféru na pracovisku, sme dosiahli nasledovné odpovede. 59,6% opýtaných označilo prvú možnosť a teda, že pracovná atmosféra je na každom oddelení iná. 21% oslovených uviedlo atmosféru v spoločnosti za konkurenčnú a naopak 19,4% respondentov za tímovú pracovnú atmosféru vo firme. Ako možno vidieť, z daných výsledkov vyplýva, že pracovná atmosféra je na každom oddelení rozdielna. Pozitívne sa javí, že ani jeden z respondentov neuvádza atmosféru pasívnu, teda nezaujím o spoločnosť a kolegov. Obrázok 3 graficky znázorňuje vyjadrenie sa pracovníkov na pracovné vzťahy na pracovisku.



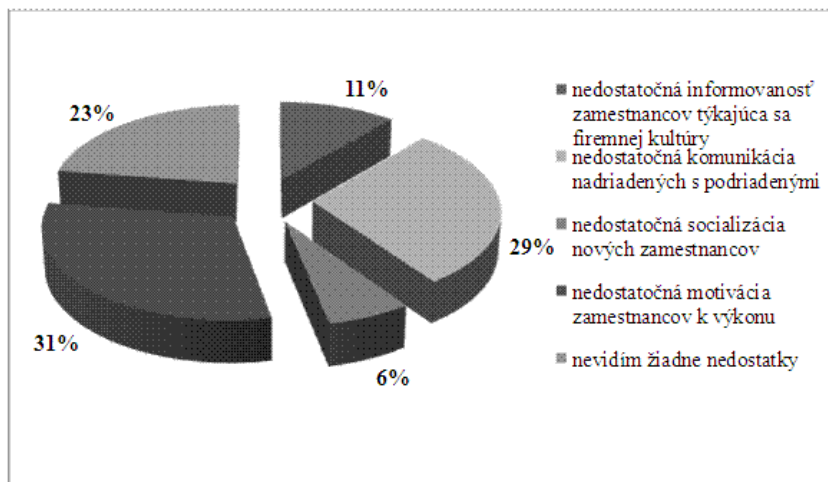
Obrázok 3. Hodnotenie pracovných vzťahov
Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázkou, ako komunikujete s nadriadeným sa zisťovala komunikácia v spoločnosti, teda komunikácia nadriadený – podriadený. Až 51,6% respondentov komunikuje so svojím nadriadeným v práci formálne, ale mimo pracovisko neformálne. 37% označilo, že komunikuje s nadriadeným na neformálnej úrovni a 11,4% komunikuje síce formálne, no radi by komunicovali na neformálnej úrovni. Odpovede znázorňuje Obrázok 4.



Obrázok 4. Vyjadrenie komunikácie vo vzťahu nadriadený – podriadený pracovník
Zdroj: Vlastné spracovanie

Na otázku v čom vidíte nedostatky firemnej kultúry v spoločnosti mali respondenti možnosť označiť viacero odpovedí. Ako je možné vidieť na Obrázku 5, za najväčší nedostatok považuje 30,6% opýtaných nedostatočnú motiváciu zamestnancov k výkonu.



Obrázok 5. Nedostatky firemnej kultúry v podniku
Zdroj: Vlastné spracovanie

Nedostatočnú komunikáciu nadriadených s podriadenými vyjadruje 29% respondentov a až 22,6% z opýtaných zamestnancov nevidí nedostatky vo firemnej kultúre. Možnosť nedostatočná informovanosť zamestnancov, týkajúca sa firemnej kultúry označilo 11,3% a zvyšok 6,5% za nedostatok uviedlo nedostatočnú socializáciu nových zamestnancov. K otázke, ako sú pracovníci spokojní s pracovným prostredím sa vyjadrili, že väčšina uchádzačov je spokojných so svojim pracoviskom 69,4%. Druhú možnosť a teda nespokojnosť vyjadruje 30,6% respondentov. Nevyjadrili ale dôvody, prečo je u nich také percento nespokojnosti. V rámci firemného dizajnu sme sa orientovali aj na hodnotenie pracovných podmienok respondentmi. Pomocou otázky sme zisťovali, koľko respondentov považuje jednotlivé súčasti pracovného prostredia za veľmi dobré, vyhovujúce a naopak za veľmi zlé, nevhodné v spoločnosti. K jednotlivým odpovediam sú pridelené body, a to nasledovným spôsobom: 5 b – veľmi dobré, 4b – skôr dobré, 3b – dobré, 2b – skôr zlé, 1b – veľmi zlé. Zistili sme, že najviac bodov (313b) má pridelených čistota na pracovisku. Až 38 respondentov označilo čistotu za veľmi dobrú a 15 za skôr dobrú. Z toho vyplýva, že spoločnosť sa snaží udržiavať a dbá o čistotu pracovného prostredia. Položky fyzická náročnosť práce (292b), osvetlenie pracoviska (270b) či používané pracovné prostriedky(297b) majú pridelený veľký počet bodov. Najmenej bodov však mala položka psychická náročnosť

práce (160b). Až 40 zamestnancov prideliť tejto položke pracovného prostredia 3b a teda ju označili „len“ za dobrú. Našli sa aj dvaja zamestnanci, ktorí považujú psychickú náročnosť za úplne zlú v spoločnosti. Z toho vyplýva, že zamestnanci častokrát pracujú v spoločnosti pod veľkých psychickým tlakom.

4. Záver

V dnešnej dobe patrí k základnému úspechu každého podniku aj firemná identita. Pojem firemná identita nie je zatiaľ v Slovenskej republike príliš rozšírený. V mnohých prípadoch je často zamieňaný s pojmami ako firemná kultúra, firemný dizajn alebo imidž organizácie a tak dochádza k jej skresleniu a nepochopeniu. Firemná identita je jednotný koncept, ktorý robí spoločnosť jedinečnou, vyzdvihuje jej kladné stránky, láka nových zákazníkov a tým zvyšuje zisky spoločnosti. Článok sa zaoberá firemnou identitou vo vybranej medzinárodnej spoločnosti, ktorá na Slovensku vykonáva svoje podnikateľské činnosti dcérskou spoločnosťou.

Jednotlivé návrhy a odporúčania sú pre oblasti firemnej kultúry, firemnej komunikácie a firemného dizajnu. V oblasti firemnej kultúry je navrhnutá jej lepšia informovanosť. Je potrebné posilňovať firemnú kultúru, aby sa dostala do povedomia jednotlivým zamestnancom, napr. prostredníctvom školení, správ, informačných letákov, publikácií atď.. Taktiež jedným z odporúčaní je väčšia socializácia novoprijatých zamestnancov. Všetci zamestnanci by mali vedieť o hlavných a dôležitých otázkach spoločnosti ako sú ciele, stratégie či vízie. Naším návrhom je minimálne raz ročne realizovanie anonymného dotazníkového prieskumu o znalostiach zamestnancov v oblasti firemnej kultúry. Ďalším našim návrhom je zlepšenie motivácie. Zamestnancom udeľovať viac odmien, pochvál za vykonanú prácu, či vyzdvihnutie za úspešné splnenie úloh. Odmeny môžu byť realizované formou poukazov. V oblasti firemnej komunikácie sa ukázalo ako problémová najmä komunikácia zamestnancov so svojimi nadriadenými. Je potrebné viac komunikovať, trpezlivejšie vysvetľovať zo strany nadriadených a naopak zo strany zamestnancov sa viac sústrediť na výklad ich nadriadených. Ako sme spomínali už v oblasti firemnej kultúry, aj tu platí neustála informovanosť zamestnancov. Ďalším návrhom je zlepšenie firemných porád. Keďže sme z dotazníkového prieskumu zistili, že pre niektorých zamestnancov nie sú firemné porady prínosom, našim návrhom je, aby sa pracovných porád zúčastňovali len tie osoby, pre ktoré majú informácie význam. Pre ostatných zamestnancov by sa konali porady zriedkavejšie napr. jeden krát za rok. V oblasti pracovného prostredia sú navrhnuté riešenia na odstránenie hluku na pracovisku. Pre zamestnancov výroby by bolo vhodné používať protihlukové slúchadlá, pre manažérov a ostatných administratívnych pracovníkov, by bola potrebná lepšia izolácia ich pracovného prostredia.

Literatúra

- Baláž, P. a kolektív. 2005. Medzinárodné podnikanie. Bratislava: Sprint. ISBN 80-89085-51-2.
- De Pelsmacker, P., Geuens, M., Van den Bergh. 2010. Marketing Communication: A european perspective. ISBN 978-0-273-72138-3.
- Domaracká, P. 2013. Firemná identita a jej hodnotenie vo vybranej medzinárodnej spoločnosti. Nitra: SPU, 2013. 83 s.
- Kachaňáková, A. 2010. Organizačná kultúra. Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-304-4.
- Pichanič, M. 2008. Mezinárodní management a globalizace. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-886-X.
- Rolný, I., Lacina, L. 2008. Globalizace, etika, ekonomika. Ostrava: KEY Publishing. ISBN: 978-80-87071-62-5.
- Ubrežiová, A., Horská, E. 2011. Perception and Approach towards Corporate Social Responsibility in SMEs: Case Study of Slovak and Czech Republic. In: PEFnet 2011- European Scientific Conference of Ph.D. Students, Mendel University, Brno, Czech Republic, s.1-7
- Ubrežiová, I., Sedliaková, I., Ubrežiová, A. 2013. Medzinárodný manažment a podnikanie. Nitra: SPU. ISBN 978-80-552-1109-1.
- Vysekalová, J. - Mikeš, J. 2010. Reklama: Jak dělat reklamu, Praha: Grada Publishing a.s.. ISBN 978-80-247-3492-7.

Marketing a obchod

Marketing and Trade



MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



Types of adverse selection and Hungarian higher education

László Csorba ^a

^a*Eszterházy Károly Collage, Eger, Hungary,
csorbadzsi@t-online.hu*

Abstract

Adverse selection is the process in which buyers in a given market are unable or unwilling to show such degree of preference to product quality required for the survival or expansion of the market which would enable the product to maintain or increase its share on the supply side. We can distinguish five types of adverse selection beyond Akerlof's famous type. The processes of adverse selection are basically present in eight areas in Hungarian higher education. Admission of students, training of students, lecturers, graduates, school selection of students, course selection of students, accreditation of educational institutions and field of study, investment projects, tendering funds, individual aids.

Keywords: selection, adverse selection, quality, competition

1. Introduction

It is well known that a given market is best able to retain its weight, maintain the number of affected market players and successfully achieve its goals when the underlying selection mechanisms operate properly. As opposed to that, adverse selection is not a promising alternative. It may offer short-term advantages for some of the market players but it will definitely lead to a downhill ride for the market as a whole in the long run. The purpose of this study is to demonstrate that there are other types of adverse selection in addition to the one described by George Akerlof and that their existence may be based on factors other than lack of knowledge. The second part of the study uses the example of Hungarian higher education to show how these types of adverse selection work in practice. I hope that the study will enable its readers to recognise the phenomena of adverse selection in their vicinity or in the various fields of economy more easily. In fact, the recognition of such phenomena may be the first step of a possible healing process.

2. Adverse selection

Most probably, neither the citizens nor the so-called experts can ever agree on the necessity or economic/social importance of a given good. Therefore it is not the purpose of this study to identify the goods, and their markets, the long-term survival of which would be important for the relevant communities. Here and now, the only purpose should be to prove that the long-term survival of the market of a given good deemed necessary or important by consumers is not compatible with adverse selection. It means that, at given consumer preferences and income levels, the presence of adverse selection will gradually lead to shrinking sales volume on the market of the good in question, causing the *decline* and sooner or later, in lack of institutional response, the termination of the market.

In his famous study, George Akerlof (1970) has shown how information asymmetry between the demand and supply sides of a market may result in adverse selection which, in turn, may eventually lead to the collapse of the market. The process may become intensified due to a high and growing level of uncertainty, because the market has no institutions in place for minimising this uncertainty. In Akerlof's model the *buyers are unable to assess* actual product quality and, therefore, the products must be continually undervalued. In turn, this fact will keep away, to a growing extent, the vendors of higher-quality products from the market. As, in lack of sufficient information, *average prices* are assigned to goods labelled as average-quality goods, creating a situation which is disadvantageous for the sellers of high-quality goods and advantageous for the sellers of low-quality ones. Thus in this case buyers are unable to accurately assess product quality and, in lack of institutional assistance, it will lead to the collapse of the market. Adverse selection in this case stems from an unintended *lack of knowledge of the market players* on the buyer side. Actually, the buyers would really like to recognise, and pay a proportionately higher price for, higher quality but they are unable to.

In his study of the relationship between quality and quantity in the practice of socialist countries, János Kornai has stated (1993, p. 212) that a *special shift may occur between quality and quantity*. In other words, quantity growth takes place at the expense of quality. As far as the relevant market is concerned, it would be desirable to maintain or improve quality also in the case of growing quantities but, as Kornai has pointed out (*Ibid.*, p. 213), the bureaucratic coordination is either not able or *not willing to enforce it*. If dictated by their own interests, socialist companies may regularly and freely breach their contracts. (*Ibid.*, p. 523.) Unlike in the above example, where buyers are not able to properly assess product quality, buyers here are actually not willing to assess product quality.

Now it is worth sparing a thought to the fact that although the market players are able to recognise higher-quality goods, they fail to do it but not because of high price levels.

Just like others, Harrison and Harrell (1993) also found a link between the *principal-agent model* and the theory of adverse selection. Acting as agents of the company owners (principals), the managers decide on which project to launch and implement. When their interests may differ from those of the owners and when they possess more information on project and company profitability than the owners, the managers may often act against the interests of the company and its owners when they opt for lower quality and not for the higher one. Typically, such abusive practice of private company managers is also considered corruption in the USA (Heidenheimer and Johnston, 2011, pp. 28-29) because it is also a situation where, contrary to applicable regulations, community interests are sacrificed for the sake of private interests. Bureaucratic corruption may also be treated within the principal-agent theory, except that politicians supervising the bureaucratic structure are the agents of their respective electors. In other words, this is a case about the agents of agents. When writing about corruption, Guriev (2004) states that bureaucrats constantly and systematically destroy the highest quality when they demand their share of project revenues or implementation costs. As a result of this attitude, *often not the best applicants are selected as winners. Of course, the best ones would not need corruption* to help them win. Besides, lower ("quasi") quality offers the participants of a corruption business greater free resources available for skimming. However, economic incentives for further quality improvements will be weakened even if the highest quality is selected as winner in certain cases. Therefore, high-quality goods will gradually but inevitably disappear from the market, and the remaining – ever deteriorating – quality may cause ever greater damages to the community. Competition becomes distorted, causing indirect welfare losses to the entire society (Hámori 2002, pp. 194-195).

When analysing the *soft budget constraint*, János Kornai (1997, p. 944) points out that, when subjected to hard budget constraint, the actors consider it a matter of life and death to achieve an adequate level of efficiency allowing them to cover their expenses from their revenues. However, no soft budget constraint will ever force the actors to *face natural selection in the competition*. Those who should become the victims of natural selection may continue to flourish as their actual or relative losses will be covered. When they are saved by the state, it will raise the funds necessary to cover such losses or supplement the revenues by reducing, either directly or indirectly, the profit of successful actors. (*Ibid.*, p. 948.) Accordingly, adverse selection processes may gain ground, while competition will not offer the actors any incentive to move towards quality improvements designed to achieve lower costs and/or higher product values and, consequently, improved cost efficiency.

One may ask at this point that if the soft budget constraint means a certain kind of resource abundance then why the managers of the beneficiary companies fail to use this opportunity to strengthen their future competitiveness or establish higher quality routines within their organisation even when they are not forced to

do so by market or bureaucratic requirements. Their motivation, if any, should be at least the accumulation of system reserves in order to meet future expectations, which is called the “ratchet effect” (Kornai, Maskin, Roland, 2004b, p. 784).

Back in the era of socialist state-owned companies, there was not a major difference between the wages of high and low performing company managers or between those paid to the managers of large national enterprises and small local companies. However, production modernisation or end-product improvement requires – at least initially – increased efforts, additional resources and significant risk management commitments, where these sacrifices may be paid off in the form of future profit. However, if manager wages are not influenced considerably by the size and profitability of the company, there will be no real incentives for the managers to take actions for reducing the costs and increasing the profits. (Kornai, Maskin, Roland 2004a, p. 619.) The same is true for employees: a successful innovation brings about only minor rewards, if at all, even at managerial level but these rewards hardly affect the employees who actually carry out the innovation work (Kornai, 2010, p. 14). “*The link between the various institutional and behavioural aspects hindering innovation is the revenue paid without any performance or innovation*” (Hámori – Szabó, 2010, p. 892). Therefore, in the case of soft budget constraint, adverse selection emerges when there is only a loose or no connection at all between managerial performance and remuneration, and when there is no such set of rules and standards in place which may adequately motivate the members of the management board to make extra efforts on a voluntary basis or, at least, for compliance with institutional regulations.

Certain processing or reselling entities apply the lowest possible purchase prices the realise the greatest possible profit, at least in the short term. Although they need high-quality goods, they are not willing to – and they normally do not – pay for higher quality. *Frequently, a high-quality good does not give any advantage to its producer.* Under such conditions the producer may decide, practically at any time, to continue with lower quality. It should be noted that the parties in this case show no mutual cooperation or commitment: the supply side actors are asymmetrically dependent on the buyer of their product (Balogh, 2007, pp. 18-19), who may abuse this situation.

As confirmed also by Akerlof’s model (1970), this situation leads to a transition during which higher quality gradually disappears from the supply side of the market. The *length of this transition* always remains a question. Actually, the supply side actors use their skills and competences to establish the routines which result in a given quantity and quality of goods. In certain cases *no lower quality may be produced for technological reasons*.¹ On the other hand, the process producing lower quality requires different routines in terms of labour force. The *routines used for survival or “quality impairment” must also be developed* and learnt, which also requires efforts. *Inertia* may fix production at its former level. In this particular case it means a higher level of quality (Schumpeter, 1980, pp. 126-135). At the time of changing technologies, the producer’s inertia – measured as the length of reluctance to make changes – is greatly influenced by the *actor’s size, expertise and income* (Dong and Saha, 1998). Furthermore, the *cultural embeddedness and norms* of either the strategy shaping owners/managers or the employees of the producer will hinder any effort to deliberately lower goods quality even if it would improve the actor’s profitability or chances of survival. If the production of a high-quality (“best possible”) good is based on deeply embedded norms, habits or religions then these may be able to keep things going for long decades or over several generations (Williamson, 2000, pp. 596-598). Even if the ambition to produce higher quality is not embedded, there are frequent examples of *personal or group-level commitments*. Nevertheless, the institutional transformation – driven according to North (1994, p. 4) by a change in relative prices – may sooner or later modify the institutions representing higher quality without any surcharge. As a result, things like “impairing” the quality or leaving the community (e.g. in the form of emigration or job change) may become acceptable for actors committed to maintain or improve the quality of goods.

A special case of deliberate buyer undervaluation of a relatively high quality offered by supply side actors is when *sellers are not aware of the surplus quality they are offering in respect to each other*. Even if they may vaguely guess their ranking and the quality features of their goods, they are unable to assess the differences in the purchase price.² In other words, a seller offering relatively higher quality is unable to assess whether the

¹ E.g. precision saw mill, plant production site with good soil and location, plantation made with quality saplings.

² The situation is similar when bidders to a tender are unable to study the content and evaluation of the materials submitted by other

purchase price is proportional to his higher quality and to the additional efforts needed to achieve it. This information asymmetry is similar to that described in the Akerlof's model (1970) but it is just the opposite as in this case it affects the sellers. If a seller needs to make additional efforts in order to offer surplus quality then he will be sooner or later faced with the direct signs of his cost efficiency being lower than that of other sellers (receiving the same purchase price as him): such signs include a smaller consumption caused by smaller income and a quicker use of reserves or resources. The *buyer side may slowly kill the seller side*. It may happen when there is *no proper cooperation* between the actors of the supply side and when the formal or informal rules applicable to prices or quality have been established only in the small but separated actor communities and not at the level of institutions. In lack of sufficient information and a general reference base, the supply side actors depend on, and must take operational decisions in view of, the one-way flow of information provided by the sellers. In this case the supply side actors will face a special version of the prisoner's dilemma in which the buyer (i.e. the police officer) may take advantage of his surplus information. That is why Renard (2003, p. 88) states that "quality is an endogenous social construct that contributes to coordinate the economic activity of the actors". Accordingly, they will be able to communicate and negotiate partly with the actors of their own side and partly with the actors of the other (seller) side. If the supply side actors producing relatively high quality are not aware of the actual importance of their activity or quality for themselves or other affected actors then in lack of sufficient remuneration they will either use up their reserves, leading to a deterioration of their capacities, or they will shortly start a new activity with higher profit levels. *The deterioration will be coupled with a weakening of the seller bargaining positions* in a situation where buyers establish each purchase price through individual *bargaining positions* and separate negotiations, regardless of actual goods quality and using a special price discrimination. Thus the supply side deterioration of quality may become a self-fuelling process through the weakening of the seller bargaining positions. This may adversely affect certain actors (other than direct buyers) who perceive the gradual disappearance of the relevant good from the market as a loss. Such good may be a product, a lifestyle, a given condition of the natural environment, a community, a profession, a tradition, certain special skills and so on. This has led, among others, to the establishment of the *fair trade movement*. Certain actors, who feel affected, will make efforts to achieve that certain high-quality goods deemed desirable by them will not disappear from the market in lack of adequate recognition. The disappearance of a relatively higher quality is perceived as a crisis by the actors. They plan to eliminate such crisis by the institutionalisation of higher quality and the acceptance of a quality-based market price (Sylvander et al. 2006, p. 63).

The *status quo* between the actors, whether they are organisations or private individuals, plays a major role in the decision-making process. Any change of this status quo – even if it represents a better solution for the given actor's target achievement – means uncertainties. An actor may have acquired certain knowledge of the existing status quo from past experiences or through learning. However, much less knowledge may be available for assessing a future status quo. Lots of transaction and other costs will incur until the new status quo is established. It is difficult to forecast both these costs and the surplus yields. Apart from a cost-benefit analysis, a rising level of risks should be reckoned with as the existing routines and competences are not sufficient, or not properly proved, for the assessment of the future.

According to each market theory of Samuelson and Zeckhauser (1988), if at the time of making a decision it is *allowed* – under the applicable community norms, organisational standards and regulatory provisions – *to select the current status quo as an option then most probably this option will be selected*. If it is not allowed then an option resulting in conditions very similar to the ones represented by the current status quo should be selected. Naturally, the extent may differ due to the reasonable assessment of uncertainties and risks, the erroneous observations of cognitive origin (information decoding) and the variance of psychological commitments. Based on the empirical findings of competitive market assessments, the authors point out that the *pioneer actors creating always new status quo conditions acquire greater market share* in the long run (*Ibid.*, p. 45). Not by chance. Typically, those actors become pioneers who have advanced routines, strong abilities and a high potential to create new routines. This represents less uncertainties and lower risks for them, while their norms and rules are geared to new and higher quality. The same levels of uncertainties and risks are addressed differently by the actors. Improvements and innovations are not favoured by the actor's lower propensity to assume risks and higher willingness to avoid uncertainties (Hámori-Szabó, 2010, p. 893).

The manager will decide on behalf of the actors in issues like in-house technological options, product features, procurement sources or employee matters. Assuming uniform cognitive management competences, organisational routines and abilities within a given set of norms and rules, the manager with the lowest relative level of knowledge will be most committed to maintain the status quo (and will be, at the same time, most indifferent or even hostile to the new aspects of higher quality). This manager perceives the highest level of change-related uncertainties and risks or hazards, and thinks that any change in the status quo will put him in a less favourable position in terms of his target implementation. Naturally, it represents serious hazards to the organisation as adverse selection processes may gain ground regarding the selection and survival of employees, the acceleration of technological delays and the quality backlog of products. Eventually, the person or persons making the decisions place their private interests (i.e. to keep their position) above corporate interests in many cases as the relevant quality issues could have been properly evaluated by other managers with greater knowledge and better abilities. If this attitude does not violate any of the applicable norms or rules, it cannot be considered corruption because it is only a selfish behaviour neglecting the interests of the community.

In the course of the *selection* process the simultaneous operation of actors identifies the actors who are able to achieve the highest level of compliance, harmony and efficiency in view of the given set of conditions and requirements. The actors assigned to upper position by the selection mechanism will be allowed to continue their activity somehow so that they will become survivors again. Therefore the selection process will separate the wheat from the chaff. The greater the harmony between an actor and the set of requirements applicable to him, the higher the probability that he may become a survivor.

By way of *self-selection*, the actor gives a preliminary and voluntary waiver of activities performed to obtain certain advantages or to achieve certain conditions. Therefore the actors allowed to perform a given activity and to achieve specific targets or conditions will be identified not by the compulsory nature of the selective mechanisms but by way of *voluntary decisions*. At the time of self-selection the relevant actors will not engage, in accordance with the assumed selection rules, in the actual game. Instead, they will make the necessary decisions and establish their point of view regarding their future activity in advance and in view of the preliminarily estimated results. Accordingly, the actors will not assign separate resources for obtaining, as a result of the selection mechanisms, a judgment about how their conditions and activities comply with the relevant set of requirements. As a matter of fact, if their preliminary estimates and forecasts are correct, the result regarding the survivors would be the same as that of a traditional selection but an actor not engaging in the game would be able to save resources, including time, and achieve a relative short-term improvement of his position.

Self-selection often has beneficial impacts on market operation, especially when the actors properly adapt the selection requirements to their own activities and thus decide on self-selection. However, adverse selection emerges when self-selection is performed by actors capable of achieving higher quality. It may happen when the difference between the skills of the actors capable of achieving higher quality and the other actors is so significant that the other actors perceive as less menacing the selection hazard that has an adverse impact on their survival: they feel less uncertain and detect lower risks. Therefore they fail to decide to perform self-selection – although they would really need it – and their share keeps rising among the market players, generating an increasing level of market inefficiencies. Accordingly, the representatives of higher quality perceive increasing uncertainties and risks, which keeps intensifying their inclination to self-selection.

In view of the adverse selection phenomena discussed above, the following types can be identified:

- Due to their lack of information, the buyers are unable to recognise and properly assess offers of higher quality;
- Due to the lack of information on the supplier side, the buyers tend to consider the strength of their bargaining positions instead of goods quality when they assess the packages offered by the supplier side;
- Taking advantage of the fact that supplier side actors offering higher quality have become accustomed to producing higher quality for some reason, the buyers refuse to pay them any quality surcharge;
- Due to short-term risk minimisation considerations, the managers working under soft budget constraint and without proper motivation in terms of rules, norms and remuneration fail to make additional efforts to achieve higher quality;

- When making organisational decisions, the corrupt managers apply their own illegal set of rules instead of market selection aspects designed to achieve higher quality;
- Operating not with the most excellent available managers, the management board wants to keep the status quo by all means and for this reason refuses to allow efforts geared to higher quality;
- Due to their skills, which are significantly different from the skills of actors capable of providing lower quality, the representatives of higher quality perceive critical levels of risks and uncertainties regarding the market selection mechanisms and, therefore, keep performing self-selection.

3. Forms of adverse selection present in Hungarian higher education

On one hand, the quality of higher education can be perceived as student-focused on the grounds that quality higher education properly meets both the short-term and the long-term demands, whether express or latent, of students (Tan, Kek, 2004). Yet, on the other hand, we cannot ignore the existence and application of a quality category designed to achieve the best possible compliance with the requirements of the national economy or government, acting as the main user and financing entity (Stensaker, 2003). However, better quality, which would be able to comply with such requirements at a complex and high level, fails to gain ground in higher education as a result of adverse selection.

As to higher education in Hungary, the processes of adverse selection are basically present in eight areas.

Admission of students. Typically, schools are continually lowering their quality standards in order to attract the required number of students. As a result, quality standards, representing the realistically expected professional input requirements, will become generally lower in time. As to their input characteristics, the admitted students show a great variation and there is a gradual quality deterioration in general. According to the average figures of the last 5 years, the number of students entering Hungarian higher education has been slightly but constantly decreasing, though this trend falls behind the rate that would be justified in view of the shrinking population. At the same time, the average quality of secondary school leavers has been constantly declining (OECD, 2014), which means that higher education constantly eases the admission requirements in order to maintain student numbers.

Training of students. The lowering quality of students will, in time, make it difficult or impossible to expect the same quality from them as before. They will be able to learn less material with lower efficiency. High-performing students will not like the continual erosion of requirements because their low-performing counterparts will work less hard but will still be able to obtain good grades. The use of prohibited methods during examinations will have similar impacts. The spreading of such disagreeable patterns is caused mostly by the presence of adverse selection in education and, also, by similar general trends in the field of social norms. The lower quality of new students would require harder work from teachers, which is not acceptable for many of them (Johnson, Berg, Donaldson, 2005); therefore, people do not want to become teachers, while existing teachers abandon the profession or simply lower the level of education.

Lecturers. The remuneration of lecturers is inadequate in comparison with private sector salaries. In addition, no general arrangements have been made yet for the proper remuneration of those lecturers who excel with quality work. Often, the career development system shows only formal commitments to the pursuit of quality training and academic activities. Furthermore, in an environment of worsening general student quality it is hard to expect any quality improvement of the lecturers. Pursuant to applicable Hungarian legislation, higher education lecturers are not considered teachers and, consequently, they are always left out from any pay rise directed to the otherwise underpaid teachers in Hungary. As the wage paid to Hungarian teachers is half the OECD average, Hungary and Slovakia are at the end of the line (OECD, 2014), though the level of wages is a major factor in terms of teacher quality (Johnson, Berg, Donaldson, 2005).

Graduates. Most graduates find jobs at government or municipality entities where social capital tends to be more important than actual skills or competencies. The private sector is still not sensitive or responsive enough to quality, yet it is typically attributable not to the lack of willingness but rather to the lack of adequate information. It is also detrimental to the general assessment of quality when qualified professionals

migrate from various regions of the country and the remaining workforce (of poorer quality) is assessed similarly to better qualified persons. Despite the fact that most Hungarian higher education institutions are rather poorly ranked on international top lists and that the quality of their graduates is declining, higher education diplomas still generate one of the largest benefits to their holders among the OECD member countries (OECD, 2014)

School selection of students. As for the majority of students the purpose of obtaining a diploma is not to obtain knowledge and as the market fails to make any quality-based difference between the diplomas, many students are naturally interested in the selection of schools offering poor quality and low standards. It is also true for students who would equally be able to meet higher requirements. Higher education costs for students have been multiplied since the change of the political system in 1989, although families have not eventually become richer. It means that, in an effort to minimise the risks of funding, the trend discussed by Jacobs and Vijnbergen (2007) toward lower requirements (coupled with a greater probability of obtaining higher education qualifications more quickly) is becoming ever more evident.

Course selection of students. As a typical phenomenon, students strive not to obtain an adequate volume of knowledge but to achieve a specific number of credit points or grade point average. Therefore they tend to avoid courses and lecturers setting high levels of requirements, even if these persons are outstanding masters and scientists. When students do not have a parallel opportunity to avoid such courses, they often make strange attempts to lower the level of requirements or even to remove the lecturer in charge. For various reasons, including the desire to obtain better study results and thus to be eligible for higher scholarship amounts, the majority of higher education students tend to opt for courses with lower requirements, mostly in view of the fact there is no difference between the resulting higher education diplomas. Thus, just like in the case of school selection, students are able to reduce their financial risks and to enjoy more free time. In other words, competition in the form of the students' freedom to select their schools and subjects does not necessarily result in improved teacher quality unless other assessment criteria – such as the regular audit of lecturers – are applied (Hanushek, Rivkin, 2006).

Accreditation of institutions and majors. The system of accreditation was designed to reduce the uncertainty of employers and to arrange for the issue of diplomas on the basis of a fairly uniform set of requirements and for the output of students to the labour markets of the various industries. However, higher education institutions focusing on quality work will suffer a significant disadvantage if, despite the great quality differences, almost any entity may obtain accreditation after fulfilling the obligatory administrative conditions. According to Harvey (2004), even in the United Kingdom, the accreditation of higher education institutions is more about power and personal ties than about the wish to ensure higher quality. Nevertheless, the relevant standards are not in harmony with the actual quality requirements. In early 2014, the European Association for Quality Assurance in Higher Education suspended the membership of the Hungarian Accreditation Committee under the assumption that it had lost its independence from the Government of Hungary.

Investment projects, tendering funds, individual aids. The development of institutions from own funds is negligible when compared to tender-based (mostly EU funded) assistance or ad hoc targeted state subsidies. Success in winning funds is not in harmony with the inventory of quality assets produced by the universities. Certain ties to political circles or a good tender counselling agency may be a major factor in fund allocation. Besides, many investment or development projects do not properly match the main activity of the schools. They may even be contrary to the long-term interests of the applicant as they create capacities which cannot be maintained later in lack of funds. Therefore it may happen that a university of international reputation is unable to acquire funds, while a small town college offering low-quality training enjoys lots of student hostel beds and researcher positions at one of its departments considered of secondary importance even by the college itself. In fact, public financing in Hungarian higher education is still performed along the logics of the former socialist regime; actually, the new system of tendering for certain funds has not replaced the old structure but has been integrated into it. It means that Hungary highly tolerates the process (Fleurbaey, Gary-Bobo, Maguain, 2002) – which is present even in countries where the funding of higher education is very efficient – under which public funds are not distributed in ways which would ensure the highest level of

human capital growth.

4. Conclusion

Adverse selection is harmful and dangerous process capable of undermining the operation of a market. As discussed above, adverse selection may emerge not only as a result of information asymmetry but rather as a consequence of deliberate actor behaviour not subject to proper institutional control. It means that the relevant market lacks institutions which could suppress actor behaviour aimed at deliberately undervaluing higher quality. Therefore, a better supply of information to actors is only one – yet major – step in the fight against adverse selection. As a second step, institutions and routines committed to normal selection and enabling the most talented persons to become decision-makers should be operated at and above organisational levels. As a third step, the relevant decision-makers should be forced mostly by endogenous market-based institutions to perform ongoing and proportionate assessments of higher quality.

Table 1. Higher education and training

Country	Rank 2006/07	Rank 2014/2015
Hungary	30	52
Slovak Republic	38	56
Slovenia	26	25
Czech Republic	27	35
Poland	33	34
Austria	19	15

Source: World Competitiveness Report 2006/07; 2014/15 (World Economic Forum)

Table 2. Quality of higher education system

Country	Rank 2006/07	Rank 2014/2015
Hungary	42	96
Slovak Republic	49	125
Slovenia	52	48
Czech Republic	30	77
Poland	34	79
Austria	13	31

Source: World Competitiveness Report 2006/07; 2014/15 (World Economic Forum)

As it is clear from Table 1 and Table 2, Hungary and Slovakia have suffered a major setback in the field of higher education, considered as a priority area with regard to international competitiveness, while Slovenia has even managed to improve its position. The main reason for this result, apart from quantitative drops, is the substantial decline of quality in both countries but mostly in Slovakia. In order to attain and maintain higher quality, both countries should consider the fight against adverse selection as a priority task for the simple fact that, fortunately, such decline of quality was not caused by a destruction of infrastructure or humans but by such factors as the general undervaluation of quality and the gradual exclusion or marginalisation of higher quality actors. Actually, those – mostly Asian – countries were able to achieve progress in this field where quality was properly assessed and adverse selection was minimised, leading to an improved selection mechanism in the process of economic evolution.

References

- Akerlof G. A. (1970) The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism; *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 84. no. 3 pp. 488-500.
- Balogh E. (2007) Kooperáció és opportunizmus: a vállalatközi kapcsolatok megromlása és helyreállításának a lehetőségei a hazai gazdaságban - Egy feltáró kutatás eredményei; PhD értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem
- Dong D. Saha A. (1998) He came, he saw, (and) he waited: an empirical analysis of inertia in technology adoption; *Applied Economics*, vol. 30. pp. 893-905.
- Fleurbay M. Gary-Bobo R. J. Maguain D. (2002) Education, distributive justice, and adverse selection; *Journal of Public Economics*, vol. 84. no. 1. pp. 113-150.
- Guriev S. (2004) Red tape and corruption; *Journal of Development Economics* is. 73. pp. 489-504.
- Hámori B. (2002) Érzelem-gazdaságtan – A közgazdasági elemzés kiterjesztése; Kossuth Kiadó, Budapest

- Hámori B. Szabó K. (2010) A gyenge hazai innovációs teljesítmény intézményi magyarázatához; *Közgazdasági Szemle*, vol. 57. no. 10. pp. 876-897.
- Hanushek E. A. Rivkin S. G. (2006) Teacher Quality; In: Hanushek E. A. Welch F. (eds.) *Handbook of the Economics of Education*, Elsevier
- Harrison P. D. Harrel A. (1993) Impact of „Adverse Selection” on Managers’ Project Evaluation Decisions; *Academy of Management Journal*, vol. 36. no. 3. pp. 635-643.
- Harvey L. (2004) The power of accreditation: views of academics I; *Journal of Higher Education Policy and Management*, vol. 26. no. 2. pp. 207-223.
- Heidenheimer A. J. Johnston M. (2011) *Political Corruptions: Concepts and Context*; Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey, pp. 1-850.
- Johnson S. M. Berg J. H. Donaldson M. L. (eds.) (2005) *Who Stays in Teaching and Why: A Review of Literature on Teacher Retention*; Harvard Graduate School of Education, Cambridge
- Kornai, J. (1993) *A szocialista rendszer*; HVG Kiadó, Budapest.
- Kornai J. (1997) Pénzügyi fejelem és puha költségvetési korlát; *Közgazdasági Szemle*, vol. 53. no. 11. pp. 940-953.
- Kornai J. Maskin E. Roland G. (2004a) A puha költségvetési korlát I.; *Közgazdasági Szemle*, vol. 60. no. 7-8. pp. 608-624.
- Kornai J. Maskin E. Roland G. (2004b) A puha költségvetési korlát II.; *Közgazdasági Szemle*, vol. 60. no. 9. pp. 777-809.
- Jacobs B. Vijnbergen S.J.G. (2007) Capital-Market Failure, Adverse Selection, and Equity Financing of Higher Education; *Public Finance Analysis*, vol. 63. no. 1. pp. 1-32.
- North D. C. (1994) Institutional change: a framework of analysis; *Working Paper Economic History*, no. 9412001.
- OECD (2014) *Education at a Glance 2014*, OECD Indicators; OECD Publishing
- Renard M. C. (2003) Fair Trade: quality, market, and conventions; *Journal of Rural Studies*, vol 19. pp. 87-96.
- Samuelson W. Zeckhauser R. (1988) Status Quo Bias in Decision Making; *Journal of Risk and Uncertainty*, vol. 1. no. 1. pp. 7-59.
- Schumpeter J. A. (1980) *A gazdasági fejlődés elmélete*; *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, Budapest
- Stensaker B. (2003) Trance, Transparency and Transformation: The impact of external quality monitoring on higher education; *Quality in Higher Education*, vol. 9. no. 2. pp. 151-159.
- Sylvander B. et al. (2006) Establishing a quality convention, certifying and promoting the quality of animal products: the case of beef; in: Rubino R. et al. (eds.) *Livestock farming systems – product quality on local resources leading to improved sustainability*; EAAP Publication, no. 118. Benevento, Italy
- Tan K. C. Kek S. W (2004) Service Quality in Higher Education Using an Enhanced SERVQUAL Approach; *Quality in Higher Education*, vol. 10. no. 1. pp. 17-24.
- Williamson, O. E. (2000) The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead; *Journal of Economic Literature*, Vol. 38, No. 3. pp. 595-613.
- World Economic Forum (2006) *World Competitiveness Report 2006/07*; WEF Publishing
- World Economic Forum (2014) *World Competitiveness Report 2014/15*; WEF Publishing



MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



Marketing v sociálnej oblasti

Social Marketing

Ľubica Durkajová^a

^a*Katolícka univerzita Ružomberok, Pedagogická fakulta, Slovenská republika,
durkajova.l@gmail.com*

Abstrakt

Príspevok sa zaoberá aplikáciou marketingu do oblastí sociálnej práce. Popisuje oblasti uplatnenie marketingu v sociálnej práci, jeho špecifiká v tejto oblasti. V závere uvádza pohľad na marketingový proces v oblasti sociálnej práce.

Kľúčové slová: marketing, sociálna práca, sociálne služby, úlohy marketingu, marketingový proces

Abstract

The paper deals with the application of marketing in the field of social work. Describes the application of marketing in the field of social work, its specifics in this area. Finally, it is stated view of the marketing process in the field of social work.

Keywords: marketing, social work, social services, job marketing, marketing process

1. Úvod

Marketing možno z pohľadu dostupnej odbornej literatúry, ale aj z pohľadu praxe, charakterizovať ako odbornú disciplínu zameranú na rozvoj smerov podnikania. Mnohé podnikové, ale aj nepodnikové organizácie pochopili význam tohto pojmu a pozmenili svoje organizačné štruktúry tak, aby útvary marketingu našli zodpovedajúce miesta, ktoré im zaslúžene patria vzhľadom k tomu, že určujú smer rozvoja ďalších aktivít podnikateľských subjektov smerom k trhu.

Kým v oblasti podnikania marketing má už svoje pevné miesto, iné je to v oblasti organizácií pôsobiacich v sociálnych službách. Tu ešte stále nenašiel zodpovedajúce miesto a stále je v etape hľadania. Z toho dôvodu je v podstate aj menej dostupná odborná literatúra, ktorá sa zaoberá touto problematikou. Výskum v tejto oblasti a aplikácia získaných poznatkov do praxe potom môže výraznou mierou prispieť k jeho rozvoju.

2. Marketing v sociálnej oblasti

Pri rozvoji marketingu v širšom slova zmysle, tak ako je chápaný v odbornej literatúre, existuje rad úloh, ktoré by sa mali vykonávať, aby sa zvýšil význam práce útvarov marketingu a prestavali sa na útvary, ktoré budú plniť jednu z kľúčových rolí v rozvoji nielen podnikania, ale aj podpory služieb so sociálnym aspektom.

Samozrejme teda nemusí ísť vždy o podnikateľské subjekty založené na dosahovaní zisku, ale dotýka sa to už aj nepodnikových a neziskových organizácií pôsobiacich v oblasti sociálnych služieb. Centrom pozornosti marketingu je zákazník, jeho požiadavky a potreby, ktoré sa snaží podnikateľský i nepodnikateľský subjekt uspokojiť.

Úlohy, ktoré plní marketing v podnikových a mimo podnikových organizáciách, sú predovšetkým tieto:

- vymedzenie smerov rozvoja nových podnikateľských aktivít vo vzťahu k trhu,
- analýza trhových príležitostí,
- segmentácia trhu,
- analýza výrobného sortimentu, programu odbytu a jeho postavenia na trhu,
- spôsob komunikácie zo zákazníkmi,
- vytváranie a využívanie marketingových informačných systémov,
- podpora predaja, atď.

V prípade marketingu v sociálnych službách sú tieto úlohy už pozmenené a možno ich vymedziť nasledovne:

- vymedzenie smerov rozvoja nových aktivít zameraných na zákazníka, ktorý si vyžaduje sociálne služby a sociálnu pomoc,
- analýza príležitostí zameraných na sociálnu prácu a zlepšenie jej efektivity smerom k zákazníkom v cieľovej skupine vyžadujúcej si sociálnu prácu,
- segmentácia trhu podľa jednotlivých sociálnych skupín a potreby pomoci a podpory,
- analýza sortimentu služieb, programu poskytovania služieb,
- spôsob komunikácie zo zákazníkmi,
- vytváranie a využívanie marketingových informačných systémov pre potreby sociálnej práce v službách organizácií zameraných na sociálne aktivity,
- podpora poskytovania služieb na vysokej kvalitatívnej úrovni, atď.

V prípade, že chcete byť v tejto oblasti úspešní a už máte niektoré skúsenosti práce v tejto oblasti, je nevyhnutné zamerať sa v prvom rade na analýzu vlastnej práce, jej silných a slabých stránok z pohľadu marketingových úloh a činností zameraných na prácu so sociálnymi skupinami. Tieto úlohy vytvárajú štruktúru niektorých základných činností a povinností, ktoré by mal zvládnuť efektívne pracujúci pracovník v oblasti marketingu služieb zameraných na sociálnu prácu. K nim pristupujú schopnosti zvládnuť proces tvorby marketingového plánu a marketingových analýz aj v tejto oblasti z pohľadu sociálnej práce. Všetky tieto úlohy nie je možné ale zabezpečiť bez náležitej schopnosti vedieť pracovať s informáciami, vedieť zostavovať a využívať marketingové informačné systémy a dokonale ovládať prácu s počítačom najmodernejších informačných technológií.

Marketing možno skúmať v užšom a širšom slova zmysle. V užšom slova zmysle je to predovšetkým vzťah k vonkajšiemu zákazníkovi, t.j. k zákazníkovi, ktorému ponúkame služby v oblasti sociálnej práce a starostlivosti a daný zákaznícky segment.

V širšom slova zmysle chápaný marketing poukazuje, že predmetom jeho skúmania nemusí byť len vonkajší zákazník, ale aj zákazník, ktorý sa nachádza priamo v organizácii, v ktorej pracuje. Sú ním rôzne oddelenia, referáty, odbory, úseky a iné štruktúrne jednotky a ľudia, ktorí v nich pracujú pri efektívnom poskytovaní služieb v sociálnej oblasti. Pri styku s nimi, vy, ako pracovník útvaru marketingu, prevádzky sociálnych služieb, personálneho oddelenia a pod. niečo niekomu poskytujete, niečo mu odovzdávate, alebo predávate. Môže to byť informácia, správa, polotovar, tovar, odborná pomoc, porozumenie, empatia, atď. Vystupujete tu na pozícii, ktorý patrí vlastne do oblasti marketingu.

Predmetom skúmania však je však najčastejšie marketing vo vzťahu k vonkajšiemu okoliu, v ktorom organizácia pôsobí. Tento vzťah je predsa len významnejší vo vzťahu k jej prežitiu a rozvoju. Tu predstavuje určitú filozofiu a stáva centrom všetkých aktivít nasmerovaných k zvolenej cieľovej skupine a cieľovému zákazníkovi.

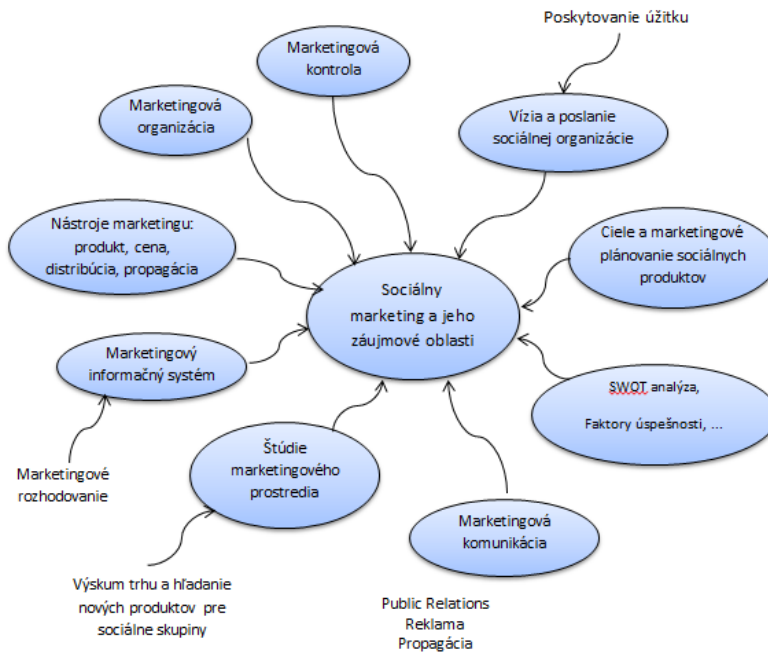
2.1. Analýza práce z pohľadu úloh marketingu

Z pohľadu marketingu každý pracovník pracujúci v sociálnej oblasti by mal byť zodpovedný za túto činnosť vykonávať nasledovné úlohy:

- hľadať, zbierať, triediť a vyhodnocovať informácie - marketingový výskum v oblasti sociálneho prostredia, marginálnych skupín a sociálnej práce,
- formulovať prognózy vývoja trhu, potrieb a požiadaviek zákazníkov súčasných aj potenciálnych z pohľadu týchto služieb,
- vyvíjať a plánovať nové produkty (predovšetkým služby zamerané pre sociálne odkázané skupiny),
- zavádzať služby na trh v požadovanom množstve, cene a kvalite vrátane ich distribúcie a predaja priamo k zákazníkovi, prijímateľovi pomoci,
- komunikovať so zákazníkom na úrovni produktu (reklama, podpora predaja) - marketingová komunikácia.

Keď sa bližšie pozriete na súbor týchto povinností, vidíte, že marketing nemusí byť len priamo aplikovaný ako súbor povinností útvaru marketingu, ale môže byť spojený i s povinnosťami, ktoré sa vykonávajú v rámci iných útvarov organizácie akým je napríklad útvar odbytu, výskumu a vývoja, propagácie, prevádzky, starostlivosti o zákazníka, sociálnu skupinu a pod.

Organizácia marketingových povinností a problematika týkajúca sa tejto oblasti však zahŕňa mnoho viac poznatkov vo svojej šírke, ako bolo vymedzených v klasifikácii povinností. Ich prehľad máte uvedený na obrázku 1. Na tomto obrázku je uvedený komplex poznatkov, ktoré súvisia s pojmom marketing, a ktoré by ste mali byť schopný zvládnuť, ak chcete byť úspešný marketingový pracovník a úspešne realizovať tieto poznatky aj do oblasti sociálnej práce. Tieto poznatky sú však dôležité nielen pre ľudí, ktorí pracujú v útvare marketingu, ale i keď vykonávajú aktivity v oblasti sociálnej práce. Tu je zákazník, tak ako pri podnikateľských aktivitách, na prvom mieste a tieto vzťahy a starostlivosť musia byť efektívne vykonávané.

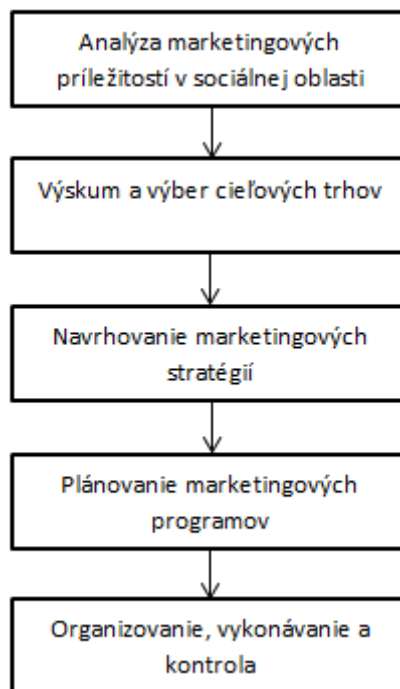


Obrázok 1 Prehľad záujmových oblastí marketingu
Zdroj: vlastné spracovanie

2.2. Marketingový proces v sociálnej oblasti

Zmyslom podnikateľskej filozofie je poskytnutie úžitku rôznym záujmovým skupinám. Marketingovo orientovaná koncepcia podnikovej filozofie zastáva názor, že kľúč k dosahovaniu cieľov organizácie spočíva v určovaní potrieb a požiadaviek cieľových trhov a poskytovaní ich požadovaného uspokojovania účinnejšie a efektívnejšie ako konkurencia. Marketing na základe tohto možno definovať ako filozofiu podnikania orientovanú k trhu, a primárne orientujúcu svoju pozornosť na zákazníka. Podobne je to i v sociálnej oblasti. Hlavnou stránkou marketingového procesu, ale už nie je podnikanie ale starostlivosť o zákazníka a uspokojovanie jeho požiadaviek a potrieb s efektívnym vynakladaním nákladov a etikou a morálkou na vysokej úrovni.

Marketingový proces sa skladá z rozboru marketingových príležitostí v oblasti sociálnej práce a sociálnych aktivít, prieskumu a výberu cieľových trhov so zameraním na vybrané sociálne skupiny, z navrhovania marketingových stratégií pre realizáciu týchto aktivít v danej oblasti, plánovania marketingových programov a organizácie, realizácie a kontroly marketingového úsilia. Proces marketingového riadenia je znázornený na obrázku 2.



Obrázok 2 Proces marketingového riadenia
Zdroj: vlastné spracovanie na základe odbornej literatúry

Marketingoví pracovníci, aby dosiahli svoj cieľ a splnili svoje úlohy musia:

1. analyzovať trhové príležitosti v oblasti sociálnej práce a poskytovaní sociálnych služieb,
2. urobiť výskum a výber cieľových trhov so zameraním na vybrané sociálne skupiny,
3. navrhnuť marketingové stratégie,
4. naplánovať marketingový program,
5. zorganizovať, vykonať a kontrolovať plnenie marketingového programu.

2.3. Špecifická uplatnenia marketingu v službách

Organizácie, ktoré poskytujú služby a sú nepodnikateľsky zamerané, nemajú základný cieľ zisk ale ich cieľovou funkciou je dosahovanie ekonomických efektov. U neziskových organizácií poskytujúcich služby sú to efekty založené na sociálnom princípe. Podstatu marketingu tu tvoria služby orientované na zákazníka (napríklad užívateľa sociálnych služieb) a jeho potreby. Marketing umožňuje identifikovať a rozvíjať potreby a požiadavky zákazníka, v súlade s jeho potrebami, ktorý mu ako prostriedok uspokojenia jeho potreby prinesie želaný úžitok.

Správanie zákazníka na trhu sa možno chápať ako hodnotový vzťah medzi úžitkom, ktorý mu poskytne ponúkaný produkt, a protihodnotou, ktorú musí za neho poskytnúť. Identifikovanie tohto hodnotového vzťahu je v tomto prípade podstatou marketingovej koncepcie. Jedná sa o:

- identifikovanie vhodného produktu pre zákazníka, čo predpokladá poznanie jeho potrieb a prianí,
- vytvorenie požadovaného produktu, čo predpokladá vývoj, produkciu predovšetkým služieb zameraných na sociálnu oblasť,
- propagovanie produktu, t. j. informovanie o produkte aj jeho vlastnostiach zákazníka (reklama, propagácia, imidž, úžitok),
- sprostredkovanie produktu, čo znamená distribúciu, poskytnutie, predaj, služby

Cieľom marketingu je uskutočňovať v príslušnej organizácii všetky činnosti takým spôsobom, aby sa jej produkty ponúkali správnym zákazníkom, v správnom čase, na správnom mieste, za správne ceny a s využitím primeranej propagácie.

3. Záver

Marketing v sociálnej oblasti sa stále ešte len rozvíja a upresňuje poznatky. Súčasný marketing je už tak prepracovaný, že aplikácia odborných poznatkov v tejto oblasti je možná už aj do oblastí sociálnej práce. Zvyšuje tým jej účinnosť i efektívnosť a cieľovo usmerňuje aktivity na zlepšenie postavenia týchto marginálnych skupín.

Literatúra

- KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. Moderní marketing. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1545-2
- KOTLER, P. – ARMSTRONG, G.: Marketing. Bratislava: SNP, 1992. s. 3. ISBN 80-08-02042-3.
- MLÁDKOVÁ, L. – JEDINÁK, P. et al. Management. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s. r. o., 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.
- MYDLÍKOVÁ, E. Manažment v sociálnej práci. Bratislava : Občianske združenie Sociálna práca, 2004. 91 s.
- STRIEŽENEC, Š. Slovník sociálneho pracovníka. Trnava : AD, 1996. 255 s. ISBN 80-9675589-0-X



MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



Etnocentrizmus slovenských spotrebiteľov pri nákupe vybraného tovaru

Ethnocentrism of Slovak Consumers when purchasing selected goods

Jozef Gajdoš^a

^a *Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Slovenská republika, jozef.gajdos@euke.sk*

Abstrakt

Príspevok je orientovaný na hodnotenie etnocentrizmu mladých slovenských spotrebiteľov pri nákupe vybraného tovaru. Východiskom sú spotrebiteľské správanie, nákupný proces a modifikovaná metóda CETSCALE. Výsledky uskutočneného prieskumu sú porovnávané s výsledkami iných prieskumov.

Kľúčové slová: spotrebiteľ, etnocentrizmus, produkt

Abstract

The paper is focused on the evaluation of ethnocentrism of young Slovak consumers when purchasing selected goods. The starting point is consumer behavior, buying process and modified method CETSCALE. The results of the research are compared with the results of other research.

Keywords: consumer, ethnocentrism, product

1. Úvod

Úroveň poznania trhu je základom úspechu každého obchodníka. Informácie sú neodškriepiteľnou súčasťou konkurenčnej výhody a dostatok informácií o trhu uľahčuje manažérske rozhodovanie.

Spotrebiteľ sa pri nakupovaní riadi modelom, kde na základe určitého vonkajšieho stimulu uskutoční kúpne rozhodnutie. Stimuly, ktoré determinujú spotrebiteľské správanie, sa obvykle klasifikujú do skupín označovaných ako kultúrne, sociálne, osobné a psychologické faktory.

V príspevku sa zameriavame na kultúrne faktory a ich vplyv na spotrebiteľské správanie. Krajina, prostredie, etnikum, spoločenstvo, sociálna skupina v ktorých spotrebiteľ vyrastá, sa výrazne podieľajú na kreovaní jeho osobnosti, jeho postojov a očakávaní. Kultúrne faktory nie sú statické, reagujú na aktuálne dianie v spoločnosti. Vytvára sa tým priestor pre tvorbu určitých trendov. Môžeme medzi nich zaradiť napríklad (Richterová, 2005) zblížovanie kultúr, zmenu hierarchií hodnôt, globalizáciu životného štýlu, globalizáciu životného štýlu, duchovnú obrodu, meniace sa stravovacie návyky, ochranu zdravia, ochranu životného prostredia, obrodu národných kultúr a renesanciu umenia.

2. Etnocentrizmus spotrebiteľov

Pojem spotrebiteľský etnocentrizmus bol odvodený od pojmu etnocentrizmus, ktorý bol po prvý krát predstavený v roku 1906 sociológom Sumnerom. Crawford a Lamb (1981) poukázali na to, že nákup zahraničných výrobkov môže vyvolať pomerne veľké emócie, najmä pokiaľ ide o oblasť bezpečnosti a pracovné miesta. Tieto argumenty posunuli koncept etnocentrizmu nad psychologický a sociálny rámec. Etnocentrizmus sa začal definovať v oblasti marketingu ako jeden z dynamických faktorov v nákupnom rozhodovaní spotrebiteľov (Renko, Karanovič, Lapič, 2012).

Štúdie sa zaoberali skúmaním pôvodu produktov a jeho vplyvu na spotrebiteľa v Západnej Európe a USA. Výsledky týchto výskumov ukázali, že domáce produkty sú hodnotené pozitívnejšie ako zahraničné. Al-Sulati a Baker (1998) navrhli z tohto dôvodu, aby sa country-of-origin stalo, popri cene, propagácií, produkte a distribúcii, súčasťou marketingového mixu (Sedláková, 2007).

Pôvodný koncept spotrebiteľského etnocentrizmu sa objavil vo vyspelých krajinách. Výskumy sa uskutočnili najmä v Severnej Amerike, Európe a Číne (napr. Ettenson, 1988; Hausrucking, 1993; Bruning, 1997; Bilkey, 1998; Papadopoulos, 1998; Lee Hong, Lee, 2003; Javalgi a kol., 2005; Evanschitzky, Wangenheim, Woisetschlager, Blut, 2008; Cleveland a kol., 2009; Wang, Doss, Guo, Li, 2010). Štúdie zamerané na zistenie etnocentrických tendencií medzi spotrebiteľmi boli spracované predovšetkým v USA (napr. Shimp, 1984; Brodowski, Tan, Meilich, 2004), vo východnej Európe (napr. Good, Huddleston, 1995; Reardon a kol., 2005; Cleveland a kol., 2009), v južnej Európe a stredomorských krajinách (napr. Kaynak, Kara, 2002; Javalgi a kol., 2005; Cleveland a kol., 2009), v Oceánii (napr. Ettenson, Klein, 2005) a vo východnej Ázii (napr. Sharma a kol., 1995; O'Cass, Lim, 2002; Cleveland a kol., 2009). Výskumy ukázali, že takýto koncept je použiteľný aj v ekonomicky menej vyspelých krajinách (Akdogan, 2012).

V mnohých krajinách boli uskutočnené národné kampane pre zvýšenie úrovne etnocentrizmu svojich občanov - spotrebiteľov. "Made in ..." kampane sa snažia zvýšiť povedomie spotrebiteľov o produktoch domovskej krajiny a povzbudiť ich, aby kupovali ich domáce produkty skôr ako tie zahraničné (Quester, Marr, Yeoh, 1996). Ako príklad môžeme uviesť kampane v Austrálii v rokoch 1923, 1958, 1982 a 1993. Kampaň organizovaná v roku 1993 informovala spotrebiteľa, že nákupom domácich výrobkov by zabezpečil viac pracovných príležitostí pre svoje deti. Obdobné kampane na zvýšenie úrovne etnocentrizmu boli vykonané v USA, napríklad po 11. septembri 2001 (Lee a kol., 2003), v Kanade, v Rusku (Supphellen, Gronhaug, 2003), v Južnej Kórei (Phau, Chan, 2003), v Thajsku (Ang, Jung, Leong, Pornpitakpan, Tan, 2004), ale aj v Českej republike, v Poľsku, v Maďarsku alebo v Rakúsku.

V Slovenskej republike funguje od roku 2004 národný program Značka kvality SK. Okrem toho je podpora domácej produkcie vykonávaná napríklad prostredníctvom národného vzdelávacieho projektu „Kvalita z našich regiónov“. Ide o projekt spoločenskej zodpovednosti, založený na vzdelávaní spotrebiteľa prostredníctvom mediálnych kampaní a spotrebiteľských súťaží, ktorý je zameraný na vysvetľovanie dopadov väčšej preferencie nákupov slovenských produktov v oblasti nakupovania potravín, priemyselného tovaru alebo služieb na slovenskú ekonomiku.

Kvantifikáciou úrovne spotrebiteľského správania sa zaoberalo viacero autorov. Už v roku 1950 Adorno zostavil škálu (California ethnocentrism scale), ktorú však nebolo možné aplikovať celoplošne, pretože obsahovala príliš konkrétne hodnotiace položky (otázky), ktoré sa v priebehu času stali neaktuálnymi (Bawa, 2004). Neskôr v roku 1987 Shimp a Sharma vyvinuli metódu, ktorá sa nazýva CETSCALE (Consumer Ethnocentric Tendencies SCALE).

Pôvodný 17-položkový model CETSCALE bol orientovaný na amerického spotrebiteľa a zameriaval sa na štyri oblasti súvisiace s ekonomikou krajiny, nezamestnanosťou, vlastenectvom a dostupnosťou produktov. Celý model je založený na posudzovaní reakcií respondentov na výroky súvisiace s uvedenými oblasťami. Kvantifikácia odpovedí na každú jednotlivú otázku (výrok) modelu používa sedemstupňovú Likertovu škálu, v ktorej hodnota 1 znamená silný nesúhlas a naopak hodnota 7 znamená silný súhlas. Z uvedeného vyplýva, že CETSCALE (sumárny ukazovateľ) môže nadobúdať hodnoty z intervalu <17; 119> pričom platí, že čím je hodnota CETSCALE vyššia, tým je etnocentrizmus spotrebiteľov vyšší.

3. Výsledky prieskumu etnocentrizmu spotrebiteľov pri nákupe ovocia a zeleniny

Vlastný prieskum slovenských spotrebiteľov bol uskutočnený v termíne od 13.2. 2014 do 22.4. 2014. Na analýzu nákupného správania spotrebiteľov pri výbere ovocia a zeleniny, so zameraním na etnocentrizmus, bola použitá kvantitatívna metóda výskumu - dotazník. Dotazník vychádzal z pôvodného 17-položkového modelu CETSCALE, ktorý bol pre potreby prieskumu modifikovaný na slovenského spotrebiteľa (tabuľka 1).

Tabuľka 1 Otázky použité v prieskume

Výrok 1	Slováci by mali kupovať ovocie a zeleninu, ktoré sú vyrobené na Slovensku a nie doň dovezené.
Výrok 2	Na Slovensko by malo byť dovážané len to ovocie a zelenina, ktoré nevieme sami vyrobiť.
Výrok 3	Nákup slovenského ovocia a zeleniny podporuje zamestnanosť na Slovensku.
Výrok 4	Slovenské ovocie a zelenina sú u mňa na prvom mieste.
Výrok 5	Myslím si, že nakupovanie ovocia a zeleniny vyrobených v zahraničí nie je prejavom patriotizmu Slovákov.
Výrok 6	Je zlé nakupovať zahraničné ovocie a zeleninu, pretože tým beriem Slovákom prácu.
Výrok 7	Naozajstný Slovák vždy kupuje slovenské ovocie a zeleninu.
Výrok 8	Ja, ako Slovák, by som mal nakupovať slovenské ovocie a zeleninu a podporovať tým svoju krajinu, a nie nechať iné krajiny obohacovať sa na nás.
Výrok 9	Slovenské ovocie a zelenina sú tie najlepšie produkty na svete.
Výrok 10	Ovocie a zelenina z iných krajín by sa mali kupovať len vo veľmi obmedzenej miere, pokiaľ ich nákup nie je naozaj otázkou nutnosti.
Výrok 11	Slováci by nemali kupovať zahraničné ovocie a zeleninu, pretože tým škodia slovenskej ekonomike a zvyšujú nezamestnanosť.
Výrok 12	Dovoz ovocia a zeleniny by sa mal obmedzovať.
Výrok 13	Aj keby som na tom mal v konečnom dôsledku prerobiť, tak aj tak budem kupovať slovenské ovocie a zeleninu.
Výrok 14	Zahraničným subjektom by nemalo byť dovolené umiestňovať svoje ovocie a zeleninu na našom trhu.
Výrok 15	Zahraničné ovocie a zelenina by mali byť vysoko zdanené, aby sa tým eliminoval ich vstup na naše územie.
Výrok 16	Mali by sme nakupovať len to ovocie a zeleninu zo zahraničia, ktoré nemôžeme na Slovensku získať.
Výrok 17	Slovenskí spotrebiteľia, ktorí nakupujú ovocie a zeleninu vyprodukované v zahraničí sú zodpovední za to, že Slováci prichádzajú o prácu.

Zdroj: vlastné spracovanie

Do prieskumu sa zapojilo celkom 357 respondentov vo veku od 16 do 35 rokov so štátnou príslušnosťou k Slovenskej republike. Z dôvodu nekorektného vyplnenia dotazníka bolo zo vzorky vylúčených 21 vyplnených dotazníkov, čo predstavovalo 5,88 percentný podiel na vyplnených dotazníkoch. Naša konečná vzorka teda pozostávala z 336 respondentov. Väčšina respondentov bola oslovená elektronickou formou, iba malá časť z nich bola oslovená osobne.

Zastúpenie mužov vo vzorke bolo 55,06 % a zastúpenie žien bolo 44,94 %. Podrobnejšie členenie respondentov podľa sledovaných identifikačných údajov je v tabuľke 2.

Tabuľka 2 Profil vzorky

Identifikačný údaj		Absolútny podiel	Relatívny podiel
Pohlavie	muž	185	55,06 %
	žena	151	44,94 %
Vek	16-20	79	23,51 %
	21-25	126	37,50 %
	26-30	98	29,17 %
	31-35	33	9,82 %
Vzdelanie	základné	11	03,27 %
	stredoškolské bez maturity	55	16,37 %
	stredoškolské s maturitou	175	52,08 %
	vysokoškolské	95	28,27 %
Priemerný mesačný príjem	do 100 €	87	25,89 %
	101-300 €	97	28,87 %
	301-500	46	13,69 %
	501-700	79	23,51 %
	nad 700 €	27	08,04 %

Zdroj: vlastný prieskum

Na takto profilovanej vzorke sme zisťovali úroveň etnocentrizmu pri nákupe ovocia a zeleniny u slovenského spotrebiteľa prostredníctvom modifikovaného modelu CETSCALE. Na hodnotenie jednotlivých výrokov modelu bola ponechaná pôvodná sedem stupňová Likertova škála, v ktorej hodnota 1 znamená silný nesúhlas a hodnota 7 znamená silný súhlas.

V tabuľke 3 sú spracované základné opisné charakteristiky súboru na základe výsledkov prieskumu.

Tabuľka 3 Opisné charakteristiky vzorky

Celková hodnota	51,9315
Stredná hodnota	3,0548
Minimum	2,2143
Maximum	4,2857
Štandardná odchýlka	0,7365
Koeficient variácie	0,2411

Zdroj: vlastné spracovanie

Celková nameraná hodnota CETSCALE bola rovná 51,9315. Pri prieskume bola teda zistená podpriemerná úroveň etnocentrizmu mladých slovenských spotrebiteľov pri nákupe ovocia a zeleniny (vzhľadom na skutočnosť, že stredná hodnota intervalu pre tento model je 68). Na túto skutočnosť poukazujú aj stredná hodnota všetkých odpovedí 3,0548 (priemerný etnocentrizmus charakterizuje hodnota 3,5).

Celková hodnota CETSCALE bola vypočítaná z hodnotení, ktoré prideliť respondenti jednotlivým výrokom. Hodnotenia jednotlivých výrokov modifikovaného modelu CETSCALE sú spracované v tabuľke 4.

Tabuľka 4 Priemerné hodnoty hodnotení jednotlivých výrokov

	Priemerná hodnota	Priemerný dolný kvartil	Priemerný horný kvartil
Výrok 1	3,7411	1,6190	6,0476
Výrok 2	3,8571	1,8810	6,0952
Výrok 3	3,9762	2,4405	5,8890
Výrok 4	2,6399	1,2500	3,2381
Výrok 5	2,5208	1,0714	4,4167
Výrok 6	3,8720	1,3452	6,2857
Výrok 7	2,2143	1,0000	4,1310
Výrok 8	2,7946	1,0357	5,0714
Výrok 9	2,2530	1,0000	3,8452
Výrok 10	2,5804	1,0238	4,3214
Výrok 11	2,8869	1,3571	4,7381
Výrok 12	2,5863	1,3810	4,0476
Výrok 13	4,2857	1,7143	6,2143
Výrok 14	2,3393	1,0000	3,7976
Výrok 15	2,4702	1,0833	3,7143
Výrok 16	4,1667	2,0714	6,0595
Výrok 17	2,7470	1,0595	4,5357

Zdroj: vlastné spracovanie

Maximálnu hodnotu z pomedzi hodnotených výrokov dosiahol v poradí trinásty výrok „Aj keby som na tom mal v konečnom dôsledku prerobiť, tak aj tak budem kupovať slovenské ovocie a zeleninu.“, ktorý dosiahol hodnotu 4,2857. Na druhej strane minimálnou hodnotou 2,2143 bol hodnotený výrok číslo 7 „Naozajstný Slovak vždy kupuje slovenské ovocie a zeleninu.“

Pre porovnanie hodnotení jednotlivých výrokov sme si vybrali výsledky výskumu celkového etnocentrizmu slovenských spotrebiteľov, ktorý bol vykonaný v roku 2012 na vzorke 536 respondentov z východoslovenského regiónu na populácii od 18 rokov (Lieskovská, 2013). Celková hodnota CETSCALE zistená týmto výskumom bola približne 66, teda výrazne vyššia ako pri našom prieskume. Výsledky porovnávania hodnotení jednotlivých výrokov sú uvedené v tabuľke 5.

Tabuľka 5 Porovnanie priemerných hodnôt hodnotení jednotlivých výrokov modelu CETSCALE

	Lieskovská a kol. (2012)	Náš prieskum (2014)
Výrok 1	3,2	3,7411
Výrok 2	3,9	3,8571
Výrok 3	4,5	3,9762
Výrok 4	4,2	2,6399
Výrok 5	3,9	2,5208
Výrok 6	3,8	3,8720
Výrok 7	3,1	2,2143
Výrok 8	3,1	2,7946
Výrok 9	4,0	2,2530
Výrok 10	4,1	2,5804
Výrok 11	4,3	2,8869
Výrok 12	3,6	2,5863
Výrok 13	4,1	4,2857
Výrok 14	3,3	2,3393
Výrok 15	5,0	2,4702
Výrok 16	2,8	4,1667
Výrok 17	5,1	2,7470

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri porovnávaní celkových hodnôt CETSCALE je nutné si uvedomiť, že pri výskume v roku 2012 neboli špecifikované komodity, resp. trhy. Ak porovnáme priemerné hodnoty jednotlivých výrokov, ktoré im prideliť respondenti, je možné v tabuľke 5 vidieť, že v našom prieskume boli, napriek nižšej hodnote celkového CETSCALE „etnocentrickejšie“ hodnotené štyri výroky:

- výrok 1 „Slováci by mali kupovať ovocie a zeleninu, ktoré sú vyrobené na Slovensku a nie doň dovezené“;
- výrok 6 „Je zlé nakupovať zahraničné ovocie a zeleninu, pretože tým beriem Slovákom prácu“;
- výrok 13 „Aj keby som na tom mal v konečnom dôsledku prerobiť, tak aj tak budem kupovať slovenské ovocie a zeleninu“;
- výrok 16 „Mali by sme nakupovať len to ovocie a zeleninu zo zahraničia, ktoré nemôžeme na Slovensku získať“.

Táto skutočnosť by nás mohla viesť k záveru, že mladí ľudia si uvedomujú potrebu určitej preferencie pri nákupe ovocia a zeleniny z domácej produkcie.

4. Záver

Cena potravín je najvýznamnejším faktorom rozhodovania sa slovenského spotrebiteľa. Výsledky prieskumu Únie potravinárov Slovenska, ktorý sa uskutočnil na medzinárodnom veľtrhu Agrokomplex 2010 na vzorke viac ako 1200 respondentov ukázali že až 52 % opýtaných preferuje potraviny v zľave, vyhľadáva akcie a nakupuje potraviny, ktoré sú tesne pred vypršaním doby minimálnej trvanlivosti (Janíček, 2010). Rovnaká priorita platí pre slovenských spotrebiteľov pri nákupe ovocia a zeleniny, čo potvrdil aj náš kvalitatívny prieskum medzi malými predajcami v priebehu mesiaca jún v roku 2014 v Košiciach.

Pôvod potravín je síce jedným z faktorov, ktorý ovplyvňuje správanie sa spotrebiteľov pri nákupe ovocia a zeleniny, výsledky nášho prieskumu ale ukazujú, že na tomto trhu je úroveň etnocentrizmu mladých slovenských spotrebiteľov podpriemerná. Podľa nášho názoru existujú na trhu ovocia a zeleniny určité rezervy pri zvyšovaní podielu slovenských produktov. Dôvodom, okrem našich zistení, sú napríklad výsledky výskumu (Lieskovská a kol., 2012) z roku 2011, na vzorke 1302 respondentov z Košického a Prešovského kraja, ktorý bol zameraný na bioprodukty. Pri porovnávaní piatich druhov potravín pri predaji z dvora (zelenina, ovocie, mäso, mlieko, mliečne výrobky), boli najviac preferovanými komoditami práve zelenina a ovocie. Priemerná hodnota ich preferencií bola 1,97 na päť bodovej škále (1 – určite áno, 5 – určite nie).

Literatúra

Akdogan, S. M. a kol. 2012. The effects of consumer animosity on the re-purchase intent: the moderating role of consumer loyalty. In: *Emerging markets journal* 2012/2. p. 1-12. ISSN 2158 – 8708.

- Ang, S., Jung, K., Leong, S., Pornpitakpan, C., Tan, S. 2004. Animosity towards economic giants: what the little guys think. In: *Journal of Consumer Marketing*, 2004/3. p. 190-207. ISSN: 0736-3761.
- Bawa, A. 2004. Consumer ethnocentrism: CETSCALE validation and measurement of extent. In: *VIKALPA*, 2004/3. p. 43-57. [cit. 2014.16.09] Dostupné na internete <http://www.cccindia.co/corecentre/Database/Docs/DocFiles/2004_jul_sep_43_57.pdf>.
- Gajdoš, J., Dziváková, M. 2010. Nákupné správanie slovenských spotrebiteľov - celkové hodnotenie etnocentrizmu. In: *Manažment v teórii a praxi : online odborný časopis o nových trendoch v manažmente*, č. 2-3/2010. s. 4-9. Košice: Katedra manažmentu PHF EU, 2010. ISSN 1336-7137. Dostupné na internete: <<http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/2-3-2010/mtp2-3-2010.pdf>>.
- Gronhaug, K., Supphellen, M. 2003. Building foreign brand personalities in Russia: the moderating effect of consumer ethnocentrism. In: *International Journal of Advertising*, 2/2003. p. 203-226. Oxfordshire: Marston Book Services, 2003. ISSN: 0265 0487.
- Janiček, D. 2010. *Slovenskí spotrebiteľia chcú slovenské potraviny*. [online]. [cit.2014.18.09]. Dostupné na internete <<http://www.sppk.sk/index.php?pl=69&article=861>>.
- Lee, S., Hong, J., Lee, W. 2003. Communicating with American consumers in the post 9/11 climate: an empirical investigation of consumer ethnocentrism in the United States. In: *International Journal of Advertising*, 2/2003. p. 487-510. Oxfordshire: Marston Book Services, 2003. ISSN: 0265 0487.
- Lieskovská, V., Megyesiová, S., Petrovčíková, K. 2012. Spotrebiteľské správanie a preferencia nákupu bioproduktov. In: *Forum statisticum Slovacum : vedecký recenzovaný časopis Slovenskej štatistickej a demografickej spoločnosti*, 7/2012. s. 80-85. Bratislava: Slovenská štatistická a demografická spoločnosť, 2012. ISSN 1336-7420. Dostupné na internete: <<http://www.ssds.sk/casopis/archiv/2012/fss0712.pdf>>.
- Lieskovská, V., Megyesiová, S., Bilohuščinová, D. 2013. Akceptácia podpory predaja domácich produktov spotrebiteľmi v maloobchode SR. In: *Marketing science & inspirations : vedecký časopis zameraný na problematiku marketingu a marketingového manažmentu*, 2/2013. S. 2-12. Bratislava : Univerzita Komenského v Bratislave, 2013. ISSN 1338-794.
- Phau, I., Chan, K. W. 2003. Targeting East Asian markets: a comparative study on national identity. In: *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 4/2003. p. 157-172. [cit. 2014.16.09]. Dostupné na internete <<http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jt.5740105>>.
- Quester, P.G., Marr, N.E., Yeoh, P.S. 1996. Country-of-origin effects: an Australian experiment in shelf labelling. In: *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 1996/1. p. 113-133. ISSN 0959-3969.
- Renko, N., Karanovič, C. B., Matič, M. 2012. *Influence of consumer ethnocentrism on purchase intentions: case of Croatia*. [online]. [cit.2014.15.09]. Dostupné na internete <https://www.google.sk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fhrca.hr%2Ffile%2F138614&ei=xgZxU6n6F6_y7AbkiYGAAg&usq=AFQjCNE8zQcMw5uOcfgrafQAusOspq5A&sig2=IPUBb4ZGrFLwTB21r6jguw&bvm=bv.66330100,d.ZGU &cad=rja>.
- Sedláková, J. a kol. 2007. Spotrebiteľské správanie sa mladých slovenských konzumentov – vplyv etnocentrizmu a pôvodu potravín. In: *Acta economica et informatica*, 2007/2. s. 45-48. ISSN 1335-2571.



MARKETING MANAŻMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



Koncepcja wyboru metody badań marketingowych z wykorzystaniem metod oceny jakości

The concept of choosing marketing research methods by applying quality
assessment methods

Igor Liberko^a, Andrzej Pacana^b, Beata Zatwarnicka-Madura^c

^a Prešovská univerzita v Prešove, Sk, e-mail: igor.liberko@unipo.sk

^b Politechnika Rzeszowska, Wydział Budowy Maszyn i Lotnictwa, Pl, e-mail: app@prz.edu.pl

^c Politechnika Rzeszowska, Wydział Zarządzania, Pl, e-mail: bezat@prz.edu.pl

Abstrakt

W opracowaniu zaprezentowano koncepcję wspierania procesu decyzyjnego z wykorzystaniem metod oceny jakości: punktacji sformalizowanej i punktacji uproszczonej. Wykorzystanie zaproponowanej koncepcji może przyczynić się do bardziej sprawnego i efektywnego podejmowania decyzji w zarządzaniu marketingowym. Przedstawioną koncepcję przetestowano na wybranych metodach badań marketingowych możliwych do zastosowania w sektorze MŚP.

Słowa kluczowe: metody oceny jakości, badania marketingowe

Abstract

The paper discusses the concept of supporting decision-making processes using quality assessment methods e.g., formalized scoring and simplified scoring. The use of the suggested approaches can result in more efficient and effective decision-making in marketing management. The concept presented in the paper was tested on selected marketing research methods, that are applicable to SMEs in marketing.

Keywords: quality assessment methods, marketing research

1. Wprowadzenie

Współcześnie rozwijające się organizacje napotykają często na różnego rodzaju problemy, w tym na problemy związane z zarządzaniem marketingowym. Rozwiązaniem wielu z nich są prawidłowo przeprowadzone, odpowiednie badania marketingowe. Dobór metody badań marketingowych nie jest jednak zadaniem łatwym. Przyczyn jest kilka; przede wszystkim nasuwają się trzy główne powody. Po pierwsze metod tych jest bardzo dużo, po drugie – z uwagi na ciągły rozwój technologiczny – przybywa metod związanych z nowoczesnymi technologiami. Po trzecie każda z metod ma wiele ograniczeń. W artykule podjęto próby wyboru metody badań marketingowych w sektorze MŚP. Firmy reprezentujące ten sektor często nie mogą sobie pozwolić na zastosowanie kosztownych metod badań. Jednocześnie powinny wybrać

metodę najbardziej odpowiednią do celu badawczego, co może stanowić trudność. Podejmowane są próby rozwiązywania tego typu trudności. Jedną z takich koncepcji może być wykorzystanie metod kwalitologicznych służących do oceny jakości produktów. Generalna zasada obliczania jakości produktów złożonych zakłada, że jakość takiego produktu wynika z jakości poszczególnych zespołów i podzespołów cząstkowych. Takie obliczenia są czasochłonne, pracochłonne i kosztowne, a uzyskany wynik jest obarczony i tak pewną niepewnością. Na szczególną uwagę zasługują więc uproszczone metody oceny jakości produktu, w których możliwe jest przeprowadzenie oceny przez jednego eksperta i to w stosunkowo krótkim czasie z wykorzystaniem metodyki o niskim stopniu złożoności. Metodyka taka ma jeszcze jedną bardzo ważną cechę, a mianowicie uwzględnia specyficzne oczekiwania klientów, czyli tych, którzy często tą ocenę prowadzą.

Wydaje się, że uproszczone metody oceny jakości, mogłyby stać się elementem wspierającym proces decyzyjny związany z wyborem metody badań marketingowych a co za tym idzie zwiększeniem konkurencyjności organizacji.

Istnieje kilkanaście podstawowych metod ilościowego określania poziomu jakości produktów. Obliczanie poziomu jakości, czyli skorzystanie z gotowych procedur obliczeniowych, nie stwarza problemu. Problem stwarza dobór odpowiedniej metody. W dalszej części zaprezentowano dwie z nich (Sep, Perłowski, Pacana, 2006): punktację sformalizowaną i punktację uproszczoną. Są to tzw. metody punktacyjne. Ich podstawową zaletą jest to, że pozwalają policzyć jakość bardzo szybko i w stosunkowo nieskomplikowany sposób.

2. Wybrane metody oceny jakości

Punktacja sformalizowana (PS)

Punktacja sformalizowana jest często stosowaną metodą obliczania poziomu jakości produktu ze względu na prostotę. Jej wadą jest brak zaleceń ujednolicających, które utrudniają interpretację wyniku obliczeń. Metoda ta może być realizowana w dwojaki sposób:

- zwykły – ocena stanów kryteriów jest dokonywana według uznania oceniającego,
- uwarunkowany – ocena stanów kryteriów nie jest dowolna, lecz zależy od ściśle określonych warunków – kryterialny wzorzec jakości.

Istota metody powoduje, że najczęściej jest ona stosowana do oceny produktu charakteryzującego się dużą ilością stanów niemierzalnych. Gradacja ocen w punktacji sformalizowanej może być różna: dwu-, trzy-, pięcio-, dziesięcio- stopniowa. Ważnym jest, aby liczba punktów dla każdego stopnia była stała. W przypadku tej metody zaleca się stosowanie pięciostopniowej skali ocen (tab. 1).

Tab. 1. Skala ocen w punktacji sformalizowanej

Liczba punktów	Ocena	Rodzaj stanu
5	najwyższa	bardzo korzystny
4	wysoka	korzystny
3	średnia	pośredni
2	niska	niekorzystny
1	najniższa	bardzo niekorzystny

Źródło, J. Sep, A. Pacana, Metody i narzędzia zarządzania jakością, Wyd. Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2001, s. 57

Przy takim stopniowaniu ocen wzór na obliczanie poziomu jakości produktu wygląda następująco:

$$H = G + K - C \quad (1)$$

Człon główny G oblicza się:

$$G = \frac{R}{8 \cdot n} \quad (2)$$

gdzie:

$$R = (9 \cdot a + 7 \cdot b + 4 \cdot c + 2 \cdot d + e - n) \quad (3)$$

Człon korekcyjny K wylicza się ze wzoru:

$$K = \frac{c + 5 \cdot d + 10 \cdot e}{200 \cdot n} \quad (4)$$

Stała C = 0.05 dla wymagań normalnych, a C = 0.01 dla wymagań zaostrzonych.

n - liczba rozpatrywanych kryteriów,

a - liczba przyznanych ocen 5 punktowych,

b - liczba przyznanych ocen 4 punktowych,

c - liczba przyznanych ocen 3 punktowych,

d - liczba przyznanych ocen 2 punktowych,

e - liczba przyznanych ocen 1 punktowych.

W przypadku dokumentowania można stosować w tej metodzie następujący zapis:

$$H = 0, \dots (a + b + c + d + e / n_e - n_d - n_c) K \quad (5)$$

0, ... – poziom jakości wyrażony ułamkiem dziesiętnym,

K – klasa jakości liczona ze wzoru [4],

$n_e - n_d - n_c$ – numery kryteriów zaniżających jakość zakwalifikowane odpowiednio do grupy o ocenie najniższej, niskiej i średniej (Sep, Pacana, 2001).

Metoda punktacji uproszczonej (PU)

Do wykonania obliczeń uproszczonych można stosować następujący wzór na określenie poziomu jakości produktu:

$$H_u = \frac{P}{P_{\max}} - C \quad (6)$$

gdzie:

P – liczba punktów uzyskana przez produkt według dowolnej gradacji ocen,

P_{\max} - liczba punktów możliwa do zdobycia przy danej gradacji ocen

C = 0.05 dla odbiorów typowych (normalnych),

C = 0.1 dla odbiorów zaostrzonych (np. dla wojska).

3. Wybrane metody badań marketingowych

W literaturze można zidentyfikować wiele sposobów klasyfikacji badań marketingowych. Jedną z najpopularniejszych klasyfikacji do metod zbierania danych ze źródeł pierwotnych zalicza metody sondażowe pośrednie, metody sondażowe bezpośrednie, metody pozasondażowe i metody eksperymentu naukowego. W metodach sondażowych pośrednich wykorzystuje się metody ankietowe (pocztowa, internetowa, prasowa), wywiady pośrednie, metody heurystyczne. Do metod sondażowych bezpośrednich zalicza się: metody ankietowe (bezpośrednia, audytoryjna), wywiady osobiste i ich odmiany, metody heurystyczne, wywiady grupowe, metody projekcyjne. Wśród metod pozasondażowych można wyróżnić metody obserwacji, metody etnograficzne, metody rejestracji i spisu oraz metody sensoryczne. Metody eksperymentu naukowego to eksperyment laboratoryjny, eksperyment terenowy i metody symulacji (Kaczmarczyk, 2011).

Możliwości firm z sektora MSP oraz różnorodność i złożoność problemów decyzyjnych spowodowały, że do pokazania koncepcji wybrano kilka wybranych metod: ankietę ogólnodostępną, ankietę internetową, ankietę bezpośrednią (rozdawaną), wywiad bezpośredni i wywiad telefoniczny (definicje tych metod można znaleźć w np. Kędzior, 2005, Kaczmarczyk, 2011, Bednarova, 2009).

4. Koncepcja oceny jakości/wyboru metody

Prezentowana koncepcja polega na wyborze przez klienta (beneficjenta) adekwatnej metody badań marketingowych z wykorzystaniem metody punktacji sformalizowanej (PS) lub punktacji uproszczonej (PU). Metodyka punktacji sformalizowanej składa się z następujących etapów:

1. Wybór kryteriów do oceny metod marketingowych. Ich liczba powinna być w przedziale od 10 do 15, ale nie jest to krytycznie wymagane.

2. Ocena kryteriów w skali od 1 (najgorzej) do 5 (najlepiej). Ocena tą realizować będzie się zgodnie z tab. 1.

3. Obliczenie członu głównego ze wzoru (2).

4. Obliczenie członu korekcyjnego ze wzoru (4).

5. Obliczenie jakości dla każdej metody badań marketingowych ze wzoru (1), po wcześniejszym doborze stałej C.

6. Wybór metody badań marketingowych o największej wartości jakości.

Takie postępowanie pozwoli na subiektywny wybór metody z uwzględnieniem wielu kryteriów. Wybór taki byłby bardzo trudny gdyby nie zastosowanie metodyki oceny jakości, która pomaga w podejmowaniu decyzji.

W przypadku gdyby klient nie chciał skorzystać z metodyki punktacji sformalizowanej wówczas może skorzystać z innej metody oceny jakości np. punktacji uproszczonej, która jest łatwiejsza do stosowania, ale mniej precyzyjna. Wówczas procedura postępowania jest następująca:

1. Wybór kryteriów jakości, które będą oceniane.

2. Ocena punktowa wybranych kryteriów w skali od 1 (najgorzej) do 5 (najlepiej).

3. Obliczenie liczby możliwych do uzyskania punktów przez poszczególne metody –Pmax.

4. Obliczenie poprzez sumowanie, dla każdej metody, liczby uzyskanych punktów.

5. Obliczenie jakości każdej metody ze wzoru (6) i interpretacja wyniku.

6. Wybór metody o największej wartości jakości.

W dalszej części przedstawiono test koncepcji dla wybranych metod badań marketingowych.

5. Wybór metody marketingowej

Opisane w p. 3. metody badań marketingowych poddano ocenie według metody punktacji sformalizowanej i uproszczonej. Wybrane do analizy metody badań marketingowych można wykorzystywać np. w MŚP. Jako kryteria oceny wybrano cechy zaprezentowane w tab. 2. W tabeli przedstawiono również ocenę tych kryteriów w skali zgodnej z tab. 1.

Tabela 2. Kryteria wybrane do oceny jakości i ich ocena dla poszczególnych metod

KRYTERIUM	Ankieta ogólnodostępna	Ankieta internetowa	Ankieta bezpośrednia (rozdawana)	Wywiad bezpośredni	Wywiad telefoniczny
1. Łatwość przeprowadzenia	4	4	2	2	4
2. Możliwość pomiaru dużej grupy respondentów	4	4	3	2	4
3. Stopień skomplikowania	4	5	2	2	4
4. Czas pomiaru	2	4	3	3	4
5. Kontrola reprezentatywności próby	1	1	5	5	4
6. Dokładność uzyskiwanych odpowiedzi	1	1	2	5	3

Źródło: Opracowanie własne

Ocenę jakości wybranych metod marketingowych dokonano oparciu o metodykę opisaną w p. 3.

Wartość jakości poszczególnych kryteriów, podobnie jak i wybór kryteriów ustalono kierując się wiedzą i doświadczeniem Autorów, oraz biorąc pod uwagę opinię specjalistów.

W tab. 3. zaprezentowano obliczone wartości jakości dla poszczególnych metod badań marketingowych.

Tabela 3. Zestawienie jakości obliczonych według dwóch metod

Metoda	JAKOŚĆ wg metody PS	JAKOŚĆ wg metody PU
Ankieta ogólnodostępna	0,325	0,483
Ankieta internetowa	0,475	0,583
Ankieta bezpośrednia (rozdawana)	0,290	0,517
Wywiad bezpośredni	0,395	0,583
Wywiad telefoniczny	0,762	0,717

Źródło: Opracowanie własne

Z przedstawionej tabeli wynika, że najlepszą pod względem jakości według metody PS oraz metody PU jest metoda badań marketingowych – wywiad telefoniczny. Wyniki mogłyby być inne, jeśli zostałyby wykorzystane inne kryteria i ich ocena. Metodyka musi jednak być nieskomplikowana aby każdy menager mógł z niej skorzystać i w stosunkowo krótkim czasie podjąć najkorzystniejszą, obiektywną decyzję.

5. Podsumowanie

Formułując wnioski należy pamiętać, że w artykule zaprezentowano tylko pewną koncepcję. Daje ona jedną sporo możliwości. Eksperti mogą wybierać do oceny różne metody – takie, które są obiektem ich zainteresowania. Mogą również wybierać inne kryteria do oceny jakości, jak również inaczej je ocenić. Co więcej – mogą wybrać inną metodę kwalitologiczną np. grupową selekcję stanów czy MAP. Za każdym razem otrzymaliby jednak matematycznie uzasadnienie pozwalające podjąć racjonalną decyzję. Dlatego też celowym wydaje się propagowanie takiej metodyki wspomagania decyzji menedżerskich między innymi przy wyborze metod badań marketingowych.

Literatura

- Bednárová L., Bujňáková M., Chovancová J. 2009. *Medzinárodný mankament*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu . ISBN 978-80-555-0067.
- Kaczmarczyk S. 2011. *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*. Warszawa: PWE. ISBN: 978-83-208-1941-0.
- Kędzior Z. (red.) 2005. *Badania rynku, metody zastosowania*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1547-9.
- Pacana A. 2000. *Sterowanie jakością*. Rzeszów: Oficyna Wydawnicza. Politechniki Rzeszowskiej. ISBN 83-86705-63-9
- Sep J., Perłowski R., Pacana A. 2006. *Techniki wspomagania zarządzania jakością*. Rzeszów: Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej. ISBN 83-7199-388-9



MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24. 10. 2014
Slovenská republika



Konkurencieschopnosť podniku

Business Competitiveness

Michal Pružinský^a, Bohuslava Mihalčová^a, Anna Hrnčiarová Turčiaková^a

^a *Ekonomická univerzita v Bratislava, Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Slovensko, michal.pruzinsky@euke.sk, bohuslava.mihalcova@euke.sk, anna.hrnciarova@euke.sk*

Abstrakt

Vedenie podniku sa usiluje o splnenie požiadaviek a očakávaní zákazníkov. Vie, že je to základ toho, aby bol podnik konkurencieschopným a obstál na trhu. Manažment podniku neustále hodnotí interné, ale aj externé prostredie, aby mohol kompetentne riadiť podnik aj v prípade negatívnych udalostí ovplyvňujúcich jeho činnosť. Predpokladom úspechu je dostatok informácií a zamestnávanie kvalifikovaných ľudí. Cieľom príspevku je predložiť východiská pre získanie konkurenčnej výhody, ktorá má viesť k udržaniu konkurenčnej pozície na trhu. Obstáť v konkurenčnom prostredí je náročná úloha, lebo konkurovať veľkým podnikom s dlhou tradíciou je náročné. Výsledkom práce autorov je zhodnotenie konkurencieschopnosť podniku a navrhnutie opatrení na udržanie tejto konkurencieschopnosti, prípadne jej zvýšenie.

Kľúčové slová: konkurencia, konkurencieschopnosť, konkurenčná výhoda, konkurenčná stratégia, SWOT analýza

Abstract

Company management seeks to meet the requirements and expectations of customers. Management knows that it is the fundamental that the company is competitive and it competes in the market. Business Management continually evaluates the internal and external environment in order to competently manage the company, even if negative events affecting company operation. For success is not enough to have information and employ qualified people. This paper aims to present a basis for competitive advantage, which should lead to maintain a competitive market position. Succeed in a competitive environment is a challenging task, because to compete with a large company with a long tradition is difficult. Result of the work of authors is to evaluate the competitiveness of enterprise and propose measures to maintain the ways that maintain and increase competitiveness.

Keywords Competition, competitiveness, competitive advantage, competitive strategy, SWOT analysis

1. Foreword

Entrepreneurship is growing as fast as the changing turbulent competitive environment. Undertaking wishing to survive in the market, not "rest on our laurels." Business Management continually evaluates the external and internal environment to identify areas in which sketches the opportunity to gain a competitive advantage. Prerequisite is not enough information and employment of qualified people. Undertaking may decide for competitive strategy which will achieve competitiveness in the business. At the same time it formulates what position it takes over its competitors. The aim is to gain a competitive advantage and thus

create and maintain long-term competitive position in the marketplace. Enterprise you should answer the questions: What needs we meet? As we meet these needs? Who do we meet?

2. Contribution's goal

This paper aims to review and evaluation of the competitiveness of the company, finding ways to maintain competitiveness or its positioning through well-designed business strategy within the possibilities of the company.

3. Competitiveness - definition and types

We do not investigate Competitiveness only in business (industry) environment. We meet with it in the context of integration groupings, individual states and their regions. Term competitiveness originates in the word competition, which can be expressed as competitive. Basically it means a company's ability to compete respectively be competitive in the market. According to (Pitra, 2001), competitiveness is a feature that allows the subject to succeed in competition with competitors and its evaluation will depend on the nature and conditions of this competition. (Šrédl, 2001) states, that competitiveness is efficient use of capital and human resources. This means that the major part of the difference in economic competitiveness depends on the competitiveness of the enterprises themselves. The key to success are: organization, innovation, motivation and leadership and staff. (Porter, 1993) highlights the managerial rather define competitiveness and understands it as a business entity's ability to take the opportunity to obtain a position in which they can better defend, respectively, to use its resources for further growth. He argues that the main determinant of a company's ability to compete with the outside environment. (Pavlik, 2006) sees the term competitive ability of entrepreneurs to create customer the same or better condition than it offered by other businesses.

One of the views of competitiveness brings (Mikoláš, 2005). It argues that competitiveness of enterprises is determined by four attributes: financial, human and technological potential of the company. Mikoláš adds that competitiveness consists also of the other four dimensions: identity, integrity, mobility, sovereignty. According (Mikoláš, 2005) these dimensions have a significant impact (especially identity of the business) the competitive potential of the company. According to him, financial indicators are not sufficient to assess competitiveness, it is necessary to take into account other factors such as the conduct of the company externally, corporate culture, image and relations with employees.

3.1. Key factors in the competitiveness of enterprise

The most important criteria for the competitiveness of enterprises and their production are quality, cost and time. With the development and production of new strategies to their relevance and importance gradually changed. Quality, cost and time are determined by the application of knowledge that is available in the company, technology, and factors in the external environment, which affect all areas and business processes. Costs have a direct bearing on the inputs into the production process of transformation, the quality of the turn binds mainly to outputs, and the time is tied to the objectives of production, which the company seeks to achieve. The basic prerequisite for the efficiency of production and the entire enterprise is a balance between all the components which are effectiveness, efficiency and effectiveness. Methods of improving competitiveness are usually aimed at improving only one of these factors. If the company wants to be successful with your product, must ensure an adequate level of all factors. The main objective is to achieve the minimum cost of the highest quality in the shortest time. The current world market situation adds the factor of time even more important. Customers increasingly demand new and quality products, creating an opportunity for manufacturers to quickly responded to these requirements and also manufacturers in an effort to get as many customers and overtake their competitors offer increasingly innovative products.

Other factors that contribute to enhancing the competitiveness include application of the most advanced scientific and technological knowledge in production and service, increased productivity, skilled man power, timely implementation of the innovation, using the most modern methods in management and marketing, effective work organization.

3.2. Sources of increasing the company's competitiveness

Sources of competitiveness in these subjects can be identified at each level of competitiveness. These are springs that maintain or increase competitiveness. According (Fifeková, 2006) as a source of national competitiveness level considered qualitative intensity of the economy. Macroeconomic stability and quality of the business environment are important indicators through which we can express economic development. Another source of growth is qualitative change. The qualitative change we can talk when it comes to raising activities demanding science and research, to increase staff qualifications, the growth in production, exports and value added. Crucial role in creating a competitive national economy also plays innovative activity. They are the driving force of the economy, creating opportunities for future competitiveness in terms of new knowledge and contribute to increased efficiency and ability to deliver economy, particularly through SMEs. Innovation performance is affected by the technological readiness of the economy.

Enterprise-level competitiveness depends on their capacity for innovation, investment in human capital and participation in international projects. The common denominator of competitiveness at the macro and micro level innovation is capacity and ability to implement this capability into business practice.

2.3. Measurement and evaluation of the competitiveness

The concept of competitiveness can be defined in several ways. Depending on how we are going to look at competitiveness, so we choose the method for its measurement. Suppose that competitiveness will be understood as the ability of the company through which an undertaking can maintain long-term, respectively increase their market share, then this business is profitable.

Assume that a competitive business, in addition to being profitable, the solvent and the solvent. Then this set of indicators by the following indicators:

- Solvency and
- Insolvency.

With focus on the indicators (Foltýn, 2010), divided the companies into four groups. The first group is made up of enterprises profitable and sufficiently solvent. The second group includes moderately-profit businesses, but sufficiently solvent. These businesses are, for example, with the support of the state can become profitable in the short term. In the third group are businesses that have limited the possibility of profitability, but sufficient solvency. The last group includes prospective, non-profit and insolvent companies. For the evaluation of competitiveness, we can use methods (e. g. SWOT analysis, SPACE Analysis, BCG matrix).

4. Methodology

The object of the investigation company is its competence in bringing to the Slovak market a wide range of furniture and offering it through the sales network of business partners. The company operates in the market since 1992, when it was established as a limited liability company. In 2007 it was transformed into a joint stock company. Several employees of the companies act since its inception. Grow professionally, gain experience and integrate themselves in a lot of information and personal qualities. The company employs 55 workers.

The main activity of the company is the provision of goods for a chain of retail stores throughout Slovakia. The company has built up its own stores in Humenné, Snina, Medzilaborce, and Košice. Long-term vision of the company is to achieve first place in the Slovak furniture market. We analyzed the situation of the company based on actual knowledge of science and research. In addition to the analysis, we used the synthesis, comparison, induction and deduction particularly at the stage of drafting the company's strategy. Key information we received directly from the employee authorized to communicate with us. We got a variety of valuable information, including, brochures, etc. Intensive communication with the authorized personnel allowed us to create a holistic picture of the company and its activities.

5. The work results

5.1. Analysis of Competitiveness

The company is a founder member of the sales network of business partners. This network headquartered in regions of Humenné consists of 28 stores in Prešov county, 27 stores in Košice county, 23 stores in Nitra county, 27 stores in Trenčín county, 19 stores in Trnava county, 27 stores in Banská Bystrica county, 24 stores in Žilina county and 3 stores in the Bratislava region. The company itself has its stores in Humenné, Snina, Medzilaborce and Košice. In the vicinity of Humenné there are 6 other retailers of furniture. Main competitors are Bytex Furniture, DREVONAX, Lagoon style Taj - Import, Trier and MF Design spol. s r. o. None of the subjects could build a footing with the investigated company; even offer a range of additional services.

Company imports furniture from Poland, Italy, Czech Republic. Company also sale the products of Slovak producers. In terms of price / quality ratio the most favourable purchase by the consumer. According to the information received from sellers of furniture in Humenné, investigated the company approached 52% of consumers. Target groups that are most important form:

- Regular customers who have long been happy with the service and quality furniture, this group includes the same wholesale and retail customers;
- New customers, who first used the services of the company, respectively. Customers who are interested in information regarding prices, quality furniture, furniture sets, discounts,
- Restaurants and bars, requiring comprehensive interior equipment;
- Population (inhabitants of houses and flats residents) who provide reconstruction of their apartments and interiors, requiring furniture for kitchens, bathrooms, toilets, halls and other rooms;
- Brokers and offices, requiring office furniture.

The company is the creation and implementation of responsible strategies:

- Top management of the company,
- Human Resources Manager,
- Financial manager,
- Sales manager.

The main strength of the company is affordable products. The company strives to maintain prices at an acceptable level. Company presents itself like generational family company. The market has a firm foothold size of retail space permits offer a wide range (e. g. Living room furniture, dining sets, children's rooms, kitchens, office furniture). Customers can take the desired product immediately home, because the company has a sufficiently large stock of products. Positive is a convenient retail location. The weaknesses include the lack of export experience. The company is basically oriented to the domestic market in its stone stores. Trucks are obsolete, requiring more frequent repairs, resulting in additional costs.

Threats to company are mainly competitors rising transport costs on imports products from abroad. Monitoring competition is despite a privileged position in the regional market necessity. Also improving portfolio is a permanent task. Furniture goods must be high quality and affordable. Fulfilments of both requirements can only be a compromise. All the SWOT analysis data we provide in Table 1.

Table 1. SWOT table of searched stock company

S – strengths	Points	W – Weaknesses	Points
Affordable products	8	Absence of export experience	7
Training of employees	7	Obsolete vehicles	6
Family company	8	The high cost of training	6
Stable market position	6	Brokerage	8
Additional Services	7	Job application	8
Significantly extensive range	8		
Member of the sales network	6		
Express orders	9		
Convenient location	7		
High Quality management	7		
Total (together)	73	Total (together)	35

O – Opportunities	Points	T - Threats	Points
Open foreign markets	6	Competition in the market	9
Growth in demand for news	9	High transport costs	5
New consumer group	8	Changing legislation	6
Participation in furnishing exhibitions	7	Higher demands of customers	8
Contacts abroad	7	Higher demands of customers	7
Total (together)	37	Total (together)	35

Source: own processing

The SWOT table shows, the strengths outweigh the weaknesses of the company. The company must face the threats that come mainly from outside. Is most appropriate in a given situation the offensive strategy, as illustrated in Figure 1 is a positive finding, which gives hope for the achievement of its objectives and strengthen the position of the furniture market.

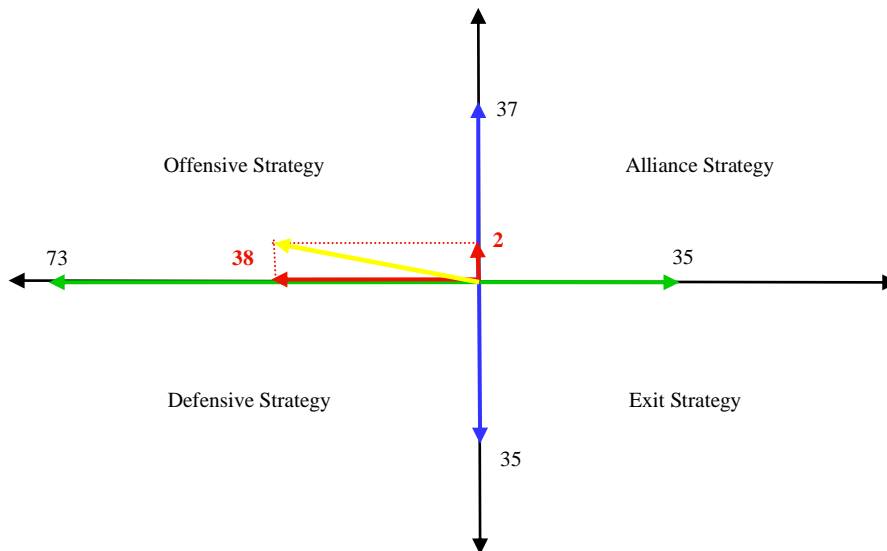


Figure 1 The initial strategy of the company

Source: own processing

Both the Trier, Taj - Import and MF Design have weaker positions. Most profitable products are kitchen cabinets, wardrobes, beds and sofas. Company focuses on them and pays adequate attention. Competitive position of the company was determined by tables of selected point evaluation criteria (see Table 2).

Table 2 Evaluation of the competitive position of the company

Criterion	Weight	Examined Company	Nábytok Bytex	Drevo-nax	Lagúna Štýl	Trier	Taj – Import	MF Design
Market share	0,2	5	3	4	4	2	1	1
Costs	0,2	4	3	5	3	2	2	2
Distribution	0,1	5	3	4	2	1	2	1
Promotion	0,1	5	3	5	3	1	1	1
Quality of management	0,05	4	3	4	3	2	2	2
Prices	0,1	5	3	5	4	2	2	2
Services	0,05	5	4	4	3	2	2	2
Furniture Quality	0,2	4	3	4	3	3	3	3
Sum criteria	1	4,55	3,05	4,4	3,2	2	1,9	1,8
Rank	-	1	4	2	3	5	6	7

Source: own processing

The analysis of the state was the assessment of internal factors (ability of adapting to clients, innovation activity, quality, customer care, financing options, personal expenses and other costs, brand) and external factors that affect competitiveness (the bargaining power of suppliers, bargaining power of buyers, competitive struggle, interested in getting a job in the company, support from the state and local governments, corruption).

Innovation activity of the company is at a very low level, as there are the manufacturers of custom furniture. The company can choose furniture from its most preferred supplier. On the other hand, the company can adapt to the requirements of customers a wide range of operative furniture and constantly expanding range depending on customer needs and requirements. Company sells also furniture, which was damaged either during transport or installation inside the shop. These pieces of furniture that do not meet the highest standards of quality are sold at a lower price. In stores such goods are increasingly popular, consumers save their money. The amount of personnel costs is higher compared to the competition, as it is in Company more employees (e. g. clerks, warehouse staff, drivers, installers, as well as administrative staff). Other costs (energy, fuel, administrative fees) are comparable to competitors. Customer care is better than the competition, which is the greater range of services and range of products.

The company maintains its position in the furniture market, despite the tough competition. Bargaining power of suppliers and customers is considered today to be high. Each of market participants are trying to maximize their profit. Suppliers seeking to sell goods to the highest bidder and customers, in turn purchase the required goods at the lowest cost. The final price is the result of market conditions (supply and demand), as well as mutual concessions, agreements and compromises. Bargaining power of suppliers can be a threat to company, as the company is in the current period depends on three main suppliers, who can raise the prices of their products and the company could lose its competitive edge. When decrease concentration of customers declining bargaining power of customers. A large number of potential customers replace a few more solvent customers, thereby decreasing their bargaining power.

Employee Perspectives contributes to the balance of the company in all dimensions. The Company maintains a database of job seekers, if necessary, the worker was able to respond quickly. Since the establishment of the company management has so far been facing corruption or an attempt on her. Although there is a possibility of business support from the state and local governments, so far the company has not requested any subsidy.

5.2. Proposal of appropriate strategies

Strategy can be formulated using objective methods, but also on the basis of intuitive thinking manager. Of the existing methods and models to determine the appropriate strategy for the company we chose IE nut. IE matrix is an array assessment of external and internal factors. The making of this matrix is devoted from the results of the SWOT analysis. IE matrix consists of EFE matrix, which is an assessment of the external environment with the values given in Table 3 IFE matrix, represent the values in Table 4 are evaluated internal environment.

The matrix is composed IE 9 areas - fields. We have it visualized in Figure 3 for groups of fields - fields is one strategy recommended:

- Area I, II, IV - Growth and development (aggressive strategy - market penetration, market development, product development ...).
- Region III, V, VII - Maintaining and strengthening (market penetration, new product development).
- Area VI, VIII, IX - use or sale (joint venture, sale of the company / section).

The overall weighted average IFE matrix is 2.61, which represents a middle position. The resulting strategy, which emerged from the matrix of IE is in field V, thus maintaining and strengthening.

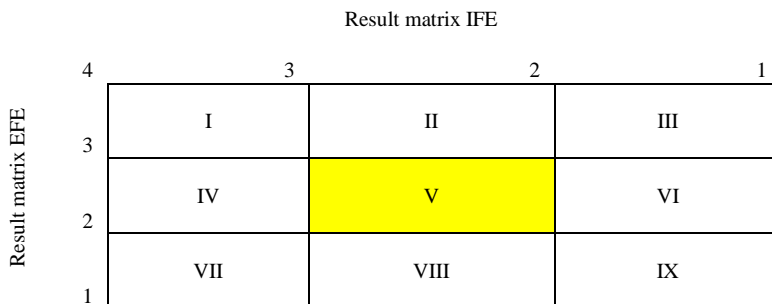


Figure 3 Matrix IE strategy of the company under
Source: own processing

Investigated company can choose a strategy or market penetration of new product development. Under the current society is not possible to develop the market. The main reason is the nature of business of the company. The transition from the regional market to distant markets is technically complicated. Own product development is not possible, because the company does not manufacture its own furniture, but only mediates its sale. Only feasible strategy under current conditions is market penetration strategy, which means that the company should increase its sales volume on the existing furniture market. This strategy can help companies increase their chances of achieving improvements in its overall market position.

Table 3 Matrix EFE assessment of the external environment

Factor	Weight	Rating	Weighted average
Opportunities			
Open foreign markets	0,2	2	0,4
Growth in demand for news	0,1	3	0,3
New consumer group	0,15	2	0,3
Participation in furnishing exhibitions	0,05	2	0,1
Contacts abroad	0,03	2	0,06
Threats			
Competition in the market	0,1	3	0,3
High transport costs	0,07	2	0,14
Changing legislation	0,05	3	0,15
Higher demands of customers	0,15	3	0,45
Reduction of interest in products	0,1	2	0,2
Total (together)	1	-	2,4

Source: own processing

Result EFE matrix is 2.4, which represents the mean sensitivity to changes in the external environments.

Table 4 Matrix IFE - assessment of internal environment

Factor	Weight	Rating	Weighted average
Strongs	-	-	-
Affordable products	0,2	4	0,8
Training of employees	0,05	3	0,15
Generational company	0,04	3	0,12
Stable market position	0,07	3	0,21
Additional Services	0,09	2	0,18
A very broad range o	0,1	3	0,3
Member of the sales network	0,04	2	0,08
Express orders	0,07	3	0,21
Convenient location	0,06	3	0,18
High Quality management	0,06	2	0,12
Weaknesses	-	-	-
Absence of export experience	0,03	1	0,03
Obsolete vehicles	0,05	1	0,05
The high cost of training	0,03	1	0,03
Brokerage	0,07	1	0,07
Job application	0,04	2	0,08
Total	1	-	2,61

Then, we propose a strategy proposes concrete steps feasible in the short term to long term strategy for market penetration.

Conclusion

Requisite for Advancement Company is increasing its competitiveness and thereby lengthening of sustainable development. Management of each company must be able to respond to changes that occur in the economic and financial market. Time, quality, cost, employees, all of these factors affect the competitiveness of the company and its efficient management is a prerequisite for its improvement. Currently at a competitive disadvantage can succeed only enterprise that offers its customers exceptional value added. Focus on the customer, to satisfy the wishes and requirements best and quickest way are prerequisites for the commercial success of any enterprise. Competitive business steadily increased its sales. Businesses have a number of tools available, starting price, advertising, enlargement of markets, customers and other extensions, The customer must worry constantly offer him more than his expectations, build to meet him, try to maintain and increase customer satisfaction. Of course, every business needs to be on your toes. Competition is intense and can use different tools to gain customers. We recommend improving the visibility, because only informed customer can make quality decisions. We were looking for various options to increase sales, and one of them is the creation of an online store. We also focused on saving distribution costs, in the future, the company must focus on building a system of customer relationship management, because these relationships are essential to the success of the company. Finding ways to contribute to the improvement of the current situation in business is the primary task. Not to stay passive and respond to changes and suggestions those come from the internal and external environments. Success means the right product, at the right place at the right time and the right customers. It is necessary to adapt activities: present and future.

References

- Fíteková, E. 2006. Kvalitatívna náročnosť slovenskej ekonomiky. In: Nová ekonomika – Vedecký časopis Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave. Nové Zámky: SECOS, číslo 3, September 2006, ročník 5.
- Mikoláš, Z. 2005. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 200 s. ISBN: 80-247-1277-6.
- Foltín, I. 2013. Konkurenceschopnost - mlhavý pojem nebo ekonomicky měřitelná veličina?[online] Publikované 20.09.2000. [citované 20.04.2013]. Dostupné z: <http://www.agris.cz/vyzkum/detail.php?id=100980&iSub=566>.

- Pavlík, A. 2006. Malé a stredné podniky – kategorizácia a charakteristika. In: Konkurencieschopnosť slovenských malých a stredných podnikov v hospodárskom priestore integrovanej Európy – Zborník k výskumnému projektu č. 2316052 OF EU. Bratislava: Ekonóm, 2006. s. 13. ISBN 80-225-2274-0.
- Pitra, Z. 2001. Zvyšovanie podnikateľskej výkonnosti firmy. Praha: Ekopress, 2001, s. 305. ISBN 80-86119-64-5.
- Porter, M. E. 1993. Konkurenčná výhoda. Praha: Victoria Publishing, 1993. s. 626. ISBN 80-85605-12-0.
- Šrédl, K. 2001. Vyjadrovanie podnikovej konkurencieschopnosti pomocou súhrnnej analýzy trhu a jeho efektívnosti. In: Zborník vedeckých prác z medzinárodných vedeckých dní. Nitra: SPU. 2001. s. 487-490 ISBN 80-7137-867-4.



MARKETING MANAŻMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24. 10. 2014
Slovenská republika



Wpływ sponsoringu sportowego na kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa

Effect of sports sponsoring in shaping the image of a company

Ewa Wszendybył-Skulska^a, Marek Zawartka^b

^a Jagiellonian University, Department of Management in Tourism, Poland, e.wszendybyl-skulska@uj.edu.pl

^b Jagiellonian University, Department of Management in Tourism, Poland, marek.zawartka@uj.edu.pl

Abstrakt

Współcześnie dla przedsiębiorstw kwestie związane z kształtowaniem tego w jaki sposób są postrzegane stają się priorytetem ich poprawnego funkcjonowania oraz kluczem do sukcesu. Żadna firma nie jest w stanie rozwinąć skrzydeł jeśli nie dba o pozytywną opinię społeczeństwa oraz jej ciągle budowanie. Sukces można odnieść tylko w przypadku, gdy organizacja posiada dobry wizerunek, który jest efektem wysokiej jakości świadczonych usług lub produktów, odpowiednich relacji z otoczeniem oraz spełnianiem wszystkich określonych norm (Budzyński 2002). W tym celu przedsiębiorstwa coraz większą wagę przykładają do właściwego (skutecznego i efektywnego) wykorzystywania instrumentów promotion-mix. Najszybciej rozwijającym się w ostatnich dwudziestu latach narzędziem promotin – mix na świecie jest sponsoring sportowy. W artykule zaprezentowano jego istotę a także rolę w rozwoju sportu. Wyodrębniono również najczęściej wykorzystywane rodzaje sponsoringu sportowego oraz wskazano na jego rolę w kształtowaniu wizerunku przedsiębiorstw.

Kľúčové slová: sport, sponsoring, wizerunek

Abstract (type your abstract in english language, max 150 words)

Today, enterprise issues related to the evolution of how they are perceived become a priority for its proper operation and the key to success. No business is able to develop itself unless you are interested in gaining a positive opinion of society and its continuous development. An organization can succeed provided that it has a good image which is a result of high quality of their services or products, appropriate relations with their environment and fulfilment of all defined standards (Budzynski, 2002). In order to achieve it businesses are becoming more and more focused on proper (i.e. effective and efficient) use of the promotion-mix instruments. Within the last twenty years sports sponsoring has been the fastest growing instrument of promotion mix.

The article presents the nature and role of sports development as well as it shows the most frequently used kinds of sports sponsoring. It also points out its role in shaping the business image.

Keywords: sport, sponsoring, image

1. Wstęp

Wizerunek oraz jego kształtowanie to temat bardzo popularny w obecnych czasach i będący przedmiotem wielu dyskusji na temat tego jak ważną rolę odgrywa on w funkcjonowaniu państw, przedsiębiorstw, każdego człowieka oraz przedmiotów. Postrzeganie przez otoczenie od zawsze było determinantą sukcesu. „Badania wykazują, że mniej niż 40% wyceny największych firm stanowi ich materialna wartość, zaś pozostałą część stanowią elementy niematerialne (...)” (Wójcik 2005).

Każda firma, osoba publiczna, miejsca i ludzie próbują wpływać na to w jaki sposób postrzega ich otoczenie, po to, by podnieść swoją wartość oraz osiągnąć swój wyznaczony cel. „Proces kreowania wizerunku jest ściśle związany z subiektywnymi uwarunkowaniami zachowań rynkowych. Konsument zbiera (postrzega) pochodzące z różnych źródeł informacje o przedsiębiorstwie, uczy się i zapamiętuje nabyte doświadczenia, równolegle ulega też bodźcom afektywnym – emocjom i motywacjom. Prowadzi to do wytworzenia się w stosunku do organizacji określonych postaw, których utrwalenie składa się na jej wizerunek” (Zarałek 2005). Jest on tak ważny dlatego, że determinuje on funkcjonowanie w otoczeniu. Ten stworzony przez odbiorcę obraz może być prawdziwy bądź fałszywy oraz może być stworzony w oparciu o własne przemyślenia lub opinie usłyszane od innych. „Wizerunek powstaje w otoczeniu, jest obcym obrazem- jest zbiorem wyobrażeń, zarówno racjonalnych, jaki emocjonalnych powstałych zarówno jako efekt działań programowych, jak też nieświadomych zachowań” (Pluta, 2011).

Pozytywny wizerunek (Sznajder, 1997):

- jest nośnikiem charakteru produktu i stanowi ważny czynnik wpływający na podejmowanie ważnych decyzji wyboru przez nabywców,
- dostarcza nabywcom dodatkowych walorów, np. atutów związanych z prestiżem,
- pozwala na dokonywanie różnicowania marek, produktów i samych przedsiębiorstw, sprzyja ich indywidualizowaniu i kreowaniu tożsamości firm,
- sprzyja tworzeniu zaufania do firmy, co dla nabywców jej produktów oznacza zmniejszanie ryzyka przy podejmowaniu decyzji zakupu.

Każdej organizacji posiadanie pozytywnego wizerunku przynosi dużo możliwości i niesie ze sobą szereg korzyści. Sprawia, że można sobie pozwolić na wprowadzenie odważniejszych polityk cenowych. Mocna pozycja sprzyja budowaniu zaufania oraz lojalności wśród klientów. Firma nie musi już przejmować się nadchodzącymi sytuacjami problemowymi, ponieważ posiada stabilną pozycję na rynku, która oddziałuje również na motywację pracowników do pracy oraz podnoszenie ich kwalifikacji.

Wśród czynników wpływających na kształtowanie wizerunku można wyróżnić m.in. tj:

- kampanie reklamowe,
- specjalne wydarzenia,
- spotkania, sponsoring,
- imprezy charytatywne itp.

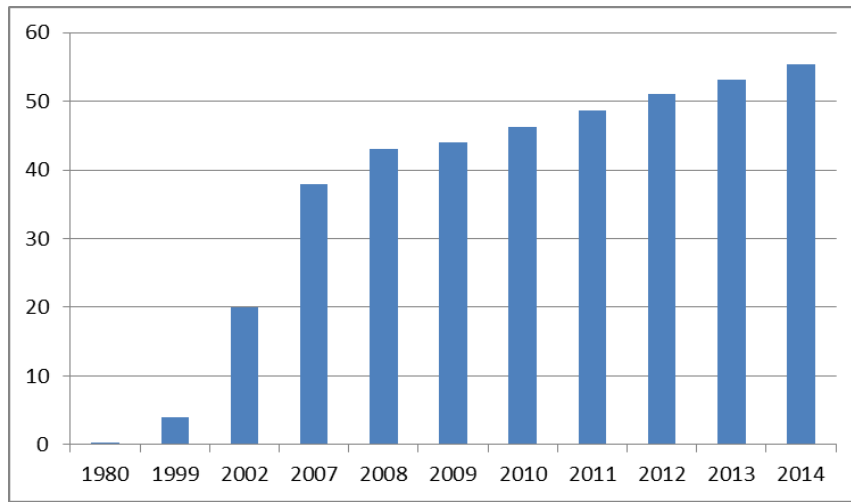
Należy jednak zaznaczyć, iż są one trudne do oceny, ponieważ są niewymierne. Łatwo jest porównać ceny, oferty czy produkty, ciężiej natomiast ocenić poziom profesjonalizmu, styl, reputację. Ponadto na tego rodzaju działania często sa postrzegane jako możliwe do wykorzystania tylko przez przedsiębiorstwa posiadające odpowiednie środki finansowe. Zdarza się, że podjęte działania nie przynoszą oczekiwanych efektów, dlatego firmy małe i średnie wybierają bardziej sprawdzone sposoby na kreowanie wizerunku.

Do najczęściej wykorzystywanych przez organizacje sportowe metod lub technik budowania wizerunku należą:

- kontakty z mediami,
- wydarzenia specjalne,
- relacje z klientami,
- elementy społecznej odpowiedzialności w biznesie,
- internet,
- sponsoring.

2. Istota sponsoringu

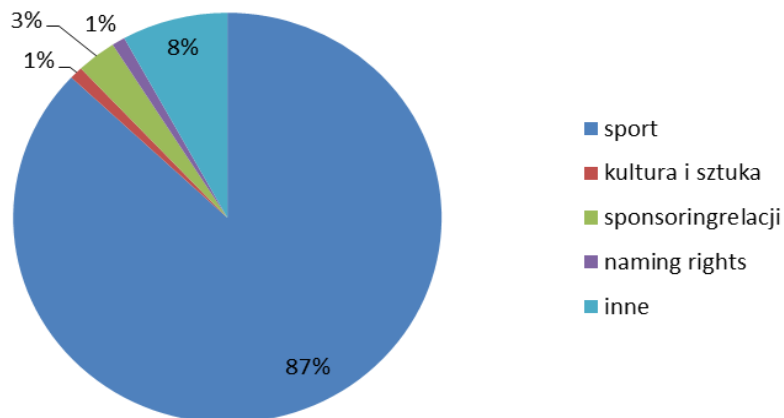
Sponsoring jako narzędzie kształtowania wizerunku organizacji to wykorzystanie powiązania marki albo produktu z danym wydarzeniem (sportowym, kulturalnym itp.), inicjatywą społeczną bądź organizacją. Polega on na wspieraniu przez organizację różnego rodzaju przedsięwzięć w celu stworzenia budzącego zaufanie wizerunku własnego oraz pozyskanie sympatii opinii publicznej (Żbikowska; Potocki 2011). Sponsoring w ostatnich latach stał się najpopularniejszą formą promocji przedsiębiorstw czego dowodem są wydatki na ten cel, które w 2013 roku na świecie wyniosły 53,1 miliarda dolarów i jak pokazują dane zaprezentowane na poniższym rysunku wzrastają z roku na rok. Przewiduje się, że w 2014 roku ich suma przekroczy 55 miliardów dolarów.



Rys. 1. Wydatki na sponsoring na świecie [w mln \$]

Źródło: International Events Group, <http://www.sponsorship.com>

Większość umów sponsoringowych na świecie dotyczy sportu (84%), podobnie wyglądają statystyki jeśli brać pod uwagę wartość umów sponsoringowych (rys.2).



Rysunek 2. Sponsoring według liczby umów na świecie

Źródło: "Sponsoring sportowy w Polsce" SportWin 2011

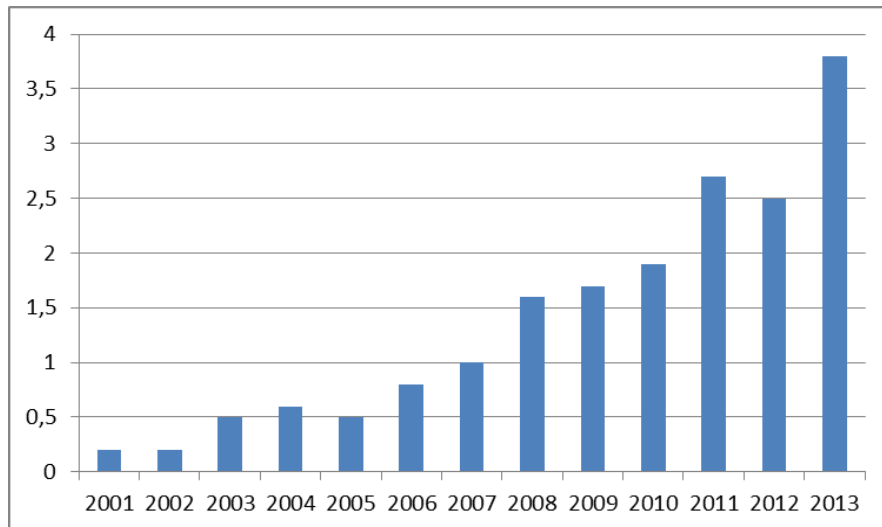
Głównymi przyczynami wzrostu zainteresowania przedsiębiorstw sponsorowaniem wydarzeń, inicjatyw,

organizacji o charakterze sportowym czy też samych sportowców są (Sporek, 2007):

- wzrost zainteresowania sportem wśród różnych grup społecznych,
- rosnąca rola środków masowego przekazu,
- wzrost cen reklam telewizyjnych, radiowych i prasowych przy jednoczesnym spadku ich efektywności,
- dobre relacje z klientami, personelem,
- wzrost znaczenia marki,
- wzrost zainteresowania wydarzeniami sportowymi przez media.

Sport wyzwała emocje niezależnie od aktywnego czy biernego w nim uczestnictwa (Datko 2003). Imprezy sportowe potrafią przyciągnąć rekordowe liczby kibiców zarówno do miejsc gdzie się odbywają jak i przed telewizory. Sport stał się jednym z ważnych obszarów życia społecznego. Emocje towarzyszące widzom, kibicom podczas śledzenia zmagania sportowców powodują szybsze tworzenie skojarzeń i lepsze zapamiętywanie nazw produktów, firm, marek. Przedsiębiorstwa potrafią wykorzystać to zjawisko (Raport Sport+Biznes+Efektywność, online).

Zainteresowanie sponsoringiem sportowym w Polsce tak jak i na świecie z roku na rok jest coraz większe. Wprawdzie kwoty wydawane na sponsoring w Polsce nie są tak duże jak w Stanach Zjednoczonych czy choćby w Niemczech ale widać, że jest to rynek rozwijający się, z dużym potencjałem (rys. 3).



Rys. 3. Wydatki na sponsoring sportowy w Polsce [w mln PLN]

Źródło: <http://www.pentagon-research.com>; <http://www.forbes.pl/marketing-pokochal-sport-rynek-sponsoringu-sportowego-w-polsce-rosnie,artykuly,167206,1,1.html>

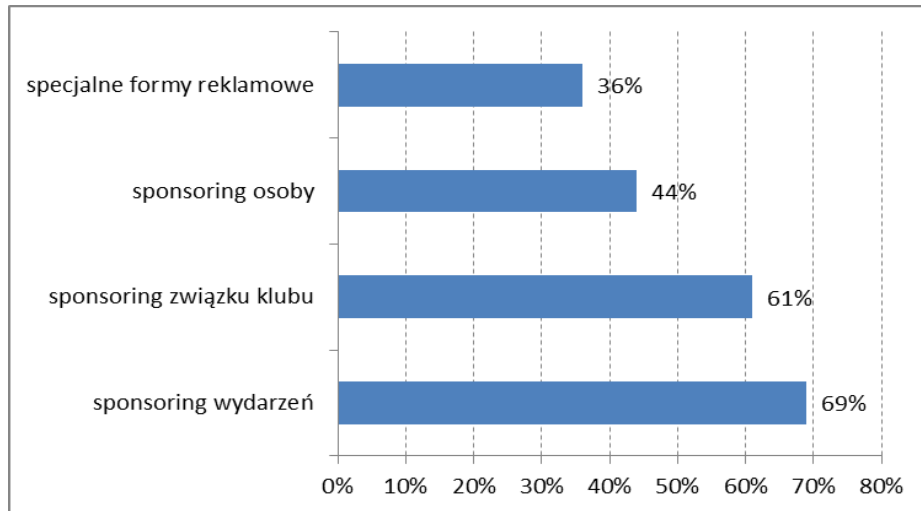
3. Metody badawcze

Wyniki badań prezentowane w niniejszym opracowaniu zostały zebrane w toku analiz rynkowych i raportów branżowych, które ukazywały rolę sponsoringu w rozwoju sportu oraz kształtowaniu wizerunku przedsiębiorstw. W szczególności jednak opierano się na wynikach badań dotyczących sponsoringu w Polsce i na świecie przeprowadzonych przez firmy Pentagon Research, Deloitte, THINKTANK. Ponadto ważnymi źródłami danych były również opinie kluczowych interesariuszy osiągających wymierne korzyści z realizacji lub współtworzenia widowisk sportowych z którymi autorzy przeprowadzali pogłębione wywiady.

4. Wyniki badań

Jak pokazują wyniki badań Pentagon Research dotyczące sponsoringu sportowego w Polsce zdecydowana większość firm (ponad 70%) decydując się na formę promocji swojej marki czy produktów wybiera sponsorowanie wydarzeń sportowych (rys. 4). Wiąże się to z pewnością z niewielkim ryzykiem uczestnictwa w

jednorazowej, lub nawet cyklicznej dużej imprezie sportowej. Stanowi to również szansę na pokazanie się wśród innych poważnych sponsorów co może w pozytywny sposób budować markę firmy. Tego typu wydarzenia praktycznie w 100% kończą się sukcesem organizacyjnym i medialnym. Jednorazowy udział w wydarzeniu pozwala zintensyfikować działania promocyjne. Nie jest również opatrzone ryzykiem związanym z wynikami sportowymi osiąganymi przez sponsorowany zespół oraz ewentualnymi, możliwymi wydarzeniami na trybunach podczas cotygodniowych rozgrywek ligowych.



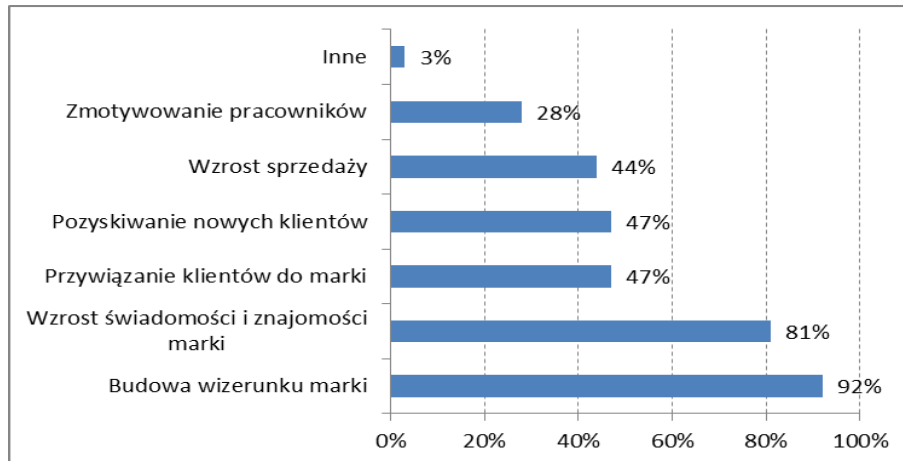
Rysunek 4. Rodzaje sponsoringu w Polsce
Źródło: <http://www.pentagon-research.com>

Jeżeli przedsiębiorstwo traktuje sponsoring, jako istotny element swojej działalności promocyjnej, powinno jasno sprecyzować cele jakie chce osiągnąć.

Do głównych celów sponsoringu należą (Berbeka, 2004):

- podniesienie poziomu świadomości o firmie i jej produktach wśród potencjalnych konsumentów,
- stworzenie wizerunku firmy,
- poprawienie istniejącego wizerunku firmy,
- pozytywne skojarzenie firmy z samym podjęciem działalności sponsorskiej,
- dotarcie do wyselekcjonowanej grupy konsumentów,
- wejście w społeczność lokalną i skojarzenie jej ze specyficznymi potrzebami,
- podniesienie motywacji oraz pozytywnej identyfikacji z firmą wśród pracowników.

W kreowaniu wizerunku firmy lub marki poprzez sponsoring ważnym elementem jest wykorzystywanie pozytywnego wizerunku sponsorowanego i przenoszenie go na sponsora. Prowadzenie takiej polityki sponsoringowej jeszcze raz udowadnia, że jednym z najistotniejszych czynników jest wizerunek sponsorowanego podmiotu. Pozytywna otoczka wokół klubu, emocjonujące widowiska sportowe oraz przyjazna atmosfera na trybunach utrwalają wśród widzów bardzo dobry odbiór przedsiębiorstwa wspierającego emocjonujące wydarzenia oraz ułatwiają im podjęcie decyzji o zakupie produktów i usług przedsiębiorstw wspierających działalność klubu. Potrzeby firm związane z zaangażowaniem w działania sponsoringowe przedstawia poniższy rysunek.



Rysunek 5. Cele, jakie chcą osiągnąć polskie firmy poprzez działania sponsoringowe
 Źródło: <http://www.pentagon-research.com>

Jak widać głównym celem działań sponsoringowych przedsiębiorstw jest budowa wizerunku marki (92%) oraz wzrost świadomości i znajomości marki (81%). Dopiero w dalszej kolejności z ponad 40% wynikiem znalazły się przywiązanie klientów do marki, pozyskiwanie nowych klientów i wzrost sprzedaży.

W Polsce sponsorowanie sportu jest postrzegane pozytywnie, jako coś naturalnego. Ludzie uważają, że dzięki sponsoringowi kondycja polskiego sportu jest lepsza. Co za tym idzie przedsiębiorstwa i biznes, które w sponsoring się angażują są pozytywnie odbierane przez kibiców, a więc potencjalnych klientów. Osoby uczestniczące w emocjonujących wydarzeniach sportowych lepiej zapamiętują marki przez co mają do nich pozytywny stosunek. Emocje towarzyszące rywalizacji sportowej ułatwiają prezentacje i pozycjonowanie firmy, produktu lub marki, sprzyjają wywieraniu wpływu. Kibice klubów oczekują dzisiaj wspierania swoich zespołów przez biznes. Budżet państwa nie jest w stanie udźwignąć kosztów związanych z działalnością sportową, a oczekiwania sukcesów sportowych i ekonomicznych przez przedsiębiorczych menadżerów i kibiców rosną proporcjonalnie do oczekiwań materialnych zawodników. Dlatego przedsiębiorstwa wspierające kluby sportowe bardzo często traktowane są przez kibiców jako dobrodziejce, którzy wydzignęli klub z ciężkiej sytuacji ekonomicznej. Wpływa to bardzo pozytywnie na utożsamianie się kibiców ze sponsorem, noszeniem jego barw, zakupem jego produktów, transfer wizerunku ze sponsorowanego na sponsora przebiega bardzo płynnie. Odwrotnie sytuacja wygląda w przypadku sponsorów, którzy angażując się w formę sponsoringu imiennego wypierają, początkowo z nazwy, później z trybun historyczną nazwę klubu (Delecta-Chemik, ZAK-Mostostal, Bogdanka-Górniki, Dospel-GKS). W takich przypadkach wizerunek sponsora znacznie traci na wartości, ponieważ bardzo często zarząd klubu ma problemy z przekonaniem kibiców do nowej nazwy. A wydawać by się mogło, że każdy kto przychodzi do klubu z pieniędzmi może decydować o zmianach w jego wizerunku.

5. Dyskusja

Przedsiębiorstwo – sponsor nie musi inwestować w akcje reklamowe mające na celu stworzenie określonego wizerunku, a z drugiej strony klient jest bardziej skłonny zaakceptować i uwierzyć w przeniesione za pomocą sponsoringu wartości niż te wykreowane przez reklamę.

W procesie kreacji wizerunku wykorzystuje się zjawisko jego transferu. W takim przypadku wizerunek, bez trwających długo, ryzykownych i przede wszystkim kosztownych reklam w mediach, jest przenoszony z jednego podmiotu na drugi. Odbywa się to przy wykorzystaniu efektu synergicznego. Istota sponsoringu polega na tym, że dzięki skojarzeniu ze sponsorowanym, przedsiębiorstwo może kreować własny wizerunek transferując go z wspieranego podmiotu. W sponsoringu zarówno sponsor jak i sponsorowany zostają włączeni w relację związaną z transferowaniem pożądaných wartości z jednego na drugiego. Odbiorcy postrzegając firmę, logo, nazwę przez pryzmat sponsorowanego uczą się kojarzyć wspólnie obydwie te podmioty. Zadaniem sponsora jest zapewnienie łączenia jego obecności ze sponsorowanym przedsięwzięciem oraz, gdzie jest to konieczne, przenoszenia wartości na markę (Meenaghan, Shipley, 1999). Sponsor z wysokimi walorami marki jest bardziej

rozpoznawalny niż ten z niską jej wartością, a co za tym idzie bardziej pożądanym i odpowiednim. Trzeba również pamiętać, że na sponsora może automatycznie zostać przetransferowany negatywny wizerunek, szczególnie w sponsoringu ciągłym, który może być wynikiem negatywnych działań sponsorowanego. Przykładem może być tutaj doświadczenie firm tj. m.in. Accenture sponsorującej golfistę Tigera Woodsa czy też Nike, która objęła takimi działaniami niepełnosprawnego biegacza Oscara Pistoriusa (Sport+Biznes+Efektywność, 2013).

Jednym z warunków skutecznego transferu wizerunku sponsorowanego na sponsora jest silna identyfikacja kibiców z klubem i ich utożsamianie się z nim. Gwarantuje to sponsorowi proste i szybkie przenoszenie wizerunku z organizacji sportowej na swoje potrzeby. Wzajemne działania są również korzystne gdy zarówno sponsor jak i sponsorowany działają w sposób bardzo zbliżony i na podobnych rynkach również pod względem geograficznym. Firma, która prowadzi swoje interesy zagranicą rozpocznie współpracę ze sponsorowanym, który zapewni jej promocje np. w europejskich pucharach. Dużo łatwiej buduje się pozytywny wizerunek firmy w sponsoringu wyłącznym lub imiennym. Logo i nazwa sponsora, jego marka, a w ostatnich latach również produkty są mocno eksponowane samodzielnie przy zespole lub wydarzeniu sportowym. Nie ma konfliktu z dużą ilością logotypów, nazw sponsorów, łatwiej kojarzy się jednego sponsora, niż całą harmonię firm. Z pewnością ko-sponsoring jest bardziej problemem mniejszych firm, których marka nie może się przebić (Shu, online). Te większe, mocno osadzone na rynku nawet w szerszym gronie sponsorów z pewnością się odnajdą. W obecnej sytuacji na rynku sponsoringu sportowego sytuacja, w której kluby lub wydarzenia sportowe mają po kilkudziesięciu sponsorów jest praktycznie nie do uniknięcia (m.in. Igrzyska Olimpijskie).

Budując swój wizerunek sponsor powinien z pewnością jasno sprecyzować charakter dyscypliny sportowej, w którą chce się zaangażować lub wydarzenia sportowego, które chce firmować swoją marką. Konkretnie dyscypliny kojarzą się z określonymi charakterami ich uczestników i odbiorców (Datko, 2003):

- Golf, żeglarstwo – ekskluzywne
- Hokej, koszykówka – dynamizm
- Wspinaczka sportowa – sprawność
- Piłka ręczna – twarda walka

Odpowiednie dobranie dyscypliny sportu pozwoli praktycznie natychmiast przetransferować wizerunek na sponsora. Zdecydowana większość firm chciałaby sponsorować takie kluby i przedsięwzięcia sportowe, które są atrakcyjne, silne sportowo i gwarantują sukcesy. Sponsorowanie drużyn sportowych niesie za sobą zarówno znaczne korzyści jak i pewne ryzyko. Jak pokazują zaprezentowane w niniejszym opracowaniu wyniki badań zdecydowana większość firm poprzez sponsoring chce budować wizerunek marki, zwiększać jej świadomość i znajomość. W przypadku drużyn bardzo pozytywnym aspektem są emocje towarzyszące rozgrywkom ligowym na wysokim poziomie. Rzesze kibiców na trybunach dopingujących w barwach klubu i/lub sponsora swój zespół pozytywnie wpływają na wizerunek firm zaangażowanych bezpośrednio we współpracę z drużyną. Szczególnie dobrze odbierane jest zachowanie kibiców podczas spotkań siatkówki, koszykówki, piłki ręcznej. Ryzykiem w sytuacji sponsorowania klubów lub związków sportowych jest możliwość degradacji, braku zainteresowania kibiców drużyną osiągającą niezadowalające wyniki a tym samym spadek rozpoznawalności marki sponsora lub negatywne jej postrzeganie.

6. Podsumowanie

Podsumowując w rozwoju sponsoringu i jego skuteczności istotne jest zainteresowanie nim trzech partnerów:

- przedsiębiorstwa stosującego tę formę promocji – sponsor
- organizacji działającej w celu pozyskania takiego partnera – sponsorowany
- mediów przekazujących relacje ze sponsorowanych imprez

Wzajemnie oddziaływanie elementów trójkąta sponsoringowego jest bardzo duże. Bez udziału mediów zainteresowanie biznesu sponsoringiem jakichkolwiek wydarzeń sportowych byłoby niewielkie. Sponsor ma dążyć do osiągnięcia efektów promocyjnych w stosunku do docelowej grupy klientów i czyni to dzięki współpracy z organizacją sportową, która ma swój krąg oddziaływania. Ze względu na dynamiczny rozwój sponsoringu przedsiębiorstwa coraz częściej wpływają na sposób funkcjonowania klubów sportowych, nazw zespołów, struktur i formy prawnej klubu. Ponadto sponsorujący wydarzenia sportowe mają wpływ na terminy ich przeprowadzenia, godziny transmisji telewizyjnych. W związku z powyższym niektóre federacje doprowadziły nawet do zmian przepisów gry, regulaminów, tak by dostosować je do zmieniających się realiów rynkowych.

Sport kojarzony jest z wieloma pozytywnymi wartościami tj. zdrowie, honor, przestrzeganie zasad kulturowych i fair play z którymi chcą się również utożsamiać sponsorzy. Dążąc do wykreowania pozytywnego wizerunku, co jest związane z rozszerzaniem, utrwalaniem doskonaleniem relacji z otoczeniem, pragną zwiększyć zaufanie wśród swoich inwestorów i klientów. Doskonałym sposobem na osiągnięcie takiego celu jest sponsoring, jednak pod warunkiem, że opiera się na długotrwałej współpracy sponsorowanego podmiotu z wspierającą go organizacją.

Literatura

- Berbeka, J. 2004. Marketing sporcie. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie. ISBN ISBN 83-7252-241-3
- Budzyński, W. 2002. Wizerunek firmy, kreowanie, zarządzanie, efekty. Warszawa: Poltext. ISBN 9788388840289
- Datko, M. 2003. Sponsoring sportowy. W: Marketing sportowy. Możliwości, szanse, korzyści, zagrożenia. Poznań: PRODRUK. ISBN 83-88518-65-8
- International Events Group [online] <http://www.sponsorship.com> [21.08.2014]
- Meenaghan, T., Shipley, D. 1999. Media effect in commercial sponsorship. In: European Journal of Marketing. ISSN 0309-0566 33 (3/4), str. 335
- Pluta, E. 2011. Public Relations - moda czy konieczność? Teoria i praktyka. Warszawa: Twigger. ISBN 83-85946-94-2
- Raport Sport+Biznes+ Efektywność [online] <http://mtp.pl/pobieranie/RAPORT-SPORT-FIN.pdf> [10.08.2014]
- Shu, J. Impact of Sport Sponsorship on Small Businesses in China [online] <http://www.seiofbluemountain.com/upload/product/201012/3-Z10.pdf> [2.09.2014]
- Sponsoring w Polsce [online] <http://www.pentagon-research.com> [30.08.2014]
- Sponsoring w Polsce [online] <http://www.forbes.pl/marketing-pokochal-sport-rynek-sponsoringu-sportowego-w-polsce-rosnie,artykuly,167206,1,1.html> [13.09.2014]
- Sponsoring sportowy w Polsce. SportWin 2011 [online] <http://www.sportwin.pl> [2.09.2014]
- Sporek, T. 2007. Sponsoring sportu w warunkach globalizacji. Dylematy i wyzwania. Warszawa: DIFIN. ISBN 978-83-7251-797-5
- Sznajder, A. 1997. Sponsoring, czyli jak promować firmę wspierając innych. Warszawa: Business Press LTD. ISBN 83-905106-5-0
- Wójcik, K. 2005. Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem. Warszawa: Placet. ISBN 83-85428-98-4
- Zarałek, J. 2005. Znaczenie wizerunku przedsiębiorstwa w wyborach konsumentów (w świetle racjonalności). Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 83-7246-279-8
- Żbikowska, A., Winkler, R., Potocki, A. 2011. Komunikowanie w organizacjach gospodarczych. Warszawa:DIFIN. ISBN 978-83-7641-413-3.

Manažment a sociálne vedy

Management and Social Sciences



MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



Finančná gramotnosť vysokoškolákov na Slovensku

Financial Literacy of University Students in Slovakia

Monika Bačová^a

^aEkonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Slovenská republika, monika.bacova@euke.sk

Abstrakt

Národný štandard finančnej gramotnosti definuje finančnú gramotnosť ako schopnosť využívať poznatky, zručnosti a skúsenosti na efektívne riadenie vlastných finančných zdrojov s cieľom zaistiť celoživotné finančné zabezpečenie seba a svojej domácnosti. Tento dokument definuje aj minimálne vedomosti, ktorými by mal disponovať absolvent strednej školy. Príspevok definuje finančnú gramotnosť tak ako to definujú rôzne inštitúcie a štáty. Vymedzuje úlohu vysokých škôl na Slovensku a následne prezentuje výsledky prieskumu o finančnej gramotnosti (finančných vedomostiach) študentov študujúcich na vysokých školách na Slovensku. Príspevok je čiastočným výstupom projektu VEGA č. 1/0708/14 riešenom na Podnikovohospodárskej fakulte Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach.

Kľúčové slová: finančná gramotnosť, Národný štandard finančnej gramotnosti, finančné vedomosti, študenti vysokých škôl

Abstract

The National Standard of Financial literacy defines financial literacy as the ability to utilize knowledge, skills and experience for effective management of one's own financial resources with the aim to ensure lifelong financial security of oneself and one's household. The paper defines the financial literacy as it defines a different institution and countries. Defines the mission of universities in Slovakia and then presents results of the research about the knowledge of university students in Slovakia. The paper is a partial output of the project VEGA No. 1/0708/14 dealt with at the University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Administration with seat in Košice.

Keywords: financial literacy, National standard of financial literacy, financial knowledge, university students

1. Úvod

V roku 2008 aj v podmienkach Slovenskej republiky sa prejavila globálna finančná kríza. Jej negatívne dopady sa prejavujú ako v ekonomike, tak aj v celej spoločnosti. Za hlavnú príčinu tejto globálnej recesie sa nepovažujú reálne štrukturálne problémy hospodárstva. Odborná verejnosť hlavné príčiny nachádza v oblasti financií.

V tomto zložitom období globálnej finančnej krízy kompetentné vládne i mimovládne organizácie ako na Slovensku tak v Európe aj vo svete zvýšenú pozornosť venujú ochrane spotrebiteľov nielen na trhu tovarov a služieb, ale aj na finančnom trhu. Nevyhnutnou súčasťou ochrany spotrebiteľov je aj dostatočná informovanosť spotrebiteľov o ich právach a povinnostiach, ale aj o samotných produktoch. Na finančnom trhu dôležitú úlohu zohrávajú aj vedomosti z oblasti financií a manažmentu osobných financií. Dôvodom nevyhnutnosti orientácie sa v uvedených oblastiach je, že jednotlivec každodenne prijíma finančné rozhodnutia, ktoré krátkodobo či dlhodobo ovplyvňujú jeho finančnú situáciu.

V súvislosti s ochranou spotrebiteľa na finančnom trhu rastie záujem o skúmanie úrovne vedomostí obyvateľstva z oblastí financií. Mnohé inštitúcie hľadajú možnosti a spôsoby zvyšovania úrovne finančnej gramotnosti predovšetkým prostredníctvom finančného vzdelávania.

Mnohé publikované výsledky výskumov ako na Slovensku tak aj vo svete poukazujú na nízku úroveň finančnej gramotnosti populácie.

Cieľom príspevku je analyzovať úroveň vedomostí vybranej skupiny obyvateľstva - študentov, ktorí študujú na vysokých školách na Slovensku.

Príspevok definuje finančnú gramotnosť tak ako to definujú rôzne inštitúcie a štáty. Vymedzuje úlohu vysokých škôl na Slovensku a následne prezentuje výsledky prieskumu o finančnej gramotnosti (finančných vedomostiach) študentov študujúcich na vysokých školách na Slovensku.

Príspevok je čiastočným výstupom projektu VEGA č. 1/0708/14 Udržateľný rozvoj vysokoškolského vzdelávania v manažérskych odboroch riešenom na Podnikovohospodárskej fakulte Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach.

2. Finančná gramotnosť

Peniaze ako všeobecný ekvivalent sú prostriedkom, s ktorým disponuje každý ekonomický subjekt. S peniazmi veľmi úzko súvisia finančné produkty. Prijímanie rozhodnutí o financiách, o vlastnej finančnej budúcnosti nie je jednoduché. Vyžaduje nadobúdanie, pochopenie, spracovanie, a správne použitie dostupných informácií. Spotrebiteľ sa často ocitá v zložitej situácii. Na jednej strane ho obklopuje množstvo finančných produktov, z ktorých si môže vybrať, na druhej strane im nemusí rozumieť a tak sa vystavuje riziku, že v prípade ich nesprávneho výberu budú mať preňho negatívne následky, často dlhodobého charakteru. Nízka úroveň finančnej gramotnosti spotrebiteľa vplýva na prijímanie rozhodnutí v oblasti osobných financií, ale v konečnom dôsledku má aj celospoločenský dopad.

Význam finančnej gramotnosti v poslednom období vzrástol ako vo svetových ekonomikách, tak aj v európskych ekonomikách aj na Slovensku. Príčiny nachádzame nielen v riešení problémov finančnej krízy, ale aj v dôsledku zmien demografických, ekonomických i politických. SURVEY OF FINANCIAL LITERACY SCHEMES IN THE EU27 (2007) vymedzuje dve kategórie hlavných dôvodov finančnej gramotnosti: zložitosť potrieb jednotlivcov a zložitosť finančných produktov.

Pojem finančná gramotnosť mnohé inštitúcie a štáty vysvetľujú rozdielne. Odborníci sa zhodujú, že finančná gramotnosť je jednou zo súčastí ekonomickej a všeobecnej gramotnosti. Zatiaľ nemajú jednoznačnú definíciu finančnej gramotnosti.

ANGELA A. HUNG, ANDREW M. PARKER, JOANNE K. YOONG analyzovali definície finančnej gramotnosti publikované rôznymi autormi po roku 2000. Na základe výsledkov analýzy spracovali prehľad konceptuálnych definícií finančnej gramotnosti (Hung, A., Parker, A., & Yoong, J., 2009)

Remund (2010) sa venuje definovaniu problematiky finančnej gramotnosti podrobnejšie, keď rozlišuje konceptuálne definície a operačné definície.

Európska komisia definuje finančnú gramotnosť ako schopnosť spotrebiteľov a malých podnikov rozumieť retail finančným produktom "the capability of consumers and small business owners to understand retail financial products with a view to making informed financial decisions". (SURVEY OF FINANCIAL LITERACY SCHEMES IN THE EU27, 2007).

V podmienkach Slovenskej republiky taktiež nachádzame viacero definícií.

Slovník znalostnej ekonomiky definuje finančnú gramotnosť ako schopnosť využívať poznatky, zručnosti a skúsenosti na efektívne riadenie vlastných finančných zdrojov s cieľom zaistiť celoživotné finančné zabezpečenie seba a svojej domácnosti. (Sivák, 2011)

Národný štandard finančnej gramotnosti, ktorý je otvoreným dokumentom, v ktorom je definovaná finančná gramotnosť a špecifikované poznatky, zručnosti a skúsenosti, ktorými musia pedagógovia a žiaci disponovať, aby si mohli podľa potreby rozširovať svoje vedomosti o osobných financiách, definuje finančnú gramotnosť ako schopnosť využívať poznatky, zručnosti a skúsenosti na efektívne riadenie vlastných finančných zdrojov s cieľom zaistiť celoživotné finančné zabezpečenie seba a svojej domácnosti. Zdôrazňuje, že finančná gramotnosť nie je absolútnym stavom, je to kontinuum schopností, ktoré sú podmienené premennými ako vek, rodina, kultúra či miesto bydliska. Konštatuje, že finančná gramotnosť je označením pre stav neustáleho vývoja, ktorý umožňuje každému jednotlivcovi efektívne reagovať na nové osobné udalosti a neustále meniace sa ekonomické prostredie. (Ministerstvo školstva SR, Ministerstvo financií SR. 2008)

Pre potreby nášho príspevku finančnú gramotnosť budeme definovať ako úroveň finančných vedomostí, ktorými disponuje študent vysokej školy na Slovensku.

Dokument špecifikuje aj sedem tém finančného vzdelávania s celkovou kompetenciou:

1. Človek vo sfére peňazí – posúdenie významu trvalých životných hodnôt, zváženie vplyvu peňazí na ich zachovávanie a na základe toho vybranie a stanovenie životných priorít a východísk zabezpečenia životných potrieb;
2. Finančná zodpovednosť a prijímanie rozhodnutí – používanie spoľahlivých informácií a rozhodovacích procesov v osobných financiách;
3. Zabezpečenie peňazí pre uspokojovanie životných potrieb príjem a práca – porozumenie a orientovanie sa v zabezpečovaní životných potrieb jednotlivca a rodiny. Vyhodnotenie vzťahu práce a osobného príjmu;
4. Plánovanie a hospodárenie s peniazmi – organizovanie osobných financií a používanie rozpočtu na riadenie hotovosti;
5. Úver a dlh – udržiavanie výhodnosti, požíčanie za priaznivých podmienok a zvládanie dlhu;
6. Sporenie a investovanie – aplikácia rôznych investičných stratégií, ktoré sú v súlade s osobnými cieľmi;
7. Riadenie rizika a poistenie – používanie primeraných stratégií riadenia rizík.

Pri každej téme celkovú kompetenciu upresňuje v čiastkových kompetenciách a pri každej čiastkovej kompetencii formuluje očakávania – čoho je absolvent schopný, pričom pri každej čiastkovej kompetencii definuje obsah pre tri úrovne.

Národný štandard finančnej gramotnosti na Slovensku je realizovaný v súlade s medzinárodnou normou pre klasifikáciu vzdelávania ISCED (International Standard Classification of Education).

3. Vysoké školy na Slovensku

Poslanie, úlohy a postavenie vysokých škôl na Slovensku právne vymedzuje § 1 zákona č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách v aktuálnom znení nasledovne:

1. Vysoké školy sú vrcholné vzdelávacie, vedecké a umelecké ustanovizne.
2. Poslaním vysokých škôl, ktoré sú súčasťou európskeho priestoru vysokoškolského vzdelávania a spoločného európskeho výskumného priestoru, je rozvíjať harmonickú osobnosť, vedomosti, múdrosť, dobro a tvorivosť v človeku a prispievať k rozvoju vzdelanosti, vedy, kultúry a zdravia pre blaho celej spoločnosti, a tým prispievať k rozvoju vedomostnej spoločnosti. Napĺňanie tohto poslania je predmetom hlavnej činnosti vysokých škôl.
3. Hlavnou úlohou vysokých škôl pri napĺňaní ich poslania je poskytovanie vysokoškolského vzdelávania a tvorivé vedecké bádanie alebo tvorivá umelecká činnosť.
4. Vysoké školy napĺňajú svoje poslanie
 - a) výchovou odborníkov s najvyšším vzdelaním, vysokými morálnymi zásadami, občianskou a spoločenskou zodpovednosťou,

- b) výchovou v duchu hodnôt demokracie, humanizmu a tolerancie a vedením študentov k tvorivému, kritickému a nezávislému mysleniu, zdravému sebedomiu a k národnej hrdosti,
- c) výchovou k chápaniu, zachovávaniu, šíreniu a zveľaďovaniu národného kultúrneho dedičstva a rôznych kultúr v duchu kultúrneho pluralizmu,
- d) rozvíjaním, uchovávaním a šírením poznania prostredníctvom výskumnej, vývojovej alebo umeleckej a ďalšej tvorivej činnosti,
- e) poskytovaním ďalšieho vzdelávania a kontinuálneho vzdelávania,
- f) prispievaním k rozvoju vzdelávania na všetkých úrovniach, od základného vzdelávania až po vysokoškolské vzdelávanie, a to najmä ďalším vzdelávaním učiteľov základných škôl, stredných škôl, školských zariadení a vysokých škôl, spolupracou pri výchove mimoriadne nadaných žiakov základných škôl a stredných škôl,
- g) prispievaním k prevencii a liečbe ochorení,
- h) zapájaním sa do verejnej diskusie o spoločenských a etických otázkach a o utváraní občianskej spoločnosti,
- i) vytváraním teoretických modelov rozvoja spoločnosti, hospodárstva, kultúry a umenia, najmä pre potreby štátnych orgánov, obce a vyššieho územného celku,
- j) spolupracou s orgánmi štátnej správy, obcami, vyššími územnými celkami a s ustanovitzami z oblasti kultúry a hospodárskeho života,
- k) rozvíjaním medzinárodnej, najmä európskej spolupráce podporovaním spoločných projektov s vysokými školami v zahraničí a inými zahraničnými inštitúciami, mobilitou zamestnancov a študentov vysokých škôl a vzájomným uznávaním štúdia a dokladov o vzdelaní.

Každý jednotlivec, aj vysokoškolsky vzdelaný odborník v akejkoľvek vedeckej oblasti, prijíma dôležité rozhodnutia v oblasti svojich osobných financií.

4. Dáta

V roku 2013 riešitelia projektu VEGA č. 1/0474/12 Finančná gramotnosť študentov vysokých škôl na Slovensku realizovali dotazníkový prieskum zameraný na meranie úrovne finančnej gramotnosti vysokoškolákov na Slovensku.

Dotazník bol distribuovaný v elektronickej podobe. Oslovení boli pedagogickí prodekaní, resp. prorektori verejných, štátnych, súkromných i zahraničných vysokých škôl pôsobiacich na Slovensku s prosbou, aby sprístupnili svojim študentom požiadavku na vyplnenie anonymného dotazníka, ktorý bol zverejnený na <https://docs.google.com/forms/d/1kmmx1pnh-UL1dMr1xcFzwa4IJSjYdkDIJtnlAOSyiXQ/viewform>.

Celkovo bolo 805 platne vyplnených dotazníkov.

Dotazník mal päť častí:

Sebahodnotenie

Prieskum OECD

Národný štandard finančnej gramotnosti

Štúdium zamerané na zvyšovanie finančnej gramotnosti

Socio-demografické údaje.

V týchto piatich častiach celkovo bolo formulovaných 115 otázok, z ktorých niektoré boli povinné, iné nepovinné a niektoré alternatívne.

Otázky formulované v časti Národný štandard finančnej gramotnosti boli zoskupené v súlade s témami Národného štandardu finančnej gramotnosti do 7 skupín: Človek vo sfére peňazí, Finančná zodpovednosť a prijímanie rozhodnutí, Zabezpečenie peňazí pre uspokojovanie životných potrieb príjem a práca, Plánovanie a hospodárenie s peniazmi, Úver a dlh, Sporenie a investovanie, Riadenie rizika a poistenie. V tejto časti dotazníka všetci respondenti vyplnili aj 11 vedomostných otázok, ktoré boli označené ako povinné.

5. Výsledky a diskusia

V dotazníkovom prieskume pri otázke zameranej na zložené úročenie sme skúmali, či respondenti vedia správne vypočítať hodnotu istiny po pripísaní úrokov za viac rokov. Iba 61,61 % respondentov odpovedalo správne.

V otázke z oblasti Úroky a poplatky za vedenie účtu sme skúmali, či študenti vedia, ako poplatky za vedenie účtu, a úroky vypočítané pri zadanej mesačnej úrokovej sadzbe ovplyvňujú zostatok na účte. Správne odpovedalo 76,89 % respondentov.

Iná bola situácia pri otázkach zameraných na vedomosti študentov o spotrebiteľských úveroch. V súvislosti so spotrebiteľskými úvermi sme respondentom položili tri otázky.

Prvá otázka bola zameraná na celkové náklady na spotrebiteľský úver. Pýtali sme sa: „Ktorý údaj je pre Vás najdôležitejší pri rozhodovaní o pôžičke?“ Mali označiť najviac dve možnosti. Očakávali sme, že respondenti označia ročnú percentuálnu mieru nákladov, ktorá by mala pomôcť spotrebiteľom zorientovať sa v ponuke úverov. Predstavuje celkové náklady spotrebiteľa spojené so spotrebiteľským úverom, vyjadrené ako ročné percento z celkovej výšky spotrebiteľského úveru. Vypočíta sa zo základnej rovnice vyjadrujúcej rovnosť poskytnutého spotrebiteľského úveru na jednej strane a splátok a poplatkov na strane druhej. Ako druhú odpoveď sme očakávali dobu splatnosti, teda, koľkokrát bude uplatnená. S predĺžovaním doby splácania ročná percentuálna miera nákladov klesá. Ročnú percentuálnu mieru nákladov, resp. kombináciu ročnej percentuálnej miery nákladov s dobou splatnosti označilo len 15,40 % respondentov.

V druhej otázke nás zaujímalo, či respondenti majú prehľad o tom, že v akej výške im môže veriteľ účtovať poplatky za predčasné splatenie spotrebiteľského úveru. V súlade so zákonom o spotrebiteľských úveroch spotrebiteľ má právo kedykoľvek počas doby trvania zmluvy o spotrebiteľskom úvere spotrebiteľský úver úplne alebo čiastočne splatiť pred dohodnutou lehotou splatnosti. V takom prípade je spotrebiteľ povinný uhradiť úrok a náklady vzniknuté len za časové obdobie od poskytnutia spotrebiteľského úveru do jeho splatenia. Veriteľ má nárok na náhradu nákladov, ktoré mu vznikli v súvislosti so splatením spotrebiteľského úveru pred lehotou splatnosti. Ak obdobie medzi splatením spotrebiteľského úveru pred lehotou splatnosti a dohodnutým dátumom ukončenia zmluvy o spotrebiteľskom úvere presahuje jeden rok, výška náhrady nákladov nemôže presiahnuť 1 % výšky splateného spotrebiteľského úveru pred lehotou splatnosti, ak toto obdobie nepresahuje jeden rok, výška takej náhrady nemôže presiahnuť 0,5 % výšky splateného spotrebiteľského úveru pred lehotou splatnosti. Pritom táto náhrada nákladov nesmie presiahnuť výšku úroku, ktorý by spotrebiteľ zaplatil počas obdobia medzi splatením spotrebiteľského úveru pred lehotou splatnosti a dohodnutým dátumom ukončenia zmluvy o spotrebiteľskom úvere. Na túto otázku správne odpovedalo len 23,60 % respondentov.

V tretej otázke zameranej na spotrebiteľské úvery sme chceli zistiť, či klienti vedia, že spotrebiteľské úvery okrem bánk, či finančných inštitúcií, môžu poskytovať aj nefinančné inštitúcie. Zámerne sme sa zamerali na spoločnosť s ručením obmedzeným. Národná banka Slovenska vedie register veriteľov poskytujúcich spotrebiteľské úvery. Veriteľom podľa zákona o spotrebiteľskom úvere môže byť fyzická osoba alebo právnická osoba, ktorá ponúka alebo poskytuje spotrebiteľský úver v rámci svojej podnikateľskej činnosti. Na túto otázku správne odpovedalo 34,66 % respondentov.

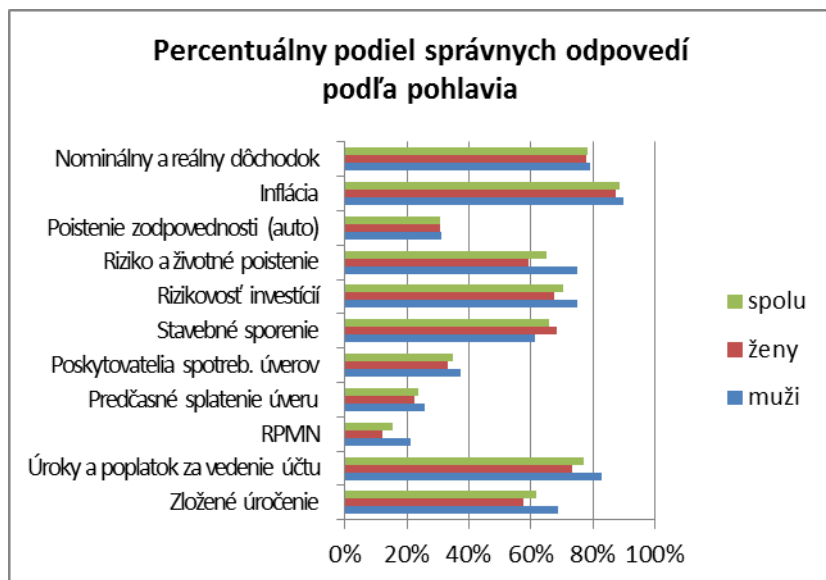
Mladí ľudia sa snažia zabezpečiť si primerané bývanie. Respondentov sme sa spýtali, či vedia, kto každý môže na Slovensku vykonávať stavebné sporenie. Na túto otázku správne odpovedalo 65,59 % respondentov.

V súvislosti s rizikom boli položené dve otázky. Jedna skúmala názory respondentov na vzťah medzi rizikom a investíciami a druhá vzťah medzi rizikom a životným poistením. 70,31 % respondentov správne uviedlo, že investovanie do podielových fondov je menej riziková investícia ako nákup akcií. Ale, už len 65,09 % respondentov správne vyjadrilo vzťah medzi rizikom a životným poistením a uviedlo, že kapitálové životné poistenie je menej rizikové ako investičné životné poistenie.

Pri prevádzke motorového vozidla často dochádza ku škodovým udalostiam. Pre každé motorové vozidlo jeho majiteľ musí s poisťovňou podľa vlastného výberu uzatvoriť poistenie zodpovednosti za škodu spôsobenú prevádzkou motorového vozidla. V súlade s platnou legislatívou zodpovednostné poistenie sa vzťahuje na škody spôsobené prevádzkou motorového vozidla na majetku aj na zdraví. Respondentov sme sa opýtali, či poisťovňa vyplatí poistné plnenie ich spolujazdcovi z tohto poistného vzťahu, ak spôsobili

dopravnú nehodu, pri ktorej sa ich spolujazdec ťažko zranil. Z § 4 ods. 2 písm. a) Zákona č. 381/2001 Z. z. o povinnom zmluvnom poistení zodpovednosti za škodu spôsobenú prevádzkou motorového vozidla a o zmene a doplnení niektorých zákonov vyplýva, že poistený má z poistenia zodpovednosti za škodu spôsobenú prevádzkou motorového vozidla právo, aby poisťovateľ za neho nahradil poškodenému uplatnené preukázané nároky na náhradu škody na zdraví a nákladov pri usmrtení. Z § 5 ods. 1 písm. a) uvedeného zákona vyplýva, že ak poistná zmluva neustanovuje inak, poisťovateľ nenahradí z poisteného škodu, ak ide o zodpovednosť za škodu, ktorú utrpel vodič motorového vozidla, ktorého prevádzkou bola škoda spôsobená. To znamená, že poisťovňa z tohto poistného vzťahu zranenému spolujazdcovi poistné plnenie vyplatí, ale, ak by sa zranil vodič, vodičovi poistné plnenie vyplatí len za predpokladu, že je to uvedené v poistnej zmluve. Len 30,68 % respondentov odpovedalo, že áno, poisťovňa vyplatí ťažko zranenému spolujazdcovi poistné plnenie z tohto poistného vzťahu. Respondentov sme žiadali, aby svoje tvrdenie zdôvodnili. Niektoré zdôvodnenia boli logické, iné vyjadrovali neistotu respondentov, ale nemilo nás prekvapilo, že vysokoškólační nesprávne používajú základné pojmy z oblasti poisťovníctva.

V dvoch otázkach sme skúmali, či respondenti poznajú základný význam pojmu inflácia a či rozlišujú medzi nominálnym a reálnym dôchodkom. 88,32 % respondentov rozumie pojmu inflácia a 78,26 % respondentov rozumie pojmom nominálny a reálny dôchodok.



Obrázok 1 Percentuálny podiel správnych odpovedí na vedomostné otázky formulované v súlade s Národným štandardom finančnej gramotnosti podľa pohlavia

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníkového prieskumu

Prehľad o percentuálnom podiele správnych odpovedí podľa vyššie charakterizovaných jedenástich položených otázok podľa pohlavia a spolu vyjadruje Obrázok 1 Percentuálny podiel správnych odpovedí na vedomostné otázky formulované v súlade s Národným štandardom finančnej gramotnosti podľa pohlavia.

Z uvedeného obrázka vyplýva, že vedomosti vysokoškólačkov sú na najnižšej úrovni v oblasti spotrebiteľských úverov.

Na fakultách predovšetkým s ekonomickým, resp. manažérskym zameraním sa vyučujú aj predmety, na ktorých pozornosť je venovaná úverovaniu podnikateľských subjektov. Pri tejto problematike je možné upriamiť pozornosť študentov aj na základné informácie o spotrebiteľských úveroch.

6. Záver

Národný štandard finančnej gramotnosti je postupne implementovaný do vzdelávacieho procesu na základných a stredných školách na Slovensku. Implementácia by mala zabezpečiť, aby absolventi stredných škôl disponovali aspoň so základnými vedomosťami z oblasti financií.

Prieskum bol zameraný na finančnú gramotnosť vysokoškolákov. Vysoké školy na Slovensku vychovávajú vysokoškolsky vzdelaných odborníkov vo všetkých stupňoch vysokoškolského vzdelávania, pripravujú ich na riešenie rôznych problémov slovenskej spoločnosti na regionálnej, celoštátnej ale aj medzinárodnej úrovni. Na základe výsledkov analýzy jedenástich otázok z dotazníkového prieskumu, ktoré boli zamerané na overenie vedomostí v súlade s Národným štandardom finančnej gramotnosti, u 805 respondentov môžeme konštatovať, že vysokoškoláci majú značné medzery vo vedomostiach o spotrebiteľských úveroch. Ďalej môžeme konštatovať, že vedomosti mužov sú na mierne vyššej úrovni ako vedomosti žien. Vysoké školy na Slovensku vychovávajú vysokoškolsky vzdelaných odborníkov vo všetkých stupňoch vysokoškolského vzdelávania, pripravujú ich na riešenie rôznych problémov spoločnosti na regionálnej, celoštátnej ale aj medzinárodnej úrovni. Poslaním vysokých škôl pôsobiacich na Slovensku je rozvíjať harmonickú osobnosť, vedomosti, múdrosť, dobro a tvorivosť v človeku a prispievať k rozvoju vzdelanosti, vedy, kultúry a zdravia pre blaho celej spoločnosti, a tým prispievať k rozvoju vedomostnej spoločnosti. V záujme naplnenia tohto poslania bude nevyhnutné, aby v blízkej budúcnosti sa vysoké školy zamysleli aj nad možnosťami zvyšovania vedomostí študentov nielen v študovanom študijnom odbore, ale aj v oblasti osobných financií.

Literatúra

- Hung, A., Parker, A., & Yoong, J. 2009. Defining and Measuring Financial Literacy. 28 pages.
- Ministerstvo školstva SR, Ministerstvo financií SR. 2008. Národný štandard finančnej gramotnosti. Verzia 1.0. http://www.mpc-edu.sk/library/files/narodny_standard.pdf
- Remund, D. L. 2010. Financial Literacy Explicated: The Case for a Clearer Definition in an Increasingly Complex Economy. *Journal Of Consumer Affairs*, 44(2), 276-295. doi:10.1111/j.1745-6606.2010.01169.x
- Sivák, R. 2011. Slovník znalostnej ekonomiky. Vedecká redakcia Anetta Čaplánová; redakcia hesiel v anglickom jazyku Daniela Breveníková. Bratislava : Sprint dva. 414 s.
- SURVEY OF FINANCIAL LITERACY SCHEMES IN THE EU27. 2007. VT Markt/2006/26H - Final Report Marco Habschick, Britta Seidl, Dr. Jan Evers with cooperation of Doreen Klose and YOSHUA Parsian Hamburg, November 2007, http://ec.europa.eu/internal_market/finservices-retail/docs/capability/report_survey_en.pdf
- Zákon č. 129/2010 Z. z. o spotrebiteľských úveroch a o iných úveroch a pôžičkách pre spotrebiteľov a o zmene a doplnení niektorých zákonov v aktuálnom znení.
- Zákon č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách v aktuálnom znení.
- Zákon č. 381/2001 Z. z. o povinnom zmluvnom poistení zodpovednosti za škodu spôsobenú prevádzkou motorového vozidla a o zmene a doplnení niektorých zákonov, v aktuálnom znení.



MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



Globalizácia a jej vplyv na preklad právnych textov

Globalization and its influence on translation of legal texts

Klaudia Bednárová-Gibová^a, Dagmar Prividi^b

^a Prešovská univerzita v Prešove, Filozofická fakulta, Slovenská republika, klaudia.gibova@gmail.com

^b SWEP Slovakia, s.r.o., Industrial Park Kechnec, Slovenská republika, prividiova@yahoo.com

Abstrakt

V príspevku sa zaoberáme právnym diskurzom Európskej únie (tiež známym ako diskurz Acquis) z hľadiska textovej typológie ako aj translitológie. Uvádžeme vybrané typológie právnych textov, o ktorých sa domnievame, že ilustrujú špecifickú pozíciu prekladu textov EÚ v systéme právnych textov. Článok sa takisto venuje niektorým problémom a špecifikám právneho prekladu všeobecne a prekladu textov Acquis konkrétne, s cieľom podať komplexnejší obraz o tejto analyzovanej problematike. Preklad textov EÚ vnímame ako sémantický druh prekladu, ktorý sa uskutočňuje v nadnárodnom právnom kontexte na pozadí jednotného právneho systému a je oslobodený od kultúrne špecifických termínov, pretože právna terminológia príznačná pre určitý členský štát sa v inštitucionálno-právnych textoch EÚ musia používať veľmi obozretne. Z týchto dôvodov niektorí teoretici prekladu a právnici-lingvisti uvažujú o preklade diskurzu Acquis ako o „relatívne ľahšom“ preklade v rámci jeho nožnej typológie.

Kľúčové slová: právny systém, jazyk pre špecifické účely, rozhodnutia, nariadenia, klasifikácia, preklad

Abstract

The paper focuses on the legal discourse of *Acquis communautaire* both from the point of view of text typology as well as translation studies. The selected typologies of legal texts are given in order to illustrate a specific position of EU translation within legalese. The paper also pays heed to some inborn problems and specificities of legal translation so as to paint a complex picture of the analysed problem area. The knowledge of intrasemiotic and intersemiotic translation is emphasized. EU translation is portrayed as a semantic sort of translation, taking place in a supranational legal setting against the backdrop of a common legal system, devoid of any culture-specific terms, thus being eligible for the label of “a relatively easier kind of translation” according to some scholars.

Keywords: legal system, language for specific purposes, decisions, regulations, classification, translation

1. Úvod

Vstup SR do Európskej únie v r. 2004 priniesol so sebou nielen novú éru ekonomického rozvoja, otvorenie nových možností na trhu práce a obchodu v nadnárodnom kontexte členských štátov, ale i celú radu teoretických ako aj lingvistických a prekladateľských problémov. V našom článku upozorníme na niektoré dôležité textuálne ako aj prekladateľské problematiky právneho jazyka, ktoré sú žiaľ v dôsledku analýz danej problematiky predovšetkým z ekonomicko-právneho hľadiska, v istých odborných kruhoch značne

marginalizované. Neuvedomujeme si však, že práve právnymi textami *Acquis* sa riadia nespočetné zákonitosti obchodu, podnikania a marketingu členských štátov, vrátane Slovenskej republiky.

Všeobecne platí, že právne texty predstavujú osobitný funkčný štýl jazyka pre odborné účely, ktorý sa v angličtine označuje akronymom LSP (*Language for Specific Purposes*).

Podobne ako ostatné tematické odborné oblasti (napr. Ekológia či medicína) i právne texty sa dajú klasifikovať podľa ich funkcie na niekoľko skupín resp. typov, ktoré majú určité spoločné tematické alebo formálne znaky. Práve ovládanie typológie textových žánrov má okrem právnikov -lingvistov význam aj pre prekladateľov, pretože prispieva k lepšiemu uvedomeniu si funkcií daného textu a následne im uľahčuje výber vhodnej prekladateľskej stratégie.

Hoci sú jazyk a právo od nepamäti spojené, právny diskurz je chápaný ako odborný subsystém spisovného jazyka, ktorý sa svojimi dištingtívnymi vlastnosťami odlišuje od iných odborných subsystémov a má v každom národnom jazyku nezávislé postavenie. Všeobecne platí, že právne texty predstavujú osobitný funkčný štýl jazyka pre odborné účely, ktorý sa v angličtine označuje akronymom LSP (*Language for Specific Purposes*). Podobne ako ostatné tematické odborné oblasti, i právne texty sa dajú deliť podľa ich funkcie na niekoľko skupín resp. typov, ktoré majú určité spoločné tematické alebo formálne znaky. Práve ovládanie typológie textových žánrov má svoj význam aj pre prekladateľov, pretože prispieva k lepšiemu uvedomeniu si funkcií daného textu a následne im uľahčuje výber prekladateľskej stratégie.

2. Textová typológia právneho diskurzu: pozícia textov *Acquis*

Prvý pokus o klasifikáciu právneho diskurzu z funkčnej perspektívy na základe tematiky a formy v kontexte slovenskej jazykovednej tradície uskutočnili v r. 1992 J. Mistrík a O. Škvareninová. Rozlišujú štyri základné skupiny, ku ktorým možno priradiť aj právne texty EÚ (Škvareninová a Abrahámová. 2002, s. 75):

- a) legislatívne texty: zákony, nariadenia, vyhlášky, vykonávacie predpisy a texty primárnej a sekundárnej legislatívy EÚ;
- b) notárske písomnosti: zmluvy, overovacie listiny a pod. – tieto nemajú svoj pendant v komunitárnom práve;
- c) forenzné komunikáty: obhajoby, žaloby a rozsudky Súdneho dvora v Luxemburgu;
- d) administratívno-právne písomnosti: zápisnice zo zasadnutí, predvolania svedkov.

Najtradičnejší prístup ku klasifikácii právnych textov je však bipartitný, podľa ktorého sa tieto texty delia na regulačné (preskriptívne) a informatívne (deskriptívne) (Šarcevic, 1997, s. 11). Toto delenie v podstate korešponduje s Tomášekovými dvoma kategóriami prekladu právneho jazyka, prvým sémantickým stupňom jazyka práva (ako výsledkom jeho preskriptívnej funkcie), t. j. jazykom právnych noriem a druhým sémantickým stupňom (ako výsledkom jeho deskriptívnej funkcie), t. j. právnym metajazykom (Tomášek, 1998, s. 35-36). M. Tomášek tiež zdôrazňuje, že štruktúra právnych textov je podmienená ich dvoma základnými funkciami, preskriptívnou a deskriptívnou. Preskriptívnu funkciu jazyka plnia texty EÚ v tom, že zakotvujú určité povinné normy správania sa občanov podriadených komunitárnemu právu. Naopak, deskriptívna funkcia právnych textov EÚ spočíva v ich explicitnej alebo implicitnej definícii obsahu právneho prejavu.

Práve preskriptívna funkcia právneho jazyka umožňuje členiť legislatívu EÚ (označovanú tiež francúzskym termínom *Acquis communautaire*, resp. *Acquis*) do niekoľkých skupín (Šarcevic, 1997, s. 14), a to:

- a) texty primárnych prameňov práva EÚ (Parížska zmluva, Rímska zmluva, Akt o jednotnej Európe, Maastrichtská zmluva);
- b) texty sekundárnych prameňov práva EÚ (nariadenia, smernice, rozhodnutia či odporúčania orgánov EÚ);
- c) texty súdnictva EÚ (Európsky súdny dvor v Luxemburgu);
- d) texty aplikácie práva EÚ v členských štátoch EÚ.

V súvislosti s klasifikáciou jednotlivých typov dokumentov v *Acquis* uvádza článok 249 *Zmluvy o založení Európskeho spoločenstva* (Wagner, 2000, s. 1) tieto hlavné typy právnych dokumentov:

- a) nariadenia (*regulations*) – sú záväzné vo všetkých častiach a majú priamy právny účinok vo všetkých členských štátoch.

- b) rozhodnutia (*decisions*) – podobne ako nariadenia, sú záväzné vo svojej celistvosti pre tých, ktorým sú určené a sú priamo uplatniteľné.
- c) smernice (*directives*) – nie sú záväzné vo všetkých formách (len čo sa týka výsledku, ktorý sa nimi má dosiahnuť). Pomáhajú členským štátom, ktorých sa týkajú, dosiahnuť ciele do daného termínu. Pritom im ponechávajú možnosť výberu prostriedkov a nástrojov, aké použijú. Navyše nie sú priamo uplatniteľné, t. j. musia sa transponovať do národnej legislatívy.
- d) rámcové rozhodnutia (*framework decisions*) – podobne ako smernice stanovujú všeobecné ciele, ale spôsob a metódy na dosiahnutie cieľov, ktoré sú v nich zakotvené, si členské štáty môžu zvoliť sami.

Určitá korešpondencia by sa dala nájsť medzi nariadeniami a rozhodnutiami na jednej strane, keďže sú obidve priamo uplatniteľné, a medzi smernicami a rámcovými dohodami na druhej strane, pretože si vyžadujú aktívnu intervenciu daného členského štátu, t. j. proces transpozície do národnej legislatívy.

Práve na základe týchto spoločných pragmatických črt môžeme legislatívne dokumenty EÚ zdeliť do dvoch relatívne autonómnych textových typov. Aplikáciou Carcaterovej opozície *konštitutívnych* a *preskriptívnych* predpisov (Caliendo, 2004, s. 245) sa dostávame k nasledujúcej generalizácii: pre nariadenia a rozhodnutia ako konštitutívne predpisy je typické, že sú v členských štátoch priamo uplatniteľné a majú okamžité právne dôsledky. Ich jazyk preto nadobúda slovami britského filozofa J. Austina „performatívnu silu“ v tom zmysle, že formuláciou predpisu sa nepredpisuje rozkaz, ale automaticky sa ním vykonáva. Naopak smernice a rámcové rozhodnutia, vyžadujú si aktívnu intervenciu dotknutého členského štátu za účelom dosiahnutia určitého cieľa, v sebe nesú skôr normatívny ako performatívny odkaz. V súvislosti s tým je aj ich (právny) jazyk viac preskriptívny ako jazyk v nariadeniach či rozhodnutiach.

Právne texty EÚ by sa dali priradiť k informatívnym textom s funkciou „Darstellung“, ale takisto aj k operatívnejmu typu s funkciou „Appell“. Vychádzame pritom z Bühlerovej koncepcie funkcií jazyka, ktorá rozlišuje „Darstellungsfunktion“ (informatívnu funkciu), „Ausdrucksfunktion“ (expresívnu funkciu) a „Appellfunktion“ (apelovú funkciu). Kým informatívna funkcia kladie dôraz na obsah, informáciu, komunikát, apelová sa zameriava na recipienta textu konať určitým spôsobom. Expresívna funkcia, typická pre estetickú dimenziu jazyka, samozrejme v právnych textoch absentuje (Munday, 2001, s. 73).

3. Prekladateľské špecifiká pri translácii právneho diskursu

Dištingtívne znaky právnych textov a z nich vyplývajúce osobitosti právneho prekladu uznávajú nielen právnici, ale aj lingvisti-právnici a translológovia. Všetci sa zhodujú v tom, že v prípade právnych prekladov sa prekladateľ musí vysporiadať s celou paletou problémov, s ktorými by sa v iných oblastiach odborného prekladu zaoberať nemusel. Preto niektorí autori spochybňujú opodstatnenosť aplikácie všeobecnej teórie prekladu, jej vyvinutých metód a teórií na právne texty. Konvenčné metódy sa podľa nich dajú uplatniť len v obmedzenej miere. Podľa J. C. Gémara (cit. in Šarcevic, 2001, s. 112) sa právne texty odlišujú od ostatných odborných textov v dvoch základných aspektoch: po prvé, ich jazyk je odborným subsystémom používaným právnikmi; po druhé, ich pravidlá (normy) v nich ustanovené sú vynútené právom.

Z dvoch základných druhov prekladu, komunikatívneho a sémantického, ktoré do translológie zaviedol britský teoretik prekladu P. Newmark sa v prípade inštitucionálno-právnych textov prikláňame k sémantickému prekladu. Ten spočíva vo veľkom rešpekte voči originálu. Prekladateľ pri tvorbe cieľového textu prihliada na štruktúry a štylistické zvláštnosti východiskového textu, do cieľového jazyka prenáša nielen význam, ale aj formu originálu. Pri tomto spôsobe prekladu nejde o lokalizáciu prekladu do prijímajúceho prostredia či zohľadnenie recipienta textu, ale najmä o presnosť, informatívnosť a účelovosť, čo plne zodpovedá pozícii a funkcii právnych dokumentov EÚ v odbornej komunikácii.

Úlohou právneho prekladateľa je rekreovať obsah východiskového textu do nového textu, ktorý bude predstavovať jeho právny ekvivalent v tom zmysle, že bude mať tie isté právne účinky. Identitu právneho účinku cieľového textu (t. j. metatextu) podčiarkuje aj koncept právnej ekvivalencie. Podľa neho sa totiž prekladateľ právneho textu usiluje dosiahnuť nielen identitu sémantiky medzi originálom a prekladom, t. j. identitu propozičného významu, ale aj identitu právneho účinku, t. j. ilokúcie a perlokúcie výpovede.

Ďalšie úskalie právnych textov spočíva v tom, že pojem vo východiskovom jazyku nemusí zodpovedať pojmu v cieľovom jazyku a sú prípady, keď určitý pojem existuje v oboch jazykoch, ale nereflektuje rovnaké

skutočnosti. Diskurz práva sa takisto vyznačuje bohatou polysémiou, vôbec typickou pre angličtinu ako takú. Napr. už interpretácia významu samotného slova *law* závisí od kontextu, v ktorom sa vyskytne. Môže označovať jednak objektívny význam (právo ako systém) alebo subjektívny (oprávnenie, povolenie).

Pre právny diskurz sú ďalej typické koncepty, ktoré sú špecifické pre určitú tradíciu a kultúru a pre ktoré nie sú v iných jazykoch dostupné žiadne ekvivalenty, napr. *common law*, *equity*, *trust* atď. V prípade právnych textov EÚ je však situácia odlišná v tom, že hoci musí prekladateľ pretransformovať text z terminologickej sústavy jednej krajiny do terminologickej sústavy inej krajiny, koncepty, resp. terminológia špecifická pre určitú krajinu a jej národný právny systém sa musia používať veľmi obozretne (pozri Gibová, 2010). V kontexte diskurzu *Acquis* sa teda nepracuje s kultúrne špecifickými termínmi, keďže komunikácia v EÚ je v podstate akultúrna (Koskinen, 2000, s. 54). Zvýšené nároky na prekladateľa predstavujú texty EÚ v tom, že musí disponovať základnými znalosťami komunitárneho práva, musí byť dôkladne oboznámený so štruktúrou textov EÚ a porozumieť ich fungovaniu v mechanizme európskeho práva. Ako píše Šarcevicová, „legislatívny text musí byť niečím viac ako len úspešným prekladom. Tento text sa musí dokonale čítať a musí byť právne nenapadnuteľný“ (Šarcevic, 2001, s. 75, prel. autori). Spôľahlivosť legislatívnych prekladov je teda garantovaná ich lingvistickou čistotou a právnou istotou. To znamená, že právny prekladateľ musí disponovať nielen vynikajúcimi jazykovými znalosťami, ale aj vysokou odbornou právnou kompetenciou. Tá zahŕňa spravidla nielen znalosť právnej terminológie, ale aj rozsiahle vedomosti o právnych systémoch krajín východiskového a cieľového jazyka, vrátane chápania štruktúry a fungovania právnych textov a tiež metód ich interpretácie. Z tejto perspektívy je preklad právnych textov EÚ jednoduchší v tom, že dokumenty sú koncipované na pozadí jednotného právneho systému. Pri ich preklade a hľadaní pomenovaní pre niektoré procesy sa prekladateľ môže oprieť o jednotný konceptuálny systém. Avšak prekladateľ sa nevyhne konfrontácii s problematikou ekvivalencie a interpretácie, pretože hľadá ekvivalentné výrazové prostriedky na mediáciu východiskového textu už v existujúcej terminológii daného národného jazyka. Ak vhodné ekvivalenty v cieľovom jazyku nenájde, musí aplikovať niektoré z kompenzačných prekladateľských postupov. Otázke náročnosti právneho prekladu sa venuje de Groot (2002), podľa ktorého stupeň náročnosti prekladu nie je primárne determinovaný jazykovými rozdielmi, ale rozsahom afinity daného právneho systému. Keďže preklad EÚ vychádza relatívne z jednotného právneho systému (nadržodného systému EÚ), na rozdiel od prekladania medzi kontinentálnym právnym systémom a *common law*, ide podľa de Groota o relatívne „ľahší preklad“.

Tak či onak, nevyhnutnosť symbiózy jazykovej a odbornej kompetencie prekladateľa pri akomkoľvek právnom diskurze potvrdzuje i napr. M. Tomášek (1998, s. 35), keď rozlišuje medzi intrasemiotickým (vnútrojazykovým) prekladom – medzi dvoma sémantickými stupňami v rámci jedného národného jazyka a intersemiotickým (medzijazykovým) prekladom – medzi dvoma rôznymi národnými jazykmi. Kým predpokladom intrasemiotického prekladu je sekundárna odborná kompetencia prekladateľa, predpokladom kvalitného intersemiotického prekladu je jeho jazyková pripravenosť. Záverom zdôraznime, že len spojením týchto dvoch kompetencií je možné vytvoriť spoľahlivý jazyk právnej integrácie a preklenúť tak mosty spájajúce národné jazyky s cieľom porozumieť komplexnému diskurzu práva.

4. Záver

V príspevku sme sa pokúsili načrtnúť základnú textovú typológiu právnych textov a v rámci nich ilustrovať špecifickú pozíciu diskurzu EÚ. Upozornili sme na náročnú prácu prekladateľov pri transponovaní právneho textu z jedného jazykového systému do druhého, s cieľom zabezpečiť adekvátne fungovanie ekonomiky a obchodu všetkých členských štátov v dobe europeizácie pomocou adekvátnych prekladov *Acquis*, ktoré majú rovnaké právne účinky. Veríme, že sa nám podarilo osvetliť rozoberanú problematiku aj odborníkov nefilologického zamerania a poskytnúť im tak príležitosť vidieť texty *Acquis* v inom ako ekonomickom zornom uhle pohľadu.

Literatúra

- Caliendo, G. 2004. Intercultural Traits in Legal Translation. In *Proceedings of the International Conference for Special Purposes*. Surrey : University of Surrey, s. 296-301.
- de Groot, G. R. 2002. Rechtsvergleichung als Kerntätigkeit bei der Übersetzung juristischer Terminologie. In *U. Hass-Zumkehr (Hrsg.). Sprache und Recht*. Berlin : de Gruyter, s. 222-239.
- Gibová, K. 2010. *O preklade anglických právnych textov EÚ*. Prešov : Vydavateľstvo Prešovskej univerzity.
- Koskinen, K. 2002. From Text to Context. In *H. Irmeli (ed.). Essays in Translation, Pragmatics and Semiotics*. Helsinki : Helsinki University, s. 111-128.
- Munday, J. 2001. *Introducing Translation Studies. Theories and Applications*. London : Routledge.
- Robertson, C. 2010. EU Law and Semiotics. In *International Journal for the Semiotics of Law*. No. 23, pp. 145-146.
- Šarcevic, S. 1997. *New Approach to Legal Translation*. Hague : Kluwer Law International.
- Šarcevic, S. (ed.). 2001. *Legal Translation. Preparation for Accession to the European Union*. Rijeka : Faculty of Law.
- Škvareninová, O., Abrahámová, E. 2002. *Kapitoly zo štylistiky a rétoriky pre právnikov*. Bratislava : Vydavateľské oddelenie Právnickej fakulty.
- Tomášek, M. 1998. *Překlad v právní praxi*. Praha : Linde.
- Wagner, E. 2000. *Translation of Multilingual Instruments in the EU* [online]. [cit. 2014-09-25] Dostupné na internete: http://europa.eu.int/comm/translation/reading/articles/pdf/2000/_tp_wagner.pdf
- Wolff, L. 2011. Legal translation. In *K. Malmkjaer & K. Windle (eds.): The Oxford Handbook of Translation Studies*. Oxford : Oxford University Press, s. 228-242.



MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



Zamestnanosť v kontexte stratégie Európa 2020

Employment in the context of the strategy Europe 2020

Emília Duľová Spišáková^a, Barbora Gontkovičová^a

^aEkonomická univerzita v Bratislava, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, Slovenská republika
emilia.spisakova@euke.sk, barbora.gontkovicova@euke.sk

Abstrakt

Príspevok sa zaoberá problematikou zamestnanosti ako jednou z oblastí tvoriacich piliere stratégie Európa 2020. Po oboznámení sa s podstatou, prioritami a cieľmi stratégie sa príspevok venuje faktorom, ktoré vplyvajú na zamestnanosť, resp. ktoré zamestnanosť ovplyvňuje. Zaoberá sa tiež komparáciou vývoja miery zamestnanosti na Slovensku a v Európskej únii a poukazuje na krajiny, ktoré sa najviac približujú a najviac vzdiaľujú od stanovených cieľových hodnôt. V závere príspevok popisuje možné scenáre vývoja miery zamestnanosti do roku 2015 na štvrtročnej báze. Opiera sa pri tom na doterajší vývoj sledovaného ukazovateľa na Slovensku.

Kľúčové slová: zamestnanosť, nezamestnanosť, HDP, Európa 2020, inkluzívny rast

Abstract

The article deals with the issue of employment as one of the areas that form the pillars of the strategy Europe 2020. After being informed of the nature, priorities and objectives of the strategy the article focus on the factors that affect employment rate, respectively which employment affects. It also deals with comparison of the employment rate in Slovakia and the European Union and refers to countries that are closest and most distant from the set target values. At the end the article describes possible scenarios for the employment rate to 2015 on a quarterly basis. It is based on the present development of the monitored indicator in Slovakia.

Keywords: employment, unemployment, GDP, Europe 2020, inclusive growth

1. Úvod

Stratégia Európa 2020 je stratégiou Európskej únie, ktorú schválila a prijala Európska rada v júni 2010. Jej účelom bolo nahradiť pôvodnú Lisabonskú stratégiu, ktorá bola v platnosti do konca roka 2010 a ktorej ciele sa do uvedeného roka nepodarilo naplniť.

Stratégia Európa 2020 sa zaoberá svetovou krízou, jej dopadmi na ekonomiku a opatreniami na zmierňovanie týchto dopadov. Rieši potrebu posilňovania jednotného trhu, budovania politiky súdržnosti a nástrojov vonkajšej politiky. Zdôrazňuje tiež potrebu cielenejšieho dohľadu nad jednotlivými členskými krajinami a ich ekonomikami. Obsahuje odporúčania pre koordináciu v rámci hospodárskej a menovej únie a usmernenia v oblasti zamestnanosti, vzdelania a hospodárskej politiky. (Úrad vlády SR, 2011)

Základom stratégie sú tri vzájomne sa dopĺňajúce priority:

- inteligentný rast: vytvorenie hospodárstva založeného na znalostiach a inovácii;
- udržateľný rast: podporovanie ekologickejšieho a konkurencieschopnejšieho hospodárstva, ktoré efektívnejšie využíva zdroje;
- inkluzívny rast: podporovanie hospodárstva s vysokou mierou zamestnanosti, ktoré zabezpečí sociálnu a územnú súdržnosť. (Európska komisia, 2010, s. 5)

Uvedené tri priority stratégie majú byť dosiahnuté prostredníctvom hlavných cieľov stratégie platných pre Európsku úniu ako celok, pričom každý z cieľov je prispôsobený podmienkam a možnostiam tej ktorej krajiny. Ide o ciele v oblasti:

- zamestnanosti
 - Zvýšenie miery zamestnanosti obyvateľov vo veku 20 až 64 rokov na 75 %. Čiastkovým cieľom je tiež zapojiť viac žien, starších pracovníkov a migrantov do pracovného procesu.
- výskumu a vývoja
 - Zvýšenie investícií do výskumu a vývoja na úroveň 3 % HDP.
- zmeny klímy a energetickej účinnosti
 - Zníženie emisie skleníkových plynov o 20 % (alebo o 30 % za predpokladu širšej globálnej dohody) oproti úrovniam z roku 1990.
 - Získavanie 20 % energie z obnoviteľných zdrojov.
 - Dosiahnutie 20 % nárastu efektívnosti vo využívaní energie.
- vzdelávania
 - Zníženie miery predčasného ukončenia školskej dochádzky pod 10 %,
 - Zvýšenie počtu obyvateľov vo veku 30 až 34 rokov, ktorí majú ukončené vysokoškolské vzdelanie, na minimálne 40 % všetkých obyvateľov.
- boj proti chudobe a sociálnemu vylúčeniu
 - Zníženie počtu osôb, ktorým hrozí chudoba a sociálne vylúčenie minimálne o 20 miliónov.

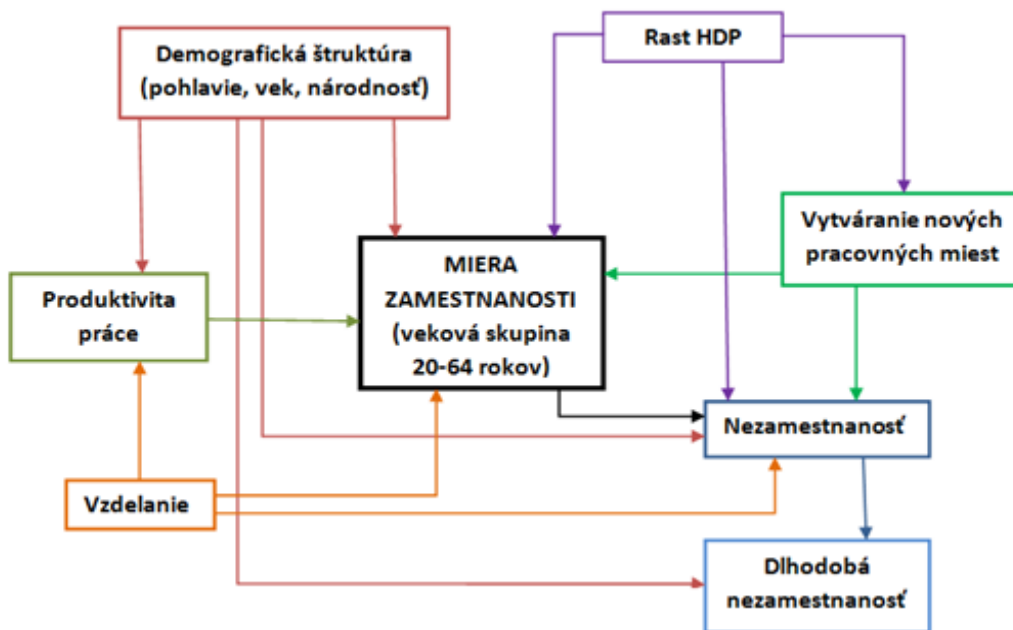
Všetky uvedené ciele a im prislúchajúce hodnoty stanovila Európska komisia pre Európsku úniu ako celok do roku 2020. Pre väčšinu členských krajín sú ciele prispôsobené osobitným zákonitostiam a situáciám v daných krajinách, preto vykazujú rozdielne hodnoty.

Uvedené ciele sú navzájom prepojené a zároveň sa dopĺňajú. Zvýšenie počtu vzdelaných ľudí napomáha k zníženiu nezamestnanosti, tým pádom k zvýšeniu zamestnanosti, čo v konečnom dôsledku znižuje počet ľudí žijúcich na hranici, resp. za hranicou chudoby. Ďalej zvýšenie investícií do inovácií, výskumu a vývoja v spolupráci s efektívnym využívaním zdrojov povedie k tvorbe nových pracovných miest, čo sa prejaví v náraste zamestnanosti a vo zvýšení konkurencieschopnosti jednotlivých členských krajín Európskej únie. Tvorba nových pracovných miest ovplyvní investície do ekologickejších technológií, u ktorých prvotným cieľom je boj proti zmenám klímy a globálnemu otepľovaniu.

2. Faktory súvisiace s oblasťou zamestnanosti

Miera zamestnanosti je veľmi dôležitým ukazovateľom hospodárskeho rastu tej ktorej krajiny, a taktiež významným ukazovateľom, ktorý poukazuje na schopnosť krajiny uspokojovať ponuku práce a dopyt po nej.

Ukazovateľ je ovplyvňovaný mnohými faktormi (Obrázok 1) ako sú demografická štruktúra, rast HDP, tvorba nových pracovných miest, produktivita práce a vzdelanie. Na druhej strane, tento ukazovateľ vplyva na mieru nezamestnanosti v krajine.



Obrázok 1 Ukazovateľ miery zamestnanosti a faktory ním ovplyvniteľné a ovplyvňované

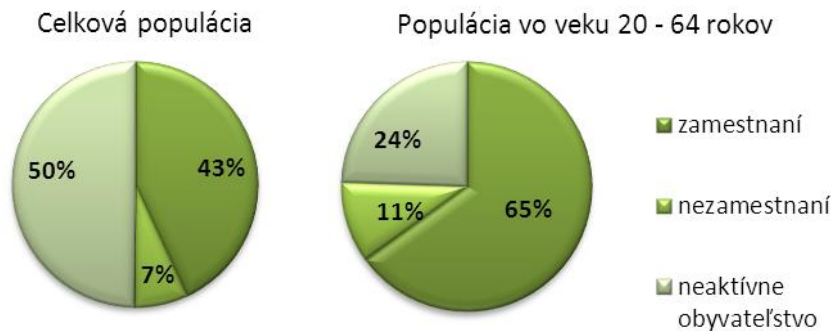
Zdroj: Vlastné spracovanie na základe „Smarter, Greener, more Inclusive? – Indicators to Support the Europe 2020 Strategy”

Faktory demografickej štruktúry ako sú pohlavie, vek, národnosť ovplyvňujú vo veľkej miere nezamestnanosť (krátkodobú aj dlhodobú) a produktivitu práce. Produktivita práce je ovplyvňovaná vzdelaním, pretože hlavne obyvatelia vzdelaní a vedení k pracovným návykom môžu byť pre spoločnosť prínosom a zvyšovať mieru zamestnanosti danej krajiny. Ak rastie počet pracujúcich, rastie dopyt po spotrebných tovaroch a službách, čo vedie k rasu HDP. Ten zase spätým efektom ovplyvňuje vytváranie nových pracovných miest, a tým znižuje nezamestnanosť. Nízka miera zamestnanosti predstavuje vysokú krátkodobú nezamestnanosť, ktorá vedie k dlhodobej nezamestnanosti a obyvateľov privádza k chudobe. Problematika týkajúca sa ľudí ohrozených chudobou je však predmetom ďalšieho cieľa stratégie.

3. Zamestnanosť na Slovensku a v Európskej únii

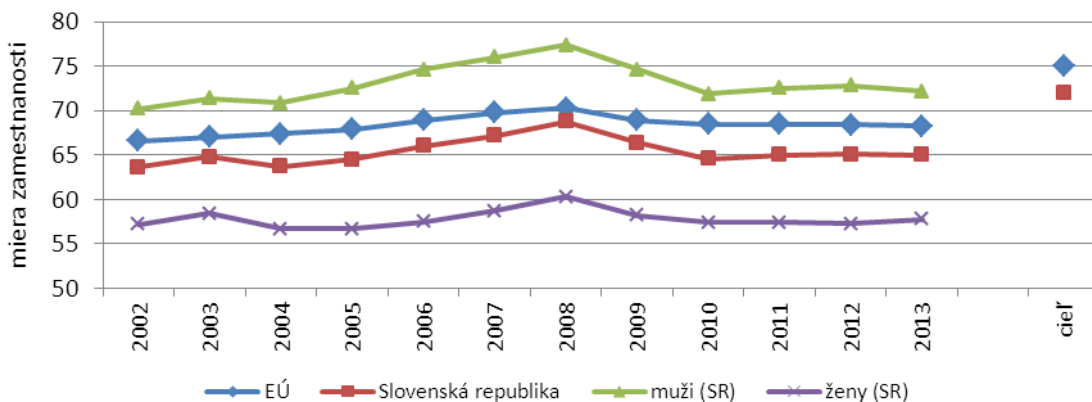
Ako už bolo uvedené, cieľom stratégie Európa 2020 v oblasti zamestnanosti je zvýšenie miery zamestnanosti v Európskej únii na 75 % u obyvateľov vo veku 20 až 64 rokov. Cieľovou hodnotou pre Slovensko je zvýšenie zamestnanosti práceschopných obyvateľov na úroveň 72 % do roku 2020.

Ako vyplýva z obrázku 2, pracovný status celkovej populácie na Slovensku (aj v Európskej únii), ako aj populácie vo veku 20 – 64 rokov bol v roku 2013 približne rovnaký. Ak sa pozrieme na cieľ stratégie, z 3,5 mil. obyvateľov na Slovensku vo veku 20 až 64 rokov, tvorili zamestnaní 65 %, nezamestnaní 11 % a neaktívne obyvateľstvo 24 %.



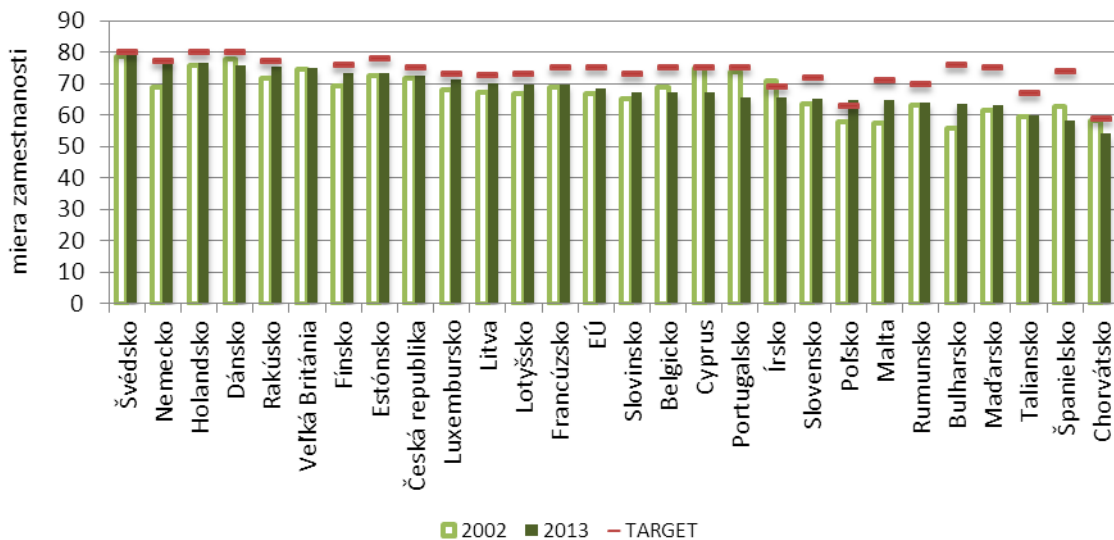
Obrázok 2 Populácia podľa pracovného statusu na Slovensku v roku 2013
 Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov z Eurostatu

Obrázok 3 zachytáva vývoj zamestnanosti na Slovensku a v Európskej únii od roku 2002. Nielen u nás, ale aj v rámci celej únie sa prejavili silné negatívne dopady hospodárskej krízy na sledovaný ukazovateľ. Miera zamestnanosti Európskej únie poklesla zo 70,3 % v roku 2008 na 68,3 % v roku 2013. Slovenská republika tu zaznamenala väčší pokles, a to zo 68,8 % na 65 %. Miera zamestnanosti mužov bola u nás počas celého sledovaného obdobia vyššia ako žien, t. j. v roku 2013 bola zamestnanosť mužov na úrovni 72,2% a žien 57,8%.



Obrázok 3 Vývoj zamestnanosti na Slovensku a v EÚ
 Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov z Eurostatu

Hospodárska kríza sa veľmi negatívne prejavila aj vo viacerých európskych krajinách, v ktorých problém klesajúcej zamestnanosti (a naopak stúpajúcej miery nezamestnanosti) narastá. V priebehu sledovaného obdobia 2002 – 2013 došlo v ôsmich členských krajinách k poklesu ukazovateľa miery zamestnanosti (Obrázok 4). Najväčší pokles zaznamenalo Grécko (-9,3 %), potom Cyprus a Portugalsko (-8 %), Írsko (-5,2 %), Chorvátsko a Španielsko (-4,5 %), Dánsko (-2,1 %) a Slovinsko (-1,8 %). Tento pokles znamenal vo všetkých krajinách vzdialovanie sa od stanovených cieľových hodnôt pre jednotlivé krajiny. Najväčšie zaostávanie za cieľovou hodnotou, a to 16,8 % vykazovalo Grécko a 15,8 % Španielsko.

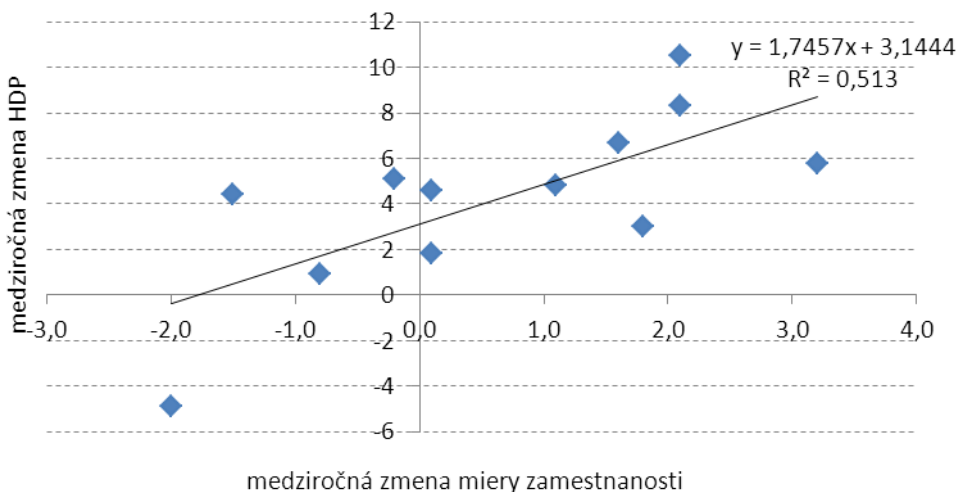


Obrázok 4 Miera zamestnanosti v členských krajinách Európskej únie a cieľové hodnoty
Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov z Eurostatu

Z krajín Európskej únie dosahovalo v roku 2013 najvyššiu mieru zamestnanosti Švédsko, a to 79,8 % (cieľ je 80,0 %), nasledovalo Nemecko, Holandsko, Dánsko a Rakúsko s mierou zamestnanosti väčšou ako 75,0 %. Naopak, najnižšia miera zamestnanosti (53,2 % a 53,9%) vykazovalo Grécko a Chorvátsko.

3.1. Predpokladaný vývoj miery zamestnanosti

Miera zamestnanosti (resp. nezamestnanosti) je veľmi úzko prepojená na ekonomický cyklus. Väčšinou je tento vzťah, ktorý sa využíva na meranie dynamiky a kapacity ekonomiky vytvárať nové pracovné miesta, vyjadrený formou korelácie medzi medziročnou mierou zmeny HDP a medziročnou zmenou miery zamestnanosti (Obrázok 5).

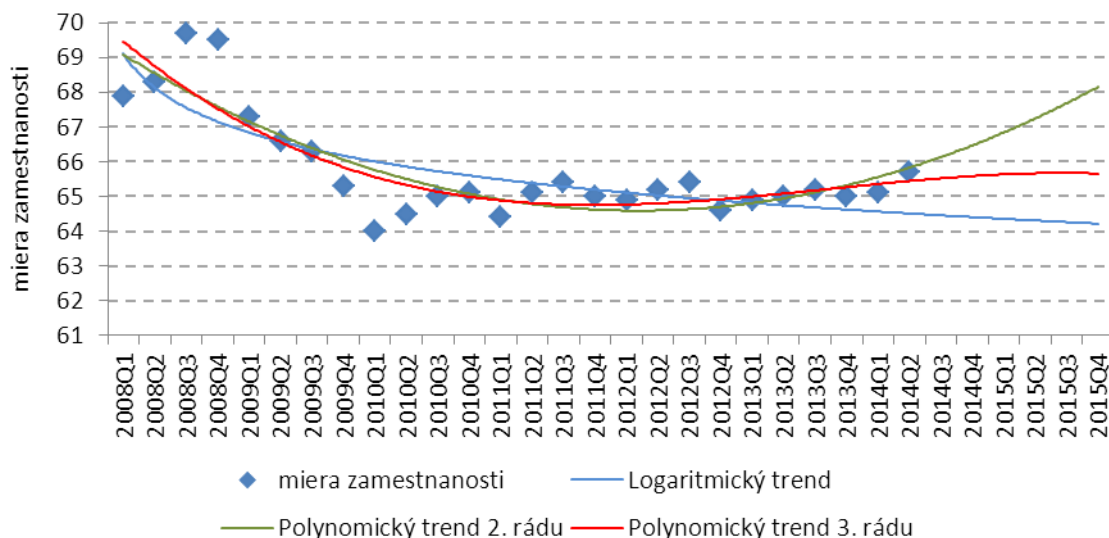


Obrázok 5 Vzťah medzi medziročnou zmenou HDP a miery zamestnanosti na Slovensku
Zdroj: Vlastné spracovanie

Úzku prepojenosť medzi sledovanými premennými potvrdil aj korelačný koeficient, ktorého veľkosť je 0,716, čo vyjadruje veľmi silnú pozitívnu závislosť.

Na popis súčasného trendu vývoja ukazovateľa miery zamestnanosti na Slovensku a jeho predpokladaného vývoja do roku 2015 na štvrťročnej báze sme zvolili tri funkcie s najvyššími koeficientmi determinácie.

Obrázok 6 a Tabuľka 1 zobrazujú hodnoty ukazovateľa miery zamestnanosti pre štvrťročné obdobia 2014 Q3 až 2015 Q4, ktoré by mali byť nadobudnuté v závislosti od doterajšieho vývoja sledovaného ukazovateľa.



Obrázok 6 Predpokladaný vývoj miery zamestnanosti do roku 2015

Zdroj: Vlastné spracovanie

V prípade, ak by sa vývoj miery zamestnanosti riadil niektorou z uvedených funkcií, ukazovateľ by dosahoval hodnoty uvedené v tabuľke (Tabuľka 1). Pre Slovenskú republiku by bolo najvhodnejšie, ak by budúci vývoj nasledoval polynomický trend 2. rádu. Koncom roka 2015 by sa tak podľa prepočtov mala miera zamestnanosti zvýšiť na 68,16 %, čo by znamenalo pozitívnu konvergenciu ukazovateľa k cieľovej hodnote 72 %.

Tabuľka 1 Predpokladané hodnoty miery zamestnanosti do roku 2015

trend	Funkcia	R ²	2014 Q3	2014 Q4	2015 Q1	2015 Q2	2015 Q3	2015 Q4
Logaritmický	$-1,41\ln(x)+69,107$	0,602	64,46	64,41	64,36	64,31	64,27	64,22
Polynomický 2. rádu	$0,0167x^2-0,5806x+69,64$	0,740	66,14	66,48	66,85	67,25	67,69	68,16
Polynomický 3. rádu	$-0,0006x^3+0,0394x^2-0,8304x+70,254$	0,755	64,75	64,72	64,67	64,60	64,50	64,37

Zdroj: Vlastné spracovanie

4. Záver

Jedným z najzávažnejších problémov trhových ekonomík v súčasnosti je rastúca nezamestnanosť, resp. nedostatočná miera zamestnanosti. Na prelome 19. a 20. storočia sa tento jav stal vážnym sociálnym problémom a ostatná kríza tento stav ešte zhoršila. Európska únia sa snaží prijímať opatrenia v sledovanej oblasti, znakom čoho je aj prijatá stratégia Európa 2020, ktorej jednou z priorít sa stal inkluzívny rast. Zadefinovaný cieľ platný pre Európsku úniu (zvýšenie miery zamestnanosti do roku 2020 na 75 % obyvateľov vo veku 20 - 26 rokov) bol v členských krajinách upravený a prispôbený reálnym možnostiam ekonomiky.

Príspevok sa preto zaoberal problematikou zamestnanosti najmä na Slovensku a na základe zhodnotenia doterajšieho vývoja sledovaného ukazovateľa poukázal na možné scenáre jeho vývoja do roku 2015.

Nakoľko problém zamestnanosti/nezamestnanosti úzko súvisí s ďalším cieľom stratégie, ktorým je chudoba, je potrebné vyvíjať určité opatrenia vedúce k poklesu nezamestnanosti, a tým aj k poklesu chudoby. Opatreniami môže byť zvyšovanie výdavkov na rekvifikáciu nezamestnaných, prilákanie investorov schopných zabezpečiť nové pracovné miesta, povinná prax u študentov a následná možnosť zamestnať sa po vyštudovaní, dodržiavanie veku odchodu na dôchodok u ľudí v dôchodkovom veku a iné.

Literatúra

- European Commission. 2013. Europe 2020. [online]. [citované 2014-09-13]. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index_en.htm>.
- European Commission. 2013. Smarter, Greener, more Inclusive? – Indicators to Support the Europe 2020 Strategy. [online]. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013. 213 p. [citované 2014-09-15] Dostupné na internete: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-02-13-238/EN/KS-02-13-238-EN.PDF>. ISBN 978-92-79-31156-7.
- European Commission, 2014. Europe 2020 indicators. [online]. [citované 2014-09-23]. Dostupné na internete: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/europe_2020_indicators/headline_indicators>.
- Európska Komisia. 2010. Oznámenie Komisie Európa 2020. [online]. Publikované 2010-03-03. [citované 2013-09-13]. Dostupné na internete: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:SK:PDF>>.
- Európska Komisia. 2014. Európa 2020. [online]. [citované 2014-09-08]. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index_sk.htm>.
- Spišáková, E., 2013. Influence of the economic crisis on the fulfillment of the target of Strategy Europe 2020 in the area of research and development. In: R. Mirdala, ed. 2013. *Financial aspects of recent trends in the global economy*. ASERS Publishing. Ch.2. pp. 34-53.
- Úrad Vlády SR. 2011. Lisabonská stratégia. [online]. [citované 2014-09-13]. Dostupné na internete: <<http://www.eu2020.gov.sk/lisabonska-strategia/>>.



MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



Meniace sa podnikateľské stratégie a ich súčasný environmentálny rozmer

Changing business strategies and their current environmental dimension

Lucia Furdová^a

^a *Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Slovenská republika,
furdova.lucia2@gmail.com*

Abstrakt

Podnikateľské stratégie uplatňované v mnohých súčasných spoločnostiach boli vyvinuté pred niekoľkými rokmi, kedy firmy potrebovali hľadať nové smery znižovania nákladov a rastu. V súčasnosti sa do popredia dostávajú environmentálne požiadavky a ich implementácia s cieľom zvýšenia konkurencieschopnosti danej spoločnosti a zároveň i podpory samotného trvalo udržateľného rastu. Príspevok sa bude zaoberať vymedzením kľúčových zmien v podnikateľských stratégiách za posledných sto rokov. Z makroekonomického hľadiska poukážeme na súčasné environmentálne požiadavky Európskej únie (napr. sledovanie uhlíkovej stopy, environmentálne hodnotenie EIA). Z mikroekonomického hľadiska budeme dôraz klásť na environmentálnu stratégiu podniku ako implementáciu požiadaviek súvisiacich s ochranou životného prostredia.

Kľúčové slová: stratégia, uhlíková stopa, ž, EIA, Európa 2020

Abstract

Business strategies applied in many contemporary firms were launched several years ago, when the company needed to find new directions for cost reduction and growth. Currently, come to the fore environmental requirements and their implementation in order to increase the competitiveness of the company and also the support sustainable growth. The contribution will be concerned with definition of key changes in business strategies for the last hundred years. From a macroeconomic perspective we will point out to the environmental requirements of the European Union (e. g. tracking carbon footprint, environmental assessment EIA). From a microeconomic perspective we will place emphasis on the environmental strategy of the company to implement the requirements relating to the protection of the environment.

Keywords: strategy, carbon footprint, environmental requirements, EIA, Europe 2020

1. Úvod

Dynamiku ekonomiky za posledných vyše 100 rokov ovplyvňovali vždy iné faktory, ktorým sa zároveň prispôbovali i samotné stratégie spoločností pôsobiacich na medzinárodných trhoch. Z historického hľadiska rozlišujeme štyri základné etapy orientácie ekonomiky, a to produkčne orientovaná ekonomika zameraná na maximalizáciu produkcie, úspešné boli podniky, ktoré vyrobili čo najviac, orientácia na predaj –

výroba prevyšovala dopyt, dôraz sa kládol na maximalizáciu predaja, úspešné boli podniky, ktoré predali čo najviac, marketingovo orientovaná ekonomika – cieľom bolo maximalizovať obchod, zákazníci sa stávajú dominantnými, podniky sa zameriavajú na nové marketingové stratégie, firmy kladú dôraz na dlhodobé zmluvy a udržanie si strategických zákazníkov, logisticky orientovaná ekonomika – zameraná na maximálnu spokojnosť zákazníka, globálna optimalizácia v celom dodávateľskom reťazci nahrádza lokálnu optimalizáciu činností, čím dochádza k presunu chápania logistiky z podnikovej na strategickú medzipodnikovú logistiku. Dominantná je kvalita, inovácie a environmentálne aspekty. (Malindžák, 2007)

Na základe uvedených skutočností môžeme vymedziť základné zmeny v postojoch, ktoré ovplyvnili, resp. v súčasnosti ovplyvňujú samotné podnikateľské stratégie, na čo poukazuje nasledovný obrázok.



Obrázok 1. Zmeny v stratégiách
Zdroj: Kurtz, Boone, 2012

Centrom pozornosti podnikateľských stratégií sú tak pojmy ako ekológia, životné prostredie, trvalo udržateľný rozvoj. Cieľom príspevku je poukázať na zmeny v podnikateľských stratégiách so súčasným dôrazom na implementáciu environmentálnych požiadaviek vychádzajúcich i so samotnej stratégie Európskej únie – Stratégia 2020.

2. Kľúčové zmeny v podnikateľských stratégiách

Prehlbovanie koncentračných, integračných a globalizačných procesov, internacionalizácia už existujúcich hospodárskych vzťahov medzi krajinami a nadväzovanie nových zintenzívňujú rozmach medzinárodného obchodu s hmotným tovarom a so službami. Orientácia na určitý jeden trh, prípadne segment trhu ustupuje do úzadia. Charakteristickým sa stáva využívanie svetových zdrojov, umiestňovanie výrobkov a služieb na svetové trhy a vytváranie globálnych zásobovacích reťazcov s dôrazom na ekológiu a trvalo udržateľný rozvoj. Uvedené skutočnosti sa stali impulzom i pre zmeny v podnikateľských stratégiách.

Stratégie, metódy riadenia uplatňované v mnohých súčasných spoločnostiach boli vyvinuté pred niekoľkými rokmi, kedy firmy potrebovali hľadať nové smery znižovania nákladov a rastu. Medzi najvýznamnejšie nápady za posledných vyše sto rokov patria: (Burrows, 2009)

- 1910 – Pásová výroba bola jedným z hlavných míľnikov v rozvoji masového priemyslu. Cieľom Henryho Forda bolo, aby jeho automobilka vyrábala a ponúkala automobily cenovo dostupné pre každého.
- 1920 – Trhová segmentácia – Modely automobilov spoločnosti General Motors boli prispôbované požiadavkám trhu v rámci jednotlivých divízií, ktoré vystupovali ako samostatné spoločnosti, pričom boli top manažmentom kontrolované.
- 1931 – Značkové obdobie – Spoločnosť Procter & Gamble sa začala intenzívne zameriavať na značku, pričom súčasťou organizačnej štruktúry sa stali jednotliví manažéri zodpovední za úspech každej značky.

- 1943 – Spoločnosť Lockheed vytvorila organizačnú štruktúru nazývanú „skunk works“, ktorá pozostávala z malých skupín spolupracujúcich s materskou spoločnosťou.
- 1950 – Štíhla výroba uplatňovaná v spoločnosti Toyota viedla k minimalizovaniu zásob a k rozvoju tzv. stratégie pull.
- 1967 – Plánovanie strategických scenárov začala po prvýkrát v praxi uplatňovať spoločnosť Royal Dutch / Shell.
- 1973 – Spoločnosť DuPont dôraz kladla na spätnú väzbu zo strany manažérov a podriadených v rámci uplatňovania tzv. 360 stupňového spätného pohľadu (reviews).
- 1987 – Six Sigma sa prvýkrát objavila vo firme Motorola ako proces znižovania počtu chýb a skracovania doby výrobného cyklu. Ide o spôsob merania kvality, projektovo orientovanú metodiku zameranú na zníženie počtu chýb a ich udržanie na nízkej hodnote.
- 1989 – Outsourcing - Spoločnosť IBM sa začína v tomto období sústrediť na svoj hlavný predmet podnikania a určité aktivity prenáša na externé firmy.
- 1990 – Reinžiniering predstavuje zásadné prehodnotenie a radikálnu rekonštrukciu podnikových procesov za účelom znižovania nákladov, zvýšenia produktivity a efektívnosti. Zakladateľmi koncepcie reinžinieringu sú Hammer a Champy.
- 2000 – Je obdobím tzv. otvorených inovácií, kedy mnohé spoločnosti dôraz kladú na spoluprácu s inými firmami, zákazníkmi. Nehmotné statky získavajú buď prevodom vlastníckych práv alebo na základe licencie. Spoločnosť Procter & Gamble takmer vyše polovicu inovácií získala od outsiderov.
- Súčasnosť - Do popredia sa dostávajú environmentálne otázky a hľadanie spôsobov, metód, akým zabezpečiť trvalo udržateľný rozvoj. Ide o zahrnutie cieľov týkajúcich sa ochrany životného prostredia v podnikateľských stratégiách.

2.1. Vplyv vonkajšieho prostredia na zmeny v podnikateľských stratégiách

Rastúca turbulencia spôsobená finančnou a hospodárskou krízou postupne prerastajúcou do sociálnej krízy mení svet oveľa intenzívnejšie ako za posledných 50 rokov. I napriek tomu, že Európa čelí štrukturálnym nedostatkom európskeho hospodárstva, globálny vývoj naďalej napreduje. Najmä investície Číny a Indie do výskumu a technológií zvyšujú konkurenčné tlaky v určitých odvetviach hospodárstva. Európska únia so zámerom prekonania negatívnych dôsledkov krízy vytýčila v stratégii „Európa 2020“ tri prioritné oblasti (EK, 2010):

- inteligentný rast (hospodárstvo založené na znalostiach a inováciách) – posilnenie znalostí a inovácií, využívanie informačných a komunikačných technológií a transformácia inovatívnych myšlienok do nových produktov a služieb, „Digitálny program pre Európu“ – podpora využívania moderných služieb on-line ako napr. zdravotnícke služby on-line,
- udržateľný rast (ekologickejšie a konkurencieschopnejšie hospodárstvo) – modernizovanie a zníženie emisií uhlíka v odvetví dopravy, sledovanie uhlíkovej stopy, inteligentné riadenie dopravy, lepšia logistika, využívanie ekologických vozidiel, elektrických a hybridných vozidiel,
- inkluzívny rast (hospodárstvo s vysokou mierou zamestnanosti - hospodárska, sociálna a územná súdržnosť) – celoživotné vzdelávanie, zmenšovanie rozdielov v oblasti poskytovania zdravotnej starostlivosti, podpora zdravého a aktívneho starnúceho obyvateľstva.

Mnohé spoločnosti z hľadiska podpory udržateľného rastu vychádzajúc zo stratégie „Európa 2020“ sa začínajú zameriavať na sledovanie a meranie uhlíkovej stopy. Uhlíkovú stopu môžeme charakterizovať ako kvantitatívne vyjadrenie emisií skleníkových plynov (napr. CO₂), ktoré vznikli počas životného cyklu výrobkov a služieb, tzn. počas obstarávania surovín, výroby, skladovania, prepravy a recyklácie. Aby sa dali porovnávať jednotlivé dodávateľské reťazce, Európska únia uverejnila v roku 2011 návrh jednotného výpočtu emisií v doprave EN16258. Cieľom európskej normy je zjednotiť kalkuláciu emisií univerzálnym výpočtom pre poskytovateľov (operátorov, predávajúcich) prepravných a logistických služieb ako aj kupujúcich prepravných služieb (odosielateľov). Spotreba paliva príslušného dopravného prostriedku môže vychádzať z nameraných alebo priemerných hodnôt, ktoré sú prepočítané príslušným v norme stanoveným koeficientom. (Furdová, 2012)

Ako príklad môžeme uviesť spoločnosť DHL Global Forwarding a Freight pôsobiaca v Českej republike, ktorá rozšírila svoje portfólio služieb zamerané na „zelenú logistiku“ o aplikáciu sledovania emisií CO₂, a to z dôvodu požiadaviek samotných zákazníkov zaujímajúcich sa o výpočet emisií uhlíka vyprodukovaných pri preprave ich zásielok. (DHL Freight, 2013)

Za účelom podpory trvalo udržateľného rozvoja sa dôraz kladie v rámci medzinárodnej environmentálnej politiky na využívanie nástroja posudzovania vplyvov na životné prostredie (EIA - Environmental Impact Assessment), ktorého cieľom je komplexne vyhodnotiť vplyv danej činnosti na životné prostredie.

„V Slovenskej republike sa posudzovanie vykonáva od roku 1994, kedy vstúpil do platnosti zákon NR SR č. 127/1994 Z. z. o posudzovaní vplyvov na životné prostredie. Z dôvodu zabezpečenia plnej harmonizácie slovenskej legislatívy v oblasti posudzovania vplyvov na životné prostredie s právom Európskej únie bol v roku 2000 prijatý zákon č. 391/2000 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon NR SR č. 127/1994 Z. z. o posudzovaní vplyvov na životné prostredie. V zákone bol podrobne upravený proces posudzovania vplyvov stavieb, zariadení a iných činností na životné prostredie.“ (Enviroportal, 2014)

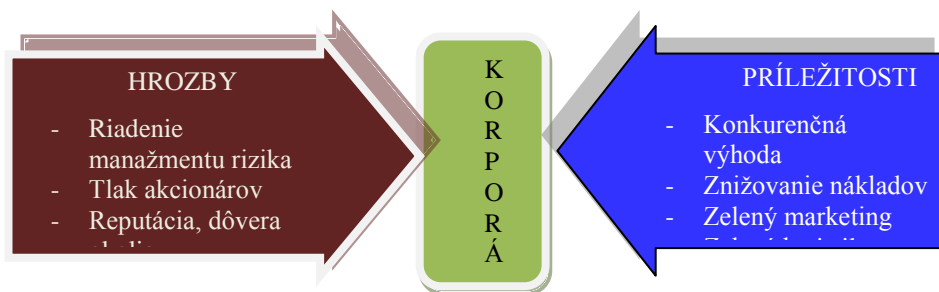
Uvedené skutočnosti ovplyvnili i samotný rozvoj environmentálneho manažmentu vo firmách, ktorého hlavným cieľom je hľadať spôsoby ako riadiť podnikové aktivity v súlade s podporou trvalo udržateľného rozvoja a eliminovaním negatívnych dopadov na životné prostredie.

2.2. Environmentálna stratégia podniku

Environmentálne orientovaná stratégia podniku sa stala zdrojom konkurencieschopnosti mnohých spoločností. Je výsledkom etického vnímania, spoločenskej zodpovednosti firiem, či samotného prispôbovania sa vonkajšiemu prostrediu, legislatívnym zmenám na národnej i medzinárodnej úrovni.

V konečnom dôsledku ide predovšetkým o hľadanie spôsobov ako identifikovať a uspokojiť potreby zákazníkov s ohľadom na budúce generácie, a to zlepšovaním vlastností výrobkov tzv. priateľských k životnému prostrediu, hľadaním inovatívnych ekologickejších spôsobov prepravy a logistiky (napr. konsolidáciou zásielok, optimalizáciou prepravných trás), či intenzívnejším zameraním sa i na reverznú logistiku.

Mnohé spoločnosti tak klasické podnikové ciele zamerané len na dosahovanie dlhodobého zisku preorientovali na hľadanie determinantov dlhodobého ekonomického úspechu s ohľadom na ochranu životného prostredia, čo si vyžaduje zanalyzovať hnacie sily ovplyvňujúce ekologické smerovanie podniku (viď. obrázok 2).



Obrázok 2. Hnacie sily podnikovej ekológie
Zdroj: Valentine, 2009

Environmentálna stratégia podniku vychádza z jeho environmentálnej politiky, ktorá predstavuje súbor koncepcií, stratégií, metód zameraných na hľadanie riešení environmentálnych problémov, pričom nejde len o ochranu životného prostredia ako takú, ale jej základným východiskom je i stratégia trvalo udržateľného rozvoja, tzv. stratégia prevencie. Implementácia environmentálnej politiky je predmetom environmentálneho manažmentu využívajúca nástroje orientované na produkty (napr. environmentálne označovanie výrobkov, environmentálne hodnotenie životného cyklu výrobku, ekodizajn) a nástroje orientované na procesy (napr. environmentálny audit, hodnotenie environmentálneho profilu, ekologickejšia produkcia). (Sujová, 2013)

Súčasťou podnikateľskej činnosti sa tak stáva v mnohých spoločnostiach zavedenie systému environmentálneho manažérstva, a to začlenením starostlivosti o životné prostredia do podnikateľskej stratégie, čoho dôkazom pre dodávateľov, odberateľov je preukázanie sa certifikátom ISO (ISO 14001 – Systém environmentálneho manažérstva). Medzi hlavné výhody certifikácie patria: znižovanie nákladov súvisiacich s odpadom (dôsledku jeho eliminácie), budovanie mena pozitívnym prístupom k ochrane životného prostredia, nižšie distribučné náklady, zlepšenie povedomia, imidžu, verejnej mienky, predvídanie havárie a rizikových situácií, určenie zodpovednosti pre oblasť životného prostredia so zameraním sa na odpad, hospodárnejšie využitie energií, prírodných zdrojov, uľahčenie získavania povolení a licencií, minimalizovanie pokút za nedodržiavanie legislatívy týkajúcej sa životného prostredia, jednoduchší vstup do súťaží a v konečnom dôsledku ide o konkurenčnú výhodu danej spoločnosti. (ISO, 2014)

3. Záver

Hospodárska a finančná kríza odhalila skryté miesta neefektívnosti a plytvania vo výrobe, distribúcii, či neekologického zaobchádzania. Rýchle tempo zmien, stupňovanie rizika, neistoty tak núti mnohé spoločnosti zamyslieť sa nad novými podnikateľskými stratégiami. Dôležité je vedieť nielen sa promptne prispôsobiť zmenám vonkajšieho prostredia, ale aj potenciálne kľúčové zmeny identifikovať v súčasných turbulentných časoch. Taktiež sa menia hodnoty a potreby samotných zákazníkov, ako napr. chcú byť lepšie informovaní o emisiách uhlíka vyprodukovaných pri preprave ich zásielok, tzn. zintenzívňuje sa dôraz na životné prostredie, a to nielen na ekologickejšiu výrobu, ale i prepravu a logistiku (napr. sledovanie uhlíkovej stopy).

V súčasnosti konkurencia dokáže promptne skopírovať nový produkt, službu, čím sa znižuje životnosť konkurenčnej výhody, preto základom podnikateľských stratégií sa tak stáva udržateľnosť, a to nielen ekonomická, či sociálna ale najmä ekologická.

Zmeny v podnikateľských stratégiách smerujú do hľadania zdrojov konkurenčnej výhody zameraním sa na environmentálne požiadavky, či už zo strany zákazníkov alebo dodávateľov, tzn. dôležité je sústrediť sa na možnosti dosahovania úspor v rámci podniku, ale aj naprieč celým dodávateľským reťazcom s dôrazom na ekológiu, environmentálne aspekty.

Tento príspevok je publikovaný ako súčasť PMVP: I-14-109-00 - Environmentálny rozmer stratégií firiem ako prvok rastu konkurencieschopnosti v Európskej únii (v podmienkach v SR).

Literatúra

- Burrows, P. 2009. There is no more normal – Breakthrough management ideas for a world in which the game will never be the same. In: Business Week. 23 & 30 March 2009, s. 032-033.
- DHL Freight. 2014. Uhlíková stopa zásielky jedným klikom [online]. Ostrava, 2. října 2013. [cit. 2014-25-09]. Dostupné na internete :<http://www.dhlfreight.cz/novinky_uhlikova-stopa-zasilky-jednim-klikem>.
- EK. 2010. Európa 2020 [online]. 03.03.2010. [cit. 2014-26-09]. Dostupné na internete: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:SK:PDF>>.
- Enviroportal. 2014. Posudzovanie vplyvov na životné prostredie [online]. 2004-2014. [cit. 2014-25-09]. Dostupné na internete :<<http://www.enviroportal.sk/environmentalne-temy/starostlivost-o-zp/eia-sea-posudzovanie-vplyvov-na-zp>>.
- Furdová, L. 2012. Ekologické dodávateľské reťazce. In: Transport a logistika : mesačník pre dopravu, zasielateľstvo, logistiku a veľkoobchod. ISSN 1338-3809, roč. 14, č. 6, s. 70.
- ISO. 2014. ISO 14000 - Environmental management [online]. 2014. [cit. 2014-25-09]. Dostupné na internete :<<http://www.iso.org/iso/iso14000>>.
- Kurtz, D. L., Boone, L. E. Contemporary Marketing. USA: Cengage Learning. ISBN 978-1-111-57971-5.
- Malindžák, D. et al. 2007. Teória logistiky /definície, paradigmy, princípy, štruktúry/. Košice: Karnat. ISBN 978-80-8073-893-8.
- Sujová, A. 2013. Environmentálny manažment. In Ekodizajn. [online]. 8.10.2013. [cit. 2014-26-09]. Dostupné na internete :<<http://ekodizajn.sk/?p=345>>. ISSN 1338-6190.
- Valentine S. V. 2009. The Green Onion: A Corporate Environmental Strategy Framework. In Corporate Social Responsibility and Environmental Management. [online]. 5.10.2009. [cit. 2014-26-09]. Dostupné na internete :<http://www.scottvalentine.net/yahoo_site_admin/assets/docs/Valentine_green_onion_early_view.126212618.pdf>. DOI: 10.1002/csr.217.



MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



Návrhy a odporúčania pri tvorbe systému zdokonaľovania kompetencií pracovníkov

Proposals and recommendation of employee competency improvement

Natália Jergová^a, Martina Hroncová^a, Naqibullah Daneshjo^a

^a *Ekonomická Univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakultasa sídlom v Košiciach, Slovenská republika, natalia.jergova@euke.sk*

Abstrakt

Cieľom príspevku je vysvetliť a charakterizovať systém vedúci k neustálemu zdokonaľovaniu kompetencií pracovníkov. Dôležitý je vlastný model určovania kompetencií, ktorým sú určené súbory kompetencií a súbory kľúčových kompetencií. Výsledkom riešenia danej problematiky je vysvetlenie a charakterizovanie systému neustáleho zdokonaľovania kompetencií pracovníkov.

Kľúčové slová: kľúčové kompetencie, kvalita, pracovníci

Abstract

Aim of the paper is to explain and characterize a system leading to endless improvement of employee competencies. Important is own model of competencies identification, which identifies competencies list and key competencies list. The solution of the paper is the explanation and characterization of the system leading to endless improvement of employee competencies.

Keywords: key competencies, quality, employees

1. Úvod

Kompetencie pracovníkov predstavujú najsilnejší nástroj, ktorý vedie k zdokonaľovaniu podniku. V meniacom sa ekonomickom prostredí, ktoré je charakterizované globálnym konkurenčným trhom vedomostí, je dôležitosť rozvoja pracovníkov považovaná za základný kameň. Svet prechádza mnohými globálnymi zmenami, najdôležitejšou zmenou je informatizácia a inovatívnosť, integrácia, globalizácia. Existuje preto požiadavka na identifikovanie a popísanie takých kompetencií, ktoré musia byť uplatniteľné v mnohých zamestnaniach a ktoré majú vo všeobecnosti umožniť úspešné prekonanie zmien.

Cieľom článku je vysvetliť a charakterizovať tvorbu systému zdokonaľovania kompetencií pracovníkov a na základe teoretických analýz poskytnúť návrhy a odporúčania pre zdokonalenie kompetencií pracovníkov. Systém zdokonaľovania kompetencií predstavuje mechanizmus pozostávajúci z niekoľkých spolupracujúcich prvkov, metód a postupov, aplikáciou ktorých bude v podniku dosiahnuté skvalitnenie kompetencií. Systém je

vhodný pre každý podnik, ktorý má záujem zdokonaľovať kompetencie svojich pracovníkov. Systém zdokonaľovania kompetencií pracovníkov je možné vytvoriť pre konkrétne vybrané pracovné pozície na každej úrovni v podniku, aj v podniku ako celku.

2. Teoretické vysvetlenie pojmov

Termín kompetencia má dva významy. Kompetencia ako právomoc, zodpovednosť je vnímaná ako oprávnenie vykonávať tú – ktorú prácu. Z druhého pohľadu je kompetencia vnímaná ako súhrn schopností človeka a jeho správania, ktorým sa zabezpečuje kvalitné plnenie pracovných úloh. (Kocianová, 2010) V článku venujeme pozornosť druhému významu termínu kompetencia - schopnostiam a zručnostiam, ktorými má pracovník na danej pozícii disponovať.

European Training Foundation (2014) definuje kľúčové kompetencie ako všeobecný set schopností a prístupov, ktoré môžu byť užitočné vo všetkých pracovných situáciách – je to jeden z najistejších spôsobov udržiavania vzdelávania a relevantného tréningu v rýchlo meniacom sa prostredí.

Kompetenčný model predstavuje súhrn „kľúčových kompetencií s ich behaviorálnymi prejavmi, ktoré sú potrebné pre určitú pozíciu alebo úroveň riadenia. Ak je model vytvorený pre konkrétnu pozíciu v konkrétnej firme, hovoríme o špecifickom modeli.“ (Pokorný, 2010, s. 13) Modely kompetencií by mali zahrňovať nasledujúce prvky:

- pomenovanie kompetencie a detailný popis,
- popis aktivít alebo správania sa, ktoré je spojené s každou kompetenciou,
- grafický diagram kompetenčného modelu, ktorý má pomôcť používateľom rýchlo pochopiť kľúčové charakteristiky modelu. (Bozkurt, 2011)

Bozkurt (2011) rozpracováva typy kompetenčných modelov, z ktorých využívame pracovné kompetenčné modely a modely kľúčových kompetencií. „Pracovné kompetenčné modely popisujú pracovné kompetencie pre špecifický typ pracovnej pozície vnútri podnikateľskej jednotky. Poskytujú dobrý základ pre tvorbu posudkov výkonu alebo individuálne tréningové a rozvojové plány. Sú to modely, ktoré sú popisom tých kompetencií, ktoré ovládajú top pracovníci. Modely majú 8 – 16 kompetencií s definíciami. Modely kľúčových kompetencií sú budované v procese neustáleho zlepšovania a skvalitňovania. Sústredia sa na stratégiu podniku. Kľúčové kompetencie sú tie, ktoré sú rozhodujúce pre dosiahnutie konkurenčnej výhody. Veľmi dôležité je riadenie vzťahov so zákazníkmi, tvorba nových produktov a taktiež služieb.“ (Bozkurt (2011, s. 30)

Existujú postupy, ako správne identifikovať kompetencie a vytvoriť vhodný kompetenčný model. Praktickým príkladom je kompetenčná matica. Kompetenčná matica zahrňuje zoznam prejavov správania sa a pridružené hodnoty pre každú kompetenciu a pre každého zamestnanca – manažéra, kontrolóra, výkonných zamestnancov a podriadených. Cieľom je pomôcť zamestnancom pochopiť ich podiel na chode podniku prostredníctvom ich individuálnych výkonov.

Podľa Bozkurta (2011) možno kompetenčný model vytvoriť podľa šiestich krokov.

1. Určenie kritérií výkonu – definovanie kritérií pre ideálny výkon na pracovnej pozícii.
2. Určenie skúmanej vzorky – definovanie vzorky ľudí na určitých pracovných pozíciách, ktoré budú skúmané.
3. Zber dát – zhromažďovanie dát zozbieraných od skúmanej vzorky pracovníkov.
4. Analýza dát – určenie hypotéz o kompetenciách a ich vzájomných vzťahov, pri ktorých sa produkuje požadovaný výkon.
5. Overovanie – overovanie výsledkov dát a analýzy.
6. Aplikácia – aplikovanie kompetenčného modelu na ľudské aktivity.

3. Ako vytvoriť systém neustáleho zdokonaľovania kompetencií?

Z definície systému ako takého vyplýva, že je potrebné určiť vybrané prvky, medzi ktorými existujú väzby a vzťahy, ktoré tvoria spoločne systém, ktorého cieľom bude neustále zdokonaľovanie kompetencií. Prvky systému zdokonaľovania kompetencií v podniku tvoria:

- pracovníci a ich kompetencie,
- procesy, činnosti, ktoré pracovníci vykonávajú,

- prostriedky, ktoré pri procesoch, činnostiach pracovníci potrebujú,
- personálne oddelenie podniku,
- vzdelávacie inštitúcie, agentúry poskytujúce kurzy, literárne, internetové zdroje a iné zdroje, ktoré podporujú rozvoj kompetencií.

Potrebné metódy, myšlienkové či pracovné postupy prepojenia prvkov systému popisuje nadchádzajúca časť.

3.1. Spôsob získavania údajov, zdroje a metódy

Pri tvorbe systému je nevyhnutné spolupracovať s konkrétnym podnikom za účelom získania primárnych údajov. Je dôležité získať údaje od personálneho oddelenia, riaditeľa, aj od konkrétnych pracovníkov, ktorí na skúmanej pracovnej pozícii/skúmaných pracovných pozíciách momentálne pracujú. S týmito pracovníkmi, oddelením a riaditeľom je potrebné viesť rozhovory za účelom získania primárnych údajov. Primárne údaje je potrebné získať aj z iných vnútropodnikových zdrojov v podobe Účtovného výkazu za minulý rok, Etického kódexu zamestnanca, Pracovného poriadku, Príručky kvality a popisov pracovných miest. Pomocou týchto primárnych údajov je možné vytvoriť analýzu situácie v podniku a navrhnúť riešenie pre vytvorenie systému zdokonaľovania kompetencií.

Pre vytvorenie systému zdokonaľovania kompetencií je potrebné použiť metódy získavania nových poznatkov o realite vo vybranom podniku. Dôležité je vykonať rozbor vnútropodnikových dokumentov, stanov podniku, postupu prijímania nových pracovníkov, Organizačného poriadku, organizačnej štruktúry, Príručky kvality, Výročnej správy za minulý rok a popisov pracovných miest vybraných pozícií. Z metód určovania kľúčových kompetencií je potrebné získať názor odborníka, vykonať štruktúrovaný rozhovor a prieskum požiadaviek zamestnávateľov.

Z metód spracovania získaných dát odporúčame použiť teoretické metódy - analýzu, syntézu, porovnávanie, zovšeobecňovanie, interpretáciu. Zo špecializovaných metód je nutné hodnotenie. Toto hodnotenie je vysvetlené vo Vlastnom modeli určovania kompetencií.

Súbory kompetencií a súbory kľúčových kompetencií sa určujú na základe vlastného modelu určovania kompetencií, ktorý pozostáva z troch kritérií. Pre znázornenie slúži Obrázok 1. Prvé kritérium predstavuje skúmanie popisu pracovného miesta podľa poznania situácie v podniku. Druhým kritériom je skúmanie popisov pracovného miesta z pohľadu preštudovaných odborných zdrojov a tretím kritériom je skúmanie popisov pracovného miesta z hľadiska znalostí odborníka.

	Vlastný model určovania kompetencií	
Kritérium 1	Kritérium 2	Kritérium 3
<ul style="list-style-type: none"> - Časové hľadisko - Finančné hľadisko - Hľadisko rozhodovania - Hľadisko názoru odborníka 		

Obrázok 1. Vlastný model určovania kompetencií
Zdroj: vlastné spracovanie

Kritérium 1 – poznanie situácie v podniku

Pri Kritériu 1 odporúčame využiť model určovania kompetencií uvedený na Obrázku 1. Tento postup vychádza z analýzy popisov vybraných pracovných miest. Popisy uvádzajú vedomosti a zručnosti, ktorými má daný pracovník disponovať a popisujú činnosti tohto pracovného miesta. Kompetencie sa podľa tohto postupu analyzujú podľa činností, ktoré sú vykonávané na tej-ktorej pozícii. Na základe popisov a analýzy je možné určiť súbor kompetencií a následne súbor kľúčových kompetencií pre všetky vybrané pracovné miesta.

Podľa Kritéria 1 sa jednotlivé pracovné miesta skúmajú zo štyroch hľadísk.

1. Časové hľadisko – jednotlivé pracovné činnosti sa percentuálne rozlíšia podľa toho, koľko času z 8 hodinovej dennej pracovnej doby im daný pracovník venuje. Spolu pracovné činnosti tvoria 100% pracovnej doby. Tie činnosti, ktorým sa venuje najviac času sa považujú z tohto hľadiska za najdôležitejšie. Príslušné časové rozlíšenie činností vykonáva pracovník, ktorý v čase výskumu na danom mieste pôsobí.
2. Finančné hľadisko – ak daný pracovník rozhoduje pri niektorej zo svojich činností o finančných prostriedkoch podniku, tak sa k danej činnosti priradí interval v rozsahu od minima peňažných prostriedkov po maximum peňažných prostriedkov, o ktorých rozhoduje. Činnosti a im prislúchajúce intervaly sa následne veľkostne zoradia, podľa čoho je možné určiť dôležitosť z finančného hľadiska. Určenie intervalov peňažných prostriedkov je vykonané pracovníkom, ktorý na pozícii v čase výskumu pôsobí.
3. Hľadisko rozhodovania – jednotlivé činnosti zamestnanca majú rôznu dôležitosť z hľadiska rozhodovania pre podnik. Pre toto hodnotenie volíme jednoduchú vzostupnú škálu od 1, 2, ... x, pričom číslo 1 predstavuje najdôležitejšiu činnosť a číslo x najmenej dôležitú činnosť. Zoradenie činností od najdôležitejšej po najmenej dôležitú (teda od 1 po x) vykoná pracovník pôsobiaci na danej pozícii. Pracovník určuje poradie činností a im prislúchajúce kompetencie podľa individuálneho úsudku a do takého čísla x, do ktorého považuje určovanie poradia za relevantné.
4. Štvrtým hľadiskom je názor odborníka na to, akými kompetenciami by mal pracovník na tej-ktorej pracovnej pozícii disponovať. Podľa tohto názoru sa určia kľúčové kompetencie. Za odborníka je možné považovať pracovníka dlhodobo pôsobiaceho (5 a viac rokov) na konkrétnej pracovnej pozícii, ktorú je potrebné analyzovať.

Z takto analyzovaných činností pracovného miesta vzniknú poradia. Z činností, ktoré sú zoradené podľa dôležitosti na základe uvedených štyroch hľadísk Kritéria 1, sa jednoduchými myšlienkovými pochodmi určia kompetencie prislúchajúce pre danú činnosť a pre to-ktoré pracovné miesto. Zo vzniknutého súboru kompetencií a im prislúchajúcich činností vznikne kompetenčná matica Z kompetenčnej matice je následne nutné určiť kľúčové kompetencie. Určenie je vykonané na základe poradií vytvorených z analýzy podľa tohto kritéria. Tie činnosti, ktoré majú najdôležitejšie hodnotenie, sú považované za kľúčové. Ďalej sa venuje pozornosť iba vybraným kľúčovým kompetenciám.

Vzniknutý model kľúčových kompetencií je nutné doplniť o kompetencie, ktoré sú považované za kľúčové podľa odborných zdrojov a podľa znalostí odborníka.

Kritérium 2 – odborné zdroje

Z pohľadu preštudovaných odborných zdrojov sú pri určovaní kľúčových kompetencií preskúmané pozície ako východiská určené dostupné spracované literárne a internetové zdroje. Východiskom sú aj modely kompetencií, ktoré sú považované za vhodné na vybrané pozície. Použiť sa môžu i rôzne pracovné portály, preštudované zahraničné aj slovenské literárne a internetové zdroje. Na pracovných portáloch, ako napr. profesia.sk, kariera.zoznam.sk, praca.sme.sk, trenkwalder.sk, job.sk a podobne, sa vyhľadávajú inzeráty na pracovné pozície, ktoré boli totožné alebo príbuzné so skúmanými pozíciami. Súbor kľúčových kompetencií vznikne ako súhrn informácií z odborných zdrojov.

Kritérium 3 – znalosti tvorcu systému zdokonaľovania kompetencií

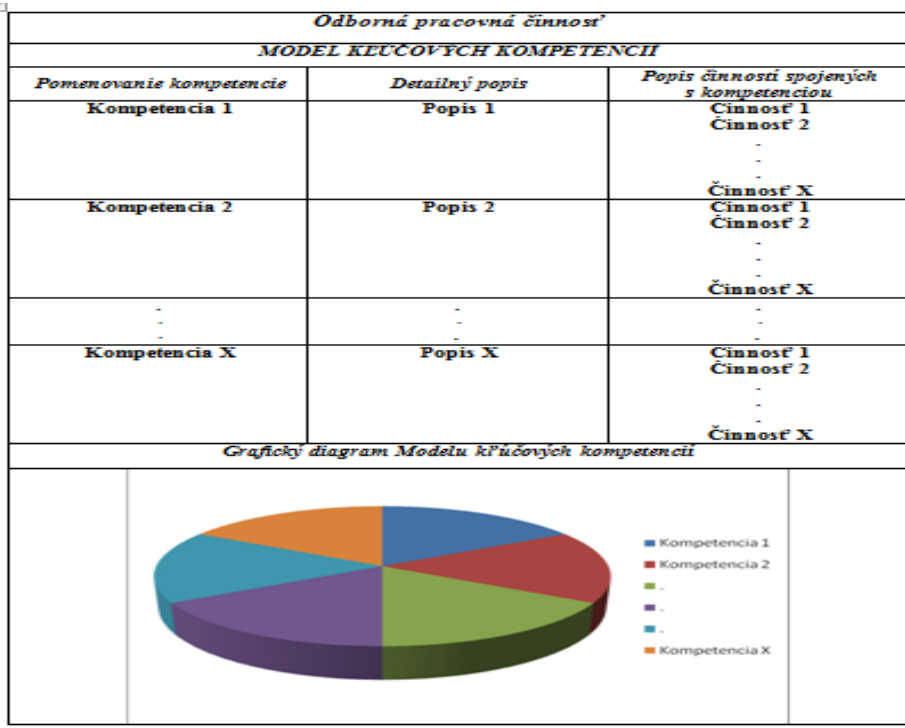
Z pohľadu znalostí tvorcu systému zdokonaľovania kompetencií sa pri určovaní kľúčových kompetencií využije subjektívny pohľad, ktorý sa vygeneruje na základe odborných znalostí, ktoré sú získané príslušným vzdelaním v skúmanej oblasti, samo štúdiom a záujmom o danú problematiku.

Následne je možné zostaviť modely kľúčových kompetencií podľa všetkých troch kritérií vlastného modelu určovania kompetencií. Na základe vysvetlenia podľa Bozkurta (2011) vieme, ktoré prvky má kompetenčný model obsahovať. Tieto prvky sa musia zahrnúť do modelov kľúčových kompetencií, ktoré vznikli analýzou podľa vlastného modelu určovania kompetencií. Vzniknuté modely kľúčových kompetencií sa považujú za ideálne. Ideálne modely sa porovnávajú so situáciou v podniku - zistenou podľa Kritéria 1. Takto sa zistí, ktoré kompetencie nie sú rozvinuté tak, ako by mali byť rozvinuté podľa vytvorených ideálnych modelov, resp. ktoré kompetencie v súbore úplne chýbajú. Týmto kompetenciám sa musí venovať príslušná pozornosť.

Takto zvoleným postupom je zároveň naplnený postup pre tvorbu kompetenčných modelov podľa Bozkurta (2011). Ide o postup:

- určenie ideálneho modelu kľúčových kompetencií,
- určenie skúmanej vzorky vybraných pracovníkov,
- zber dát v podobe štruktúrovaných rozhovorov, popisov pracovných miest, vnútro podnikových zdrojov,
- analýza dát podľa metód určených touto podkapitolou,
- je nutné overovanie, aplikácia kompetenčného modelu v podniku.

Vo všeobecnosti, presný počet kľúčových kompetencií v modeloch nie je exaktne definovaný, je orientačný. Vychádzajúc z tvorby modelov podľa Bozkurta (2011), modely musia obsahovať 3 prvky - pomenovanie kompetencie, popis aktivít spojených s kompetenciou, grafický diagram modelu ako je uvedené na Obrázku 2.



Obrázok 2. Model kľúčových kompetencií
Zdroj: vlastné spracovanie

4. Záver

Norma STN EN ISO 9001:2009 vysvetľuje kompetentnosť pracovníkov. Je nutné zistiť či skúmaný podnik má implementovanú spomínanú normu. Ak podnik normu implementovanú má, tak je potrebné vysvetliť ako normu plní vzhľadom na kompetencie, kompetentnosť. Ak ju zavedenú nemá, podniku je odporúčané jej zavedenie.

Odporúčaním pre určovanie kompetencií do budúca je nutnosť variability metód skúmania kompetencií napr. pre výkonnú a administratívnu zložku podniku. Spôsoby určovania kompetencií sa menia na základe charakteru vykonávanej činnosti.

Po určení konkrétnych kľúčových kompetencií je potrebné preskúmať, ako sa vykonáva výberové konanie, či je dostatočne prispôbené na zistenie či adept má kompetencie, ktoré sú dôležité na danú pozíciu. Ak proces výberu adepta na pracovnú pozíciu, ktorým sa v podniku výber uskutočňuje, nekorešponduje so zistením kompetentnosti s ohľadom na kľúčové kompetencie, tak je nutné prispôsobiť tento výber.

Bozkurt (2011) uvádzal ako má kompetenčný model vyzerat'. Na základe koncepcie takto vyzerajúceho modelu odporúčame zverejňovať grafické znázornenie modelu kľúčových kompetencií pracovníkov v kanceláriách, v budove podniku. Uvedené zverejnenie diagramov kompetenčných modelov bude motivovať pracovníkov pre dosahovanie a rozvíjanie príslušnej úrovne kľúčových kompetencií.

Ak adept na pracovnú pozíciu podpíše zmluvu o pracovnom pomere, nastúpi na pracovnú pozíciu. Takýto pracovník už musí byť kompetentný pre vykonávanie práce, na ktorú bol prijatý. V tomto prípade navrhujeme rozvíjať jeho kompetencie pomocou odborných manažérskych kurzov a školení.

Odporúčaním pre podniky je vykonávanie pravidelných aktualizácií zmien činností pracovníka a z nich vyplývajúcich kompetencií, čím bude zabezpečené udržiavanie aktuálneho zoznamu kompetencií pre príslušné pracovné miesto. Vykonávanie aktualizácie činností a kompetencií odporúčame vykonávať spôsobom, ktorý bol vyššie popísaný – konkrétne ide o analýzu pracovného miesta podľa modelu vychádzajúceho z troch kritérií, ktorý je uvedený na Obrázku 1.

Analýzu činností a príslušných kompetencií je možné vykonať časovými snímkami. Časové snímky majú poskytovať prierez pracovného dňa pracovníka. Ak pracovné činnosti, ktoré sú vykonávané na pracovnej pozícii, vykazujú časové zmeny ich vykonávania počas mesiaca, resp. roka, tak je nutné, čo možno najpresnejšie, odhadnúť rozsah uskutočňovaných prác. Pre popisanie tohto rozsahu odporúčame využiť spriemerovanie všetkých hodnôt časových úsekov pre príslušné činnosti. Vykonávanie časových snímkov odporúčame vykonať personálnym oddelením podniku. Tvorbu časových snímkov a následné získavanie celoročného pohľadu na dôležitosť kompetencií odporúčame vykonávať pravidelne. Výsledky analýzy podľa modelu popísaného v práci a časových snímkov je možné porovnať a určiť tak najdôležitejšie kompetencie.

Literatúra

- Blaško, M. 2013. Kvalita v systéme modernej výučby. Aktualizované vydanie. Košice : Technická univerzita, 2013. 400 s. ISBN 978-80-553-1281-1.
- Bozkurt, T. 2011. Management by Competencies. [online] Publikované 2011. [citované 10.6.2013] Dostupné na internete: <<http://www.risus-tr.com/risus/wp-content/uploads/managementbycompetenciestulaybozkurt-110329032120-phpapp02.pdf>>.
- European training foundation. 2014. Key Competences. 2014. [online] Publikované 2014. [citované 10.2.2014] Dostupné z: <http://www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/Key_competences>.
- Hroncová, M. 2014. Návrh systému zdokonaľovania kompetencií pracovníkov v podniku eurobus, a.s.: diplomová práca. Košice : EUBA, 2014, 121 s.
- Kocianová, R. 2010. Personální činnosti a metody personální práce. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- Pokorný, P. 2010. Návrh zlepšení práce managerů : diplomová práca. Brno : VUT, 2010. 76 s.
- STN EN ISO 9001:2009, 2009 : Systémy manažmentu kvality – Požiadavky. autor, D., Lautor, A. 2010. *Názov knihy*.



MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



Determinants of buying process of disabled consumers

Magdalena Maciaszczyk^a, Paweł Maciaszczyk^b

^a *Lublin University of Technology, Faculty of Management, Marketing Department, Poland,
m.maciaszczyk@pollub.pl*

^b *State Higher Vocational School Memorial of Prof. Stanisław Tarnowski in Tarnobrzeg, Poland,
pmaciaszczyk@interia.pl*

Abstract

Consumer behaviour is a sub area of the general study of human behaviour and therefore it unavoidably draws from psychology as well as social psychology in order to inform what can a entrepreneur do to influence consumers. Contemporary markets force all their participants to constant search – search of new customers or search of new products and services that would meet constantly changing needs and expectations of previous customers. One may notice that the market is so wide that everybody can find a good that would fit his needs. But is it really so and are all the groups of customers treated equally? This article tries to present differences between consumer behaviour of healthy and motor impaired consumers in the sphere of factors determining the course of buying process.

Keywords: consumer behaviour, determinants of buying process, disabled consumers

1. Why do we need to understand customers?

The term “consumer behaviour” is defined as the behaviour that consumers display in “searching for, purchasing, using, evaluating and disposing of products and services that they expect will satisfy their needs” (Shiffmann, Kanuk, 2004, p. 8). Consumer behaviour focuses mainly on how individual persons make decisions to spend their resources on consumption.

The customer centrality or understanding of customer needs and wants is one of the major underpinning constructs of marketing – if an organisation wants to survive under the constantly changing conditions of modern markets, it cannot ignore the customer decision-making process and all the determinants that influence the course of that process. If the buyers are treated as a source of inspiration it becomes quite easy to state precisely their expectations and needs in order to finally fulfil them. In consequence it becomes much easier to gain trust and loyalty of a buyer which is obviously mutually profitable. We can say then that the future existence of a company depends on good knowledge of customers, especially their needs, expectations, preferences and buying habits.

Customer-focused orientation could then be which is directly related to the concerns of marketing management (Foxall et al, 1998), saying that the success of every company depends on customers, on what they want to accept and what they want to pay for. That is why product positioning and new product development are so important. The company needs to get to know what is currently searched for on the market before the product is being produced. Additionally the study of consumer behaviour enables marketers to really understand and try to predict consumer behaviour in the marketplace as it focuses not only on what people buy but also on why, when, where, how often, how and with whom they buy. And as far as

this last determinant may not be of a high significance in case of healthy consumers, for consumers with motor disabilities an assistance may become a factor of crucial importance.

Motivation, the driving force that impels all people to action, is produced by a certain state of tension, which is a result of an unfulfilled need (in a shopping context, motivation is the driving force within consumers that makes them shop). Individuals strive to reduce this tension – either unconsciously or subconsciously – through the set of actions that they expect will fulfil their needs.

All the needs that people feel can be portrayed in Maslow's hierarchy of needs. Abraham Maslow, a clinical psychologist, suggested that people are motivated to achieve self-actualization, but only after other needs on the hierarchy are fulfilled first.

Goals are the sought-after results of motivation behaviour. Individual customers set goals on the basis of their own personal experiences, physical capacity, prevailing cultural norms and values and of course goal's accessibility.

2. Challenged consumers

Health is an extremely comprehensive phenomenon, comprising physical health, emotional well-being and social cohesion (Stokols, 2001). Such an approach is often called the social model as it perceives human health from an expansive perspective and challenges different organizations and goods and services providers to look not only at the signs of disease, illness and impairment, but furthermore to examine the individual's overall level of well-being and quality of life (Kirenko, 2006; Odette et al., 2003). In that approach the pressure is put on providing necessary services in order to remove or minimise social and environmental barriers to full social, physical and leisure participation (Aitchison, 2003; Shaw, Coles, 2003). Consequently the predicament issue of disability is revised and defined as insufficient support services to the particular needs of disabled people when compared with the rest of the society. Architectural, sensory, cognitive as well as economic barriers and the strong tendency for people to generalise and be prejudiced against all persons with impairments overlooking the large variations within the disability community also play a major role within the described model (Shelton, Tucker, 2005).

Disabled persons are representing the significant percent of the population in an economically working age in every country. Although it is very difficult to estimate the exact number of disabled people due to a lack of comprehensiveness and well-standardised data, it has been estimated that there are 600 million to 859 million people with different types and levels of disabilities worldwide (van Horn, 2002;) according to Eurostat data from 2005 the indicator for persons between 16 and 64 years of age in 25 European countries reaches the level of 15.7 % - fluctuating from 5.8% in Romania or 6.6% in Italy, through approximately 20% in Slovenia, Denmark, Czech Republic, Sweden and Portugal up to 27.2% in United Kingdom or even 32.2% in Finland (Eurostat, 2006).

2.1. Inequality of treatment

Customer-focused orientation of an organisation means that the customer becomes a central element of all the marketing activities of that organisation. The efficiency of actions requires a skilful adaptation to consumers' needs and expectations or even creation of such needs. As it is obvious that offered goods and services must meet the needs of consumers, the identification of those needs, the lifestyles, motives, economic capability or personalities become a pure necessity.

In reality not all the consumer groups are treated equally. In European Union countries at present live approximately 50 million of disabled people. Their needs are unfortunately very frequently extremely marginalised in the process of creating product and marketing strategy. Organisations seem not to perceive the fact that the number of disabled people is constantly growing and considering that number should be enough to create interest in that group of consumers. Traditional consumer models would benefit from broadening to capture the consumer behavior of both disabled and nondisabled individuals.

The disabled consumers are perceived only in respect of the creation of customer friendly shopping environment without architectural barriers yet it is important to analyse disabled consumers behaviour because - as the purchasing power - their buying capacity increases, they are becoming more and more aware of their needs and are more willing to require treatment as all other consumers. There are not many academic studies in marketing which address the special shopping needs of the disabled and this group of physically

challenged consumers is still not noticed and treated as a valuable segment that could bring a lot to creating an innovative marketing strategy and would become a loyal part of the consumer market.

2.2. Job market

Before an individual with any type of disability enters the labor market he must overcome a number of barriers like leaving the home, getting to the point of destination, getting necessary education and skills and overcoming reluctance of employers and society (Brzezińska et al. 2007). But those are not the only obstacles that a disabled person showing interest in taking up employment in the open labor market can meet. Sometimes, however, much of the problem lies with the disabled themselves.

Anxiety of losing or reducing benefits received on account of the disability pension can be one of the major problems (Kirenko, Sarzyńska 2010). And although a quantitative way of determining such a relation isn't simple, it is quite possible to observe a negative dependence of the desire for getting the job upon taking social security benefits (Author, Duggan, 2003; Gruber, 2000). Additionally, in many countries within a few last years the number of people trying to get social benefit has risen. Such a phenomenon was noticed, among others, in Great Britain (McVicar, 2008), the United States (Bound, Burkhauser, 1999), Netherlands and countries of Scandinavia (Bowitz, 1997). According to Author and Duggan (2003), everything is pointing out to the fact, that such a situation is a result of the greater availability of benefits and a wage reduction for unskilled workers.

Fighting against prejudice of employers and co-employees towards the disabled individual is also a significant issue. The disabled person in terms of physics is usually an object of negative attitudes of the employer and considering the impairment is being discriminated (Gilbride et al., 2000; Millington et al., 2000).

On the other hand, however, research conducted on the American in 2006 by G. Siperstein et. al. shows that employing challenged individuals attracts clients because consumers positively perceive companies employing disabled people (Siperstein et al., 2006).

The level of income savings have the fundamental influence on the way of the consumers' perception of products and purchase decisions. Income undeniably constitutes the crucial element of the standard of living as it enables people to meet their needs of both lower and higher level in the hierarchy. In the result they are determining customer behaviour in the area of products choice on the market. The level of income is also strongly connected with the subjective way of perceiving prices and the price level means a lot in perceiving by the consumer different features of a given product. Savings as well as the income level are a result of the job undertaken. However, the situation of disabled individuals on job market is not easy. Limited chances of getting the employment and lower incomes directly impact on the financial conditions of disabled consumers and their families. Numerous Polish governmental reports state that over 40% households with a disabled member live on the edge of poverty (e.g. *Aktywność ekonomiczna...*, 2001).

The shopping planning of people with impairments is generally characterised by a more detailed information enquiry than by people without disabilities. Disabled people search for information with respects to their individual unique requirements. The higher their accessibility requirements are, the more detailed information these customers seek. However in reality, the supply of detailed enough information tends to be smaller the higher the level of accessibility requirement and thus, many disabled customers are unable to find and obtain the appropriate information. Unfortunately, the lack of available information often leads to abandoning the exertion of going shopping.

3. Determinants of buying behaviour of motor challenged shoppers

Taking decisions on purchasing any good every single customer is taking into consideration different set of factors which is peculiar only to that individual. Research conducted in 2010 in Lublin, Poland (Maciaszczyk, 2014), portrayed significant differences between examined consumers with disabilities and without any challenges. Crucial factors impacting decisions of choosing a given product among disabled consumers were gadgets and samples attached (90.2%), country and region of origin (93.1%) and a legible label on the package (91.2%) while the arithmetic mean obtained from answers in that particular group proved composition of the product (80.40%) to be of almost no importance. Additionally, none of the examined disabled respondents declared that functional attributes meeting particular needs were significant.

Respondents from the control group revealed that the decision of purchasing a product depends mainly on

product's quality, functional features, meeting specific needs and the price while attached gadgets and samples as well as a legible label are of the lowest significance.

Putting by disabled respondents price in the group of irrelevant factors turned out to be considerably surprising, because 55.09 % of members of this group declared unemployment which indicates lack of regular income. That obviously means infinitesimal economic independence and having limited funds. On the other hand, however, disabled consumers perceive shopping as meeting the needs of the higher level like self-esteem, confidence or affiliation and therefore the price is becoming a secondary factor.

While considering purchasing goods via Internet, disabled consumer focus mainly on the brand of the shop and the friendly payment procedure. Control group members decide to use e-shopping channels mainly on the account of the possibility of analysing the offer at home and the possibility of returning purchased goods. Such results may suggest that respondents with motor dysfunction have a smaller awareness of payment procedures and a higher awareness of their needs and thus do not need to return goods.

4. Conclusions

Consumers with motor dysfunction feel their distinctness what leads to their social withdrawal and isolation. However they have a strong need of proving – both to themselves and to other members of the society – that they can live normally, dealing with everyday activities as any other individuals. Performance of everyday activities, like shopping, is probably becoming a crucial element of gaining independence and raising one's value. That is why very often the increase in the level of the need of social bonds is being transferred into many elements which influence consumer choices. For challenged individuals the act of shopping is very personal and therefore we may say that there appears the phenomenon of personification of the buying process. Disabled consumers, in comparison to their healthy counterparts, definitely more strongly and more positively respond to the direct people-to-people contacts (contact with the seller) and are not making fast impulse decisions.

While choosing a product consumers are guided by product's perceived features and therefore the consumer's choice is in great measure controlled by the producer. The producer can shape all the product's features with the adequate tools of marketing that are used to create the most favourable image and perception of the product. People are usually good at identifying brands which offer products with their crucial product feature and that is why the organisation should first of all identify such product features that are most probable to position the product in consumers' minds. In other words, producers should get to know consumers expectations and analyse their wants and needs in order to emphasize product features that could guarantee the favourable position of the company with regard to competitive marks (Rószkiewicz, 2002).

All people regardless of the state of health feel exactly the same needs however possibilities of satisfying them are seriously limited by the impairment of the motor organ. It is possible to state that disabled consumers treat the shopping activities more emotionally as they require much greater effort and are the best method of meeting the number of such needs as the cognitive need or the affiliation need. For that reason advertisements addressed to challenged consumers should be of a more emotional character and should appreciate their effort and confidence in the product.

References

- Aitchison C., 2003, *From Leisure and Disability to Disability Leisure: Developing Data, Definitions and Discourses*. Disability and Society, Vol. 18 (7), pp. 955 – 969, ISSN: 0968-7599
- Aktywność ekonomiczna ludności Polski w 2000 roku, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa. 2001.
- Autor D., Duggan M., 2003; *The rise in the disability rolls and the decline in unemployment*, Quarterly Journal of Economics. Vol 118. No.1. MIT Press, pp. 157 – 205, ISSN: 1542-4766
- Bound J., Burkhauser R. V., 1999, *Economic analysis of transfer programs targeted on people with disabilities*. (in): Ashenfelter O., Card D., (ed.) *Handbook of Labor Economics*. Vol. 3 C. Elsevier., pp. 3417-3528, ISBN:9780444501899
- Bowitz E. (1997); *Disability benefits, replacement rations and the labour market: a time series approach*. Applied Economics. Vol. 29. No. 7, pp. 913 – 923, ISBN: 0003-6846
- Brzezińska A., Maj K., Woźniak Z., 2007, *Osoby z ograniczoną sprawnością na rynku pracy*. Wydawnictwo „Academica”, Warszawa, pp. 69 – 71, ISBN: 978-83-89281-29-6

- Buhalis D., Eichhorn V., Michopoulou E., Miller G., 2005, *Accessibility Market and Stakeholder Analysis, One-Stop-Shop for Accessible Tourism in Europe (OSSATE)*, University of Surrey/ United Kingdom, http://www.accessibletourism.org/resources/ossate_market_analysis_public_final.pdf, Viewed on 10th of September 2014.
- Foxall G.R., Goldsmith R.E., Brown S., 1998, *Consumer Psychology for Marketing*, International Thomson Business Press, ISBN: 1861523718.
- Gilbride D., Stensrud R., Ehlers C., Evans E., Peterson C., 2000, *Employers' attitudes towards hiring persons with disabilities and vocational rehabilitation services*. The Journal of Rehabilitation. 66 (4), pp. 17 - 23, www.questia.com/library/journal/1G1-337368910 , Viewed on 23rd of September 2014.
- Gruber J., 2000, *Disability insurance benefits and labour supply*, Journal of Political Economy, Vol. 108. No. 6. University of Chicago Press, pp. 1162 – 1183, ISSN: 0022-3808
- Kirenko J., 2006, *Jakość życia w niepełnosprawności* (in): Pałak Z. (ed.): *Jakość życia osób niepełnosprawnych i nieprzystosowanych społecznie*. Wydawnictwo UMCS. Lublin. ISBN: 83-227-2583-3
- Kirenko J., Sarzyńska E., 2010, *Bezrobocie. Niepełnosprawność. Potrzeby*, Wydawnictwo UMCS, Lublin, p. 24, ISBN: 978-83-227-3105-5
- Maciaszczyk M., 2014, *Zachowania konsumenckie osób niepełnosprawnych ruchowo. Raport z badań*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin, pp. 65 – 75, ISBN: 978-83-7947-024-2
- McVicar D., 2008, *Why have UK disability benefit rolls grown so much?* Journal of Economic Surveys. Vol. 22, No. 1, pp. 114 – 139, ISSN:
- Millington M., Leirer S., Abadie M., 2000, *Validity and the employment expectations questionnaire: Do disability related attitudes affect employment selection outcomes?*, Rehabilitation Counseling Bulletin, 44 / 2000, pp. 39 – 48, <http://rcb.sagepub.com/content/44/1/39.short> , Viewed on 27th of September 2014.
- Odette F., Yoshida K.K., Israel P., Li A., Ullman D., Colantonio A., Maclean H., Locker D., 2003, *Barriers to Wellness Activities for Canadian Women with Disabilities*, Health Care for Women International, Vol. 24, pp. 125 – 134, ISSN: 0739-9332
- Rószkiewicz M., 2002, *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, pp. 161 – 162, ISBN: 83-01-13771-1.
- Shaw G., Coles, T., 2004, *Disability, Holiday Making and the Tourism Industry in the UK: a preliminary survey*, Tourism Management, Vol. 25 (3), pp. 397 – 404, ISSN: 0261-5177, www.sciencedirect.com/ Viewed on 23rd of September 2014.
- Shelton E.J., Tucker H., 2005, *Tourism and Disability: Issues Beyond Access*. Tourism Review International, Vol. 8 (3), pp. 211-219, ISSN: 1544-2721
- Shiffman L. G., Kanuk L. L., 2004, *Consumer Behavior*, Pearson Education, Inc., New Jersey, ISBN: 0-13-067335-8
- Siperstein G. N., Romano N., Mohler A., Parker R., 2006, *A national survey of Consumer Attitudes towards companies that hire people with disabilities*, Journal of Vocation Rehabilitation, 24/1, pp. 3 – 9, <http://www.worksupport.com/research/viewContent.cfm/637> , ISSN: 1878-6316, Viewed on 30th of September 2014.
- Stokols, D., 2001, *Creating Health-Promotive Environments: Implications for Theory and Research*. in: Jammer M.S., Stokols D. (Eds.), *Promoting Human Wellness: News frontiers for Research, Practice and Policy*. Berkeley, CA, University of California Press, ISBN: 9780520226098.
- Van Horn, L., 2002, *Travellers with Disabilities: Market Size and Trends*. <http://ncpedp.org/access/isu-travel.htm>, Viewed on 30th of September 2014.
- World Population Ageing: 1950 – 2050*, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, UN, 2002, <http://www.un.org/esa/population/publications/worldageing19502050/> , Viewed on 23rd of September 2014, p. 11.
- World Population Ageing 2013*, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, UN, New York, 2013, <http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/index.html>, Viewed on 23rd of September 2014.



MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



Management with security in European Union

Bezpečnostný manažment v Európskej únii

Monika Ostrowska^a, Sławomir Mazur^a

^a *Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Polska,
m.ostrowska@onet.pl*

Abstract

The European Union has been pursuing a common foreign and security policy for twenty years, and although it does not speak with one voice on the matter, it has developed many original forms and methods of activity in this respect aimed at both strengthening the international position of the EU and increasing the sense of security among Member States and citizens¹. Although the European Union has made a number of positive decisions and changes in the field of security policy within the Old Continent in the last ten or so years, it should not rest on its laurels. Indeed, many of the positive changes introduced over the recent years must be constantly reviewed and updated to keep pace with the current changing world. New and innovative security solutions should continue to be implemented consistently, so that Europe, as it has assumed, could itself combat emerging conflicts and crises, not only on the European continent, but also worldwide.

Keywords: security, European Union, Common Foreign and Security Policy

Abstrakt

Európska únia realizuje už dvadsať rokov spoločnú zahraničnú a bezpečnostnú politiku a aj keď nehovorí v tejto oblasti jednotne, vypracovala v jej rámci mnoho originálnych foriem a metód aktivity, ktoré slúžia posilňovaniu medzinárodného postavenia EÚ vo svete ako aj rastu pocitu bezpečnosti členských štátov a obyvateľov². Napriek tomu, že, Európska únia prijala v posledných viac ako desiatich rokoch celý rad pozitívnych rozhodnutí a zmien v oblasti bezpečnostnej politiky na starom kontinente nemôže odpočívať na vavrínoch. Mnoho prospešných zmien vykonaných behom posledných rokov v súčasnom meniacom sa svete vyžaduje neustálu kontrolu a aktualizáciu. Je nutné konzekventne prijímať stále nové a inovačné riešenia v oblasti bezpečnosti tak, aby Európa podľa svojich predstáv mohla samostatne riešiť vyskytujúce sa konflikty a krízy nie len na európskom kontinente, ale aj mimo jeho hranice.

Keywords: bezpečnosť, Európska únia, Spoločná zahraničná a bezpečnostná politika

The integration of Europe, and, consequently, the development of its foreign policy was largely driven

¹ A. Ciupiński, Wspólna Polityka Bezpieczeństwa i Obrony Unii Europejskiej. Geneza. Rozwój. Funkcjonowanie, wyd. Difin, Warszawa 2013, s. 13.

² A. Ciupiński, Wspólna Polityka Bezpieczeństwa i Obrony Unii Europejskiej. Geneza. Rozwój. Funkcjonowanie, ed. Difin, Warsaw 2013, p. 13.

by the changes which took place on the European continent after the end of World War II. The Cold War between East and West brought forth a bipolar international relations system. Suddenly, the Western European countries were between the two strongest powers in the world. This situation made it difficult to make various decisions in the international arena, as both the reactions of the Soviet Union and the United States needed to be reckoned with. In the mid-twentieth Century, when Stalin's aggression seemed more and more real, it became clear that none of the European countries could cope with a possible attack by the Soviet Union alone. Thus, NATO had become the guarantor of their security³.

In view of the complicated international situation, Western European countries decided to attempt to integrate the Old Continent so as to be able to make decisions and act unanimously. An essential part of the integration process was to ensure cooperation under a common foreign and security policy, which was developed in the early 1950s.

On 27 May 1952, six Member States, the founding members of the European Coal and Steel Community (ECSC), namely Belgium, Italy, the Netherlands, the Federal Republic of Germany, Luxembourg and France, signed a Treaty establishing the European Defence Community. The document provided for the creation of a common European army under international command. The EDC was the first supranational political organisation⁴. The main priorities in the activities of the EDC were to include:

- Prevention of a return of German militarism;
- Independence from aid and military support from the United States of America;
- Defence against possible armed aggression from the Soviet Union⁵.

On 25 March 1957, the Treaty of Rome was signed to establish the European Atomic Energy Community (EURATOM) and the European Economic Community. These endeavours carried attention from European integration in military and political aspects to the economic aspect⁶.

Another important step toward integration was the Davignon report, drafted at the summit of the European Community in 1969, in The Hague. This report gave real and official rise to the European Political Community. The EPC priority was to ensure mutual understanding and joint action in the field of the foreign policy of the Member States of the participating European Communities (EC)^{7 8}.

However, it was not until the signing of the Treaty on European Union, in Maastricht, in 1992 that marked the beginning of the Common Foreign and Security Policy (CFSP) which has become the second pillar of the European Union (EU) and replaced the previously existing European Political Cooperation.

The Maastricht Treaty confirmed that only through the implementation of a common foreign and security policy, and a gradual specification of the guidelines relating to a common defence policy, is the EU likely to become a major player in the international arena. The creation of the CFSP dealing with foreign and security policy aspects was an extension of a security issue specified in the Single European Act. However, the founding Treaty on the European Union (TEU) made a very clear distinction between a defence and a security issue. Defence, understood as the planning and use of military force still remained in the scope of activities of the Western European Union, while security relating to "soft" issues (such as supply of arms and weapons) was assigned to the second pillar of the EU. The TEU included statements revealing that in the future, the European Union mandate was preparing to transition to defence policy⁹.

In 1997, the Amsterdam Treaty introduced important changes, strengthening the CFSP by gaining the possibility by the EU of using the Western European Union in conducting the Petersberg tasks. This was a

³ T. R. Aleksandrowicz, *Bezpieczeństwo w Unii Europejskiej*, Difin SA Publishing House, Warsaw 2011, p. 68.

⁴ A. Demkiewicz, *Integracja Europy Zachodniej. Od EWO do WEPBiO*, Toruń 2007, p. 65.

⁵ R. Zięba, *Wspólna Polityka Zagraniczna i Bezpieczeństwa Unii Europejskiej*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warsaw 2007, pp. 17-18.

⁶ *Ibidem*, p. 20.

⁷ http://www.zpsb.szczecin.pl/uploads/jean_monnet/wspolna%20polityka%20zagraniczna%20i%20bezpieczenstwa%20-%20mtalasiewicz.pdf

⁸ R. Zięba, *Wspólna Polityka Zagraniczna i Bezpieczeństwa Unii Europejskiej*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warsaw 2007, p. 32.

⁹ *Ibidem*, pp. 49-51.

crucial step towards the development of assumptions relating to a common European defence identity. Another no less important provision found within the TEU was the gradual definition of a core defence policy which was to be supported through the cooperation of the Member States in the area of armaments. However, despite these changes, the European Union remained ineffective in combating crises on the Old Continent, such as the conflict that took place in the Balkans at the time. Before the Amsterdam Treaty entered into force, the need for further changes and for creation of new solutions had emerged. In this situation, in June 1999, the European Council set out guidelines for the establishment of the European Security and Defence Policy (ESDP) which was to constitute an instrument for the performance of the CFSP tasks, and later for forming appropriate armed forces¹⁰.

The most important changes relating to security and defence policy were introduced by the Treaty of Nice (14 February 2000). The nature of bilateral relations between the WEU and the EU, in particular, in the defence aspects, was changed in Title V (containing regulations on issues concerning the CFSP). At the time of entry into force of the above Treaty, functional relations between the EU and the WEU ceased to exist. The obligation to perform tasks in the field of crisis management, the implementation of humanitarian missions and rescue missions, as well as maintaining order was then made incumbent upon the European Union (under the leadership of the European Council). The performance of the new Treaty obligations became possible when, in autumn 2000, the WEU transferred its mandate to fulfil the Petersberg tasks, to the European Union (along with the necessary structures). It should be noted that the new EU competences were not a hindrance to the development of bilateral cooperation between the Member States of the WEU and NATO¹¹.

Table 1. Stages of development of the Common Foreign and Security Policy

Document	Date of adoption	The impact of the document on the development of the CFSP
The Treaty establishing the European Defence Community	27 May 1952	Establishment of the EDC; promotion of the creation of a common European army; planning for incorporating the ECSC and the EDC within the European Political Cooperation (including action as part of foreign policy).
The Treaty of Rome	25 March 1957	Establishment of the EURATOM and the EEC; unofficially, the EEC was to be an impulse to putting into place political integration.
The Davignon Report	27 October 1970	The real launch of the EPC; implementation of the tasks related to a common foreign policy.
The Tindemans Report	7 January 1976	Concepts of the creation of the European Union; proclamation of the creation of a common defence policy.
The Single European Act	Signed in February 1986, entered into force on 1 July 1987	The extension of the EPC competences in the field of European security policy.
The Maastricht Treaty	Signed on 7 February 1991, entered into force on 1 November 1993	The creation of the Common Foreign and Security Policy as a body responsible for foreign policy and security in Europe.
The Treaty of Amsterdam	Signed on 2 October 1997, entered into force on 1 May 1999	The CFSP gained the possibility of using the WEU to conduct the Petersberg tasks.
The Treaty of Nice	Signed on 26 February 2001, entered into force on 1 February 2003	The CFSP became the principle entity in the conduct of the Petersberg tasks (in place of the WEU), humanitarian operations, rescue operations, maintaining order.

Source: Author's own work.

¹⁰ Ibidem, pp. 52-53.

¹¹ Ibidem, pp. 53-54.

The objectives of the Common Foreign and Security Policy

Pursuant to Article 21 (Title V) of the Treaty on European Union, the actions of the Common Foreign and Security Policy should be guided by the general objectives and principles of the EU:

Among the general principles indicated by the TEU, the following are noteworthy:

- support for democracy;
- promotion of the rule of law;
- support for the universality and indivisibility of human rights and fundamental freedoms;
- fostering respect for human dignity, the principles of equality and solidarity;
- respect for the United Nations Charter and for international law¹².

In turn, the objectives pursued by the European Union mentioned by the TEU are the following:

- protecting its values, security, fundamental interests, independence and integrity;
- consolidating and supporting democracy, human rights, the rule of law, and the principles of international law;
- preserving peace, preventing conflicts and strengthening international security, in accordance with the purposes and principles of the United Nations Charter, with the principles of the Helsinki Final Act and with the aims of the Charter of Paris, as well as those relating to external borders;
- fostering the sustainable economic, social and environmental development of developing countries, with the primary aim of eradicating poverty;
- encouraging the integration of all countries into the world economy, including through the progressive abolition of restrictions on international trade;
- contributing to the development of international measures to preserve and improve the quality of the environment and the sustainable management of global natural resources, in order to ensure sustainable development;
- assisting countries, populations and regions confronting natural or man-made disasters;
- promoting an international system based on stronger multilateral cooperation and good global governance¹³.

Prospects for the development and the future of the Common Security and Defence Policy

The aim of the creation of the Common Foreign and Security Policy in the late 20th Century was Europe's response to the contemporary conflicts and crises faced by the Old Continent. It was recognized at this point of time that close cooperation between the EU Member States in the framework of the Common Security and Defence Policy was necessary. The European Union also saw the fact that, despite its effective economic development, it was still a layman with respect to security and defence issues. Therefore, it was necessary to pay particular attention to the creation of tools and to gathering measures that would effectively be used to prevent and combat crises or conflicts. For this purpose, the European Security and Defence Policy was established.

In the rapidly changing international environment, Europe, as an economic (civilian) power, is not fully able to operate effectively in the field of international crisis management. Economic and diplomatic instruments are very important, but not sufficient in the implementation of crisis management tasks. The EU, to aspire to the status of being a major international "player" having a significant impact on the world's security, must intensify its efforts in the development of hard power¹⁴.

The main objectives of the EU's security policy have been formulated as a result of the new challenges and threats being faced by countries of the Community. The most important documents containing these objectives include the European Security Strategy of 2003 and the Treaty on European Union.

¹² T.R. Aleksandrowicz, *Bezpieczeństwo w Unii Europejskiej*, Difin SA Publishing House, Warsaw 2011, p.71.

¹³ http://oide.sejm.gov.pl/oide/index.php?option=com_content&view=article&id=14431&Itemid=358, art.21.

¹⁴ *Ibidem*, pp. 118-119.

In order to implement a cohesive and effective security policy, the Common Foreign and Security Policy was established which initially included so-called soft security aspects and diplomatic activity, while defensive issues lay within the competence of the related Western European Union. Subsequently, with the Treaty of Amsterdam, the CFSP was able to carry out the Petersberg tasks along side the WEU. Unfortunately, the European Union was not capable of carrying out these tasks itself¹⁵.

For more effective implementation of its objectives, the CFSP has clearly defined goals, namely: peacekeeping and strengthening international security, protecting common values and the interests of the European Union, supporting international cooperation, strengthening the EU security, developing and consolidating democracy and the rule of law, and ensuring respect for fundamental freedoms and human rights. The CFSP has also measures - instruments to fulfil the set objectives, namely: principles and general guidelines, "joint actions", "common positions", "common strategies" and actions towards strengthening systematic cooperation between the EU Member States¹⁶.

Eventually, the EU felt the need to generate a structure responsible for defence issues. In 1999, the European Security and Defence Policy was created which included the military and civilian elements deemed necessary for supporting the CFSP¹⁷. By establishing the CSDP, the EU began to independently develop the tools and resources needed to implement the Petersberg tasks. Preparations and improvements have been ongoing in this area to this day, of course, not without difficulties. Yet, the resources built by the CSDP make it possible to carry out several crisis-management operations at the same time, and because of this, the European Union is becoming a major player in the international arena in the field of security. One of the main objectives of the CSDP is to promote security outside the EU, but its mandate does not entail ensuring territorial defence as a result of aggression against any Member State¹⁸.

Although the European Union has made a number of positive decisions and changes in the field of security policy on the Old Continent in the last ten or so years, it should not rest on its laurels. Many of the positive changes introduced over the recent years in the current changing world must be constantly reviewed and updated. New and innovative security solutions should continue to be implemented consistently, so that Europe, as it has assumed, could itself combat emerging conflicts and crises, not only on the European continent, but also worldwide.

References

- Aleksandrowicz T. R., *Bezpieczeństwo w Unii Europejskiej*, Difin SA Publishing House, Warsaw 2011
- Ciupiński A., *Wspólna Polityka Bezpieczeństwa i Obrony Unii Europejskiej*. Geneza. Rozwój. Funkcjonowanie, ed. Difin, Warsaw 2013
- Demkiewicz A., *Integracja Europy Zachodniej. Od EWO do WEPBiO (Integration of Western Europe. From the EDC to the CSDP)*, Toruń 2007
- http://oide.sejm.gov.pl/oide/index.php?option=com_content&view=article&id=14431&Itemid=358, art.21.
- http://www.zpsb.szczecin.pl/uploads/jean_monnet/wspolna%20polityka%20zagraniczna%20i%20bezpieczenstwa%20-%20mtalasiewicz.pdf
- Kleinowski M., *Europejska Polityka Bezpieczeństwa i Obrony – stan obecny i perspektywa rozwoju (w: Polityka Bezpieczeństwa na Starym Kontynencie, edited by T. Jarocki and W. Sokała, ed. Adam Marszałek, Toruń 2010*
- Panek B., *Problemy europejskiej polityki bezpieczeństwa*, ed. Pro Pomerania Fundacja, Gdańsk 2011
- Solana J., *Polityka Bezpieczeństwa i Obrony UE w nadchodzącej przyszłości*, "Nowa Europa. Przegląd Natoliński" 2005, No. 2

¹⁵ R. Zięba, *Bezpieczeństwo międzynarodowe po zimnej wojnie*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warsaw 2008, p. 165.

¹⁶ Ibidem, p. 165.

¹⁷ Ibidem, p. 165.

¹⁸ R. Zięba, *Wspólna Polityka Zagraniczna i Bezpieczeństwa Unii Europejskiej*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warsaw 2007, p. 106.

Zięba R., Bezpieczeństwo międzynarodowe po zimnej wojnie, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warsaw 2008

Zięba R., Wspólna Polityka Zagraniczna i Bezpieczeństwa Unii Europejskiej, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warsaw 2007



MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



Biomasa šanca pre rozvoj vidieka v 21.storočí

Biomass - chance for country development in the 21st century

Matej Polák^a, Ján Sarvaš^a

^a*Ekonomická univerzita v Bratislave, VVICB Kapušany, Slovenská republika,
matej.polak@euke.sk, sarvasj@gmail.com*

Abstrakt

Biomasa patrí k najstarším zdrojom energie, ktoré človek využíval. Palivové drevo bolo dlhý čas dôležitou súčasťou všetkých spoločenských vrstiev. Biogénne paliva boli v dôsledku priemyselnej revolúcie nahradené fosílnymi palivami. Človek dnes spaľuje denne viac fosílnych palív, ako vzniklo za tisíc rokov. Biomasa sa má podľa vypracovaného akčného programu EU stať kľúčovou surovinou pri zásobovaní Európy energiou. Autori sa v príspevku zaoberajú situáciou a perspektívami jej rozvoja v súvislosti s rozvojom vidieckych regiónov Slovenska. Analyzujú pôdny potenciál Slovenska, súčasný stav jeho využitia a nastoľujú otázky perspektívy jeho efektívneho využitia v prospech ekonomického rozvoja vidieckych sídiel. Slovensko má všetky predpoklady, že do roku 2030 zabezpečí z biomasy 30-40 % energie, pričom odvetvie výroby energie môže zamestnať 200-300 tis. ľudí.

Kľúčové slová: biomasa, rozvoj regiónu, vidiecke oblasti, obnoviteľné zdroje energie

Abstract

Biomass is the oldest source of energy used by man. Firewood was long an important part of all walks of life. Biogenic fuels were due to the Industrial Revolution replaced fossil fuels. Man's burned more fossil fuels per day, as established for thousands of years. Biomass is the developments of an action program under the EU become a key raw material in Europe's energy supply. The authors in this paper deal with the situation and perspectives of its development in the context of the development of country regions of Slovakia. Analyze soil potential of Slovakia, the current status of its utilization and perspectives raise questions of its efficient use for the benefit of economic development of rural settlements. Slovakia is well placed to ensure that by 2030 30-40% of biomass energy, the power sector can employ TIS 200-300 people.

Keywords: biomass, regional development, country areas, renewable energy

1. Úvod

Vidiecke oblasti na Slovensku zaznamenali za posledných 20 rokov, na jednej strane významný rozvoj obratu a služieb, na druhej strane znevýhodnené regióny zaznamenali pokles rozvoja a vyľudňovanie. Hlavné prihraničné regióny na severe Slovenska pri hraniciach s Poľskom a Ukrajinou, zaznamenali v dôsledku krachu strojárskych a stavebných firiem a upadajúceho poľnohospodárstva výrazný pokles v ekonomicko-sociálnom rozvoji. V dôsledku nedostatku pracovných príležitostí mladí ľudia odchádzajú za prácou do miest

a do zahraničia, starší obyvatelia postupom času vymierajú a tým sa vidiecke sídla vyľudňujú a zaniká aj perspektíva rozvoja. Pred revolúciou vo vidieckych oblastiach fungovali poľnohospodárske podniky, ktoré poskytovali možnosť zamestnať sa a pôda bola stabilizujúcim faktorom ekonomicko-sociálneho rozvoja. Po revolúcii v dôsledku nepremyslených krokov, chýbajúcej ucelenej a serióznej stratégie sa poľnohospodárstvo vytlačalo na okraj spoločnosti, dochádzalo k deštrukcii vidieka a z perspektívnych oblastí sa časom stávali hladové doliny.

2. Poľnohospodárstvo na rázcestí

Tak ako iné odvetvia hospodárstva i poľnohospodárstvo v súčasnosti hľadá nové cesty ako sa lepšie presadiť na domacom i svetovom trhu. I keď hlavným poslaním poľnohospodárstva je produkcia potravín a krmovín. Vývoj v posledných rokoch núti poľnohospodárov diverzifikovať činnosti v RV a ŽV a orientovať sa na pestovanie alternatív výroby zelenej energie. Poľnohospodárstvo sa tým stáva odvetvím, ktoré vyrába a poskytuje nové suroviny pre farmaceutický, kozmetický priemysel a zároveň sa stáva producentom energie.

2.1. Potenciál poľnohospodárskych pôd na Slovensku a ich využitie.

K odvetviu, ktoré vyprodukuje viac energie, než je potrebné patriť aj rastlinná výroba. Je to zapríčinené tým, že rastliny sú schopné v rámci fotosyntézy využívať pre svoj rast energiu slnečného žiarenia. Dochádza pri tom k premene relatívne zložitých a na energiu bohatých organických a anorganických látok, ktoré majú nízku potenciálnu energiu. Výroba biomasy v rámci RV, je vlastne energetický proces, v rámci energetickej sústavy s energetickými vstupmi a výstupmi. Úroveň energetických vstupov je závislá od klimatických a pôdnych podmienok, ktoré človek nemôže výrazne ovplyvniť. Rozhodnutie o spôsobe využitia energetického potenciálu pôd na pestovanie kultúrnych plodín alebo biomasy bude závisieť od vhodnosti jednotlivých druhov a od ich schopnosti prijať čo najviac energie a čo najefektívnejšie ju využiť. Ukazovateľom energetického potenciálu pôd je množstvo vyprodukovanej biomasy a zároveň aj množstvo energie z biomasy. Vývoj produkcie v pôdno-klimatických a socioekonomických podmienkach Slovenska až do roku 1989 mal rastúcu úroveň⁴⁶. Po tomto roku dochádza k poklesu produkcie v dôsledku obmedzenia energetických vstupov do pôdy.

Tabuľka 1. Produkcia energie z jednotlivých rastlín

Celková energia vyprodukovaná RV v roku 1989

obilniny	viacročné krmoviny	jednoročné krmoviny	okopaniny	olejninny	strukoviny	zelenina	TTP
36%	20%	8%	6%	4%	2%	2%	22%

Zdroj: VUPOP Bratislava

Z hľadiska potenciálu energetickej bilancie poľnohospodárskej sústavy na Slovensku ako aj bilancie energie na ornej a poľnohospodárskej pôde boli namerané zaujímavé výsledky.

Tabuľka 2. Bilancia energie

Druh pozemku	Produkcia energie	Energetický vklad	Energetický zisk	Energetická efektívnosť
Poľnoh. pôda	81,89	17,49	64,4	4,68
Orná pôda	100,74	22,97	77,7	4,39

Zdroj: VUPOP Bratislava⁴⁷

Na 1 ha poľnohospodárskej pôdy je potrebné vynaložiť 1,57 GJ energie v osivách, 11,19 GJ energie v hnojivách a 4,73 GJ v mechanizovaných prácach. Táto sústava je schopná pri optimálnych podmienkach

⁴⁶ Vilček, J., 2000: Energetický potenciál pôd Slovenska

⁴⁷ Pospišil, R – Vilček, J., 2000: Energetika súčasného hospodárenia na pôde, s. 108

vyprodukovať z 1 ha p.p 4,47 ton sušiny biomasy a z 1 ha o.p. 5,44 ton sušiny biomasy. Bude teda záležať na finančných možnostiach ako bude využitý produkčný potenciál pôd na Slovensku, pretože prírodné podmienky na pestovanie biomasy sú. V konkrétnom vyjadrení na z

¹⁾⁴⁸

energetických

¹⁾. Podobné parametre boli namerané aj pri

- ¹ pričom vklady predstavujú len ¹.

2.2. Potenciál produkcie biomasy a efektívnosť jej využitia pri výrobe energie

Z pohľadu perspektívneho využitia biomasy v 21. storočí na Slovensku, je potrebné poskytnúť kvalitné a spoľahlivé informácie pre podnikateľské subjekty ako aj pre školskú správu o potenciálnej produkcii ako aj efektívnosti vyrobenej energie z biomasy. Štát musí vypracovať serióznú stratégiu pre využitie pôdneho fondu na výrobu energie z biomasy, ktorá bude zohľadňovať ekonomické a environmentálne princípy a bude vychádzať z Akčného programu rozvoja biomasy v EU. Podľa vyjadrenia odborníkov je v EU cca 9-10 mil. ha pôdy, ktorú je možné buď trvalo alebo dočasne vypustiť z pôd určených na výrobu potravín a krmív.

Tabuľka 3. Európske ciele pre biomasu

Forma energie	Produkcia v mil. ton*	Poznámka
Elektrina	32	
Teplo	24	
Pohonné látky	18	
Spolu	74	

*mil.ton (ekvivalent ropy)

Zdroj: www.euroactiv.sk/energetika2008

Dosiahnutie uvedených čísel má v sektore určite prvky násilia, voči jednotlivým štátom EU nezávislé od toho ako sú cenné tieto ciele. Pre posudzovanie energetickej politiky, by sa mali okrem konkrétnych cieľov brať do úvahy aj iné kritéria. Predovšetkým je kritérium potreby väčšej nezávislosti európskeho energetického systému na raste a poklese cien fosílnych palív, ako aj kritérium zabránenia ďalšiemu priebehu globálneho otepľovania. Z týchto dôvodov je viac ako potrebné akceptovať akčný program biomasy a z toho vyplývajúce ciele pre jednotlivé členské štáty vrátane Slovenska. Biomasa by sa mala v blízkej budúcnosti v maximálnej miere prispieť k zásobovaniu EU konečnou energiou a stať sa aj významným činiteľom ekonomicko – sociálneho rozvoja. Pričom tu nejde len o čísla ale o zásadné ciele. Tie by mali byť dosiahnuté pri dodržaní sekundárnych podmienok ako napr:

- Zvýšenie spoľahlivosti dodávky energie z Európy
- Zvýšenie regionálnej tvorby hodnôt a tým aj podpory vidieckych regiónov
- Zásobovanie potravinami so súčasťou a rozvojom výroby biomasy
- Trvalá produkcia biomasy

Využívanie biomasy v porovnaní s konvenčnými zdrojmi energie má veľa výhod pre regióny Slovenska. Nižšie ceny energie pozitívne ovplyvnia konkurencieschopnosť regiónov a zabezpečia rozvoj regiónov. Náklady na biomasu sú v porovnaní s inými druhmi obnoviteľných zdrojov energie relatívne nízke. Toto tvrdenie vyplýva nielen z porovnania nákladov na výrobu energie, ale pre podnikateľské subjekty v poľnohospodárstve sa znížia náklady na uskladňovanie, prepravu, spracovanie resp. likvidáciu odpadov z rastlinnej a živočíšnej výroby. Zároveň sa znížia ďalšie náklady súvisiace s produkciou odpadov (napr. pokuty za produkovaný amoniak pri nespracúvaných exkrementoch) a uplatnia sa daňové výhody pri spotrebe biopalív vlastnej výroby. Význam biomasy nie je ľahké finančne vyčíslieť. Využívaním biomasy sa pri ušetrení zemného plynu a uhlia znížia emisie CO₂ a zároveň dôjde k úspore nákladov na uskladnenia likvidáciu

⁴⁸Vilček, J a kol., 2011: Hodnotenie kapacít pôdy a efektov z jej využívania

odpadov, ktoré by boli súčasťou komunálnych skládok. Celková finančná úspora sa odhaduje na niekoľko sto miliónov korún ročne, avšak finančne nie je možné presne stanoviť zvýšenie kvality životného prostredia, všetky finančné prínosy zo vzniku nových pracovných miest, zo zníženia cien energií, zo zvýšenia konkurencieschopnosti, zníženia nákladov poľnohospodárov pri výrobe, uskladnení a spracovaní poľnohospodárskych produktov, ale aj pri uskladnení a likvidácii výkalov hospodárskych zvierat a pod. Z ťažiskového hľadiska slovenského pôdohospodárstva je potrebné biomasu považovať za významný prostriedok umožňujúci zvýšenie konkurencieschopnosti produktov agrárneho sektora, pričom synergicky rieši dôležité oblasti národného hospodárstva, ako je napríklad znižovanie nezamestnanosti, revitalizácia vidieka, trvalo udržateľný rozvoj, zvyšovanie kvality životného prostredia. Poľnohospodárstvo a potravinárstvo sú nielen významnými producentmi potravín, ale zároveň produkujú aj suroviny, ktoré sú ďalej spracovávané. Poľnohospodárstvo sa stáva dôležitým producentom obnoviteľných zdrojov energie a práve pre Slovensko, ktoré je odkázané na dovoz energetických surovín, môžu mať obnoviteľné zdroje energie strategický význam. Za obnoviteľné zdroje energie sú považované perspektívne energetické zdroje domáceho pôvodu, pričom ide najmä o energiu z vody, z biomasy a o geotermálnu energiu. Biomasa, ako jedna z foriem obnoviteľných zdrojov energie, je považovaná za zdroj s najväčším potenciálom. Jej využívaním sa zníži energetická závislosť na fosílnych palivách, ale zároveň sa zhodnotia domáce zdroje energie, zvýši sa spoľahlivosť dodávok energie, zvýšia sa ekonomické aktivity na vidieku, pričom sa vytvoria nové pracovné miesta a spomalí sa odliv pracovníkov z vidieka do miest. Využívaním biomasy sa zníži negatívny vplyv na životné prostredie spôsobený používaním fosílnych palív a zároveň sa nižšie náklady na získavanie energie premietnu nielen do cien energie pre konečného spotrebiteľa, ale aj do cien výrobkov, čo sa prejaví zvýšením konkurencieschopnosti výrobkov na trhu. Pravdaže, spaľovanie biomasy bez správnych kontrolných mechanizmov môže byť zdrojom znečistenia, preto je dôležité zabrániť svojvoľnému spaľovaniu biomasy, resp. odpadu.

3. Záver

S celosvetovým rastom energie narastajú ekonomické problémy v dôsledku rastu cien energie. Súčasne narastajú aj environmentálne problémy, čo sa prejavuje vo zvýšenej produkcii skleníkových plynov a ohrození života na planéte. Ľudská spoločnosť potrebuje dostatok energie na zabezpečenie výroby potravín, pitnej vody, hygienického spôsobu života, na vykurovanie, pre priemyselnú výrobu, dopravu, armádu. Zvýšenú potrebu nie je možné už dnes zabezpečiť len z neobnoviteľných zdrojov. Je potrebné zamerať sa na inovácie zariadení a technológií s cieľom racionalizovať spotrebu a znižovať energetickú náročnosť výroby, ktorú nám ponúkajú nové technológie a elektronika. Pre znevýhodnené vidiecke regióny akým bez sporu je aj východné Slovensko sú preto veľmi motivačne a povzbudzujúce programy na využitie a rozvoj obnoviteľných zdrojov energie. Dôraz by sa pritom mal klásť na zladenie iniciatív podnikateľských subjektov v rámci výhodnej spolupráce. Pre takéto formy spolupráce sú predurčené najmä takí partneri, ktorí sa koncentrujú na využitie miestnych potenciálov a výhod v regióne. Európa i Slovensko sa musia zbaviť svojej závislosti na fosílnych palivách. Biomasa predstavuje jednu z hlavných alternatív. Na úrovni Slovenska sa musia vypracovať a prijať opatrenia v prospech biomasy, aby došlo k naštartovaniu podnikateľských aktivít.

Literatúra

- Hohenecker, J.: Potenciály a rámce obnoviteľných surovín v poľnohospodárstve. Ekonomické úvahy o využití OZS. Zborník referátov z medzinárodného workshopu ZS Šanca pre znevýhodnené regióny, Bardejov 1.-21.10.2006
- Polák, M.(2006): Technicko-ekonomická optimalizácia zhodnocovania biomasy v podnikateľskej sfére a v samospráve Prešovského a Košického kraja. Projekt AV 4/0109/2006, MŠ SR, 2006
- Polák, M a kol.: Obnoviteľné nosiče energie – ekonomika a životné prostredie, KARO – PRESS, 2009, str. 182 – 185., ISBN 978-80-969187-4-4
- Pospišil, R – Vilček, J: 2000, Energetická sústava hospodárenia na pôde, VUPOP Bratislava, s. 108
- Vilček, J – Hronec, O a kolektív: Bioenergetický potenciál poľnohospodárskych pôd. Zborník referátov z Medzinárodnej vedeckej konferencie, Multiplikačný efekt využitia biomasy v regionálnom rozvoji. Bardejovské kúpele 2012, str. 5 – 11, ISBN 978-80-225-36158, Vydavateľstvo Ekonom Bratislava.

Vilček, J.: Možnosti a rizika zhodnocovania potenciálu poľnohospodárskych pôd pomocou energetických plodín, Zborník referátov z medzinárodného workshopu OZS a energie. Zemplínska Širava 2006, s.47-58, ISBN 80-225-23767

Vilček, J.: Možnosti a rizika zhodnocovania potenciálu poľnohospodárskych pôd pomocou energetických plodín, Zborník referátov z medzinárodného workshopu OZS a energie. Zemplínska Širava 2006, s.47-58, ISBN 80-225-23767

Správa Európskej komisie, WWW.euroactiv.sk/energetika2008



MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



Ekonomické aspekty charakterizujúce hodnotový reťazec leteckej dopravy

Economic aspects characterizing the aviation value chain

Iveta Šebeščáková^a, Stanislav Szabo^b

^a *Technická univerzita v Košiciach, Letecká fakulta, Slovenská republika, iveta.sebescakova@tuke.sk*

^b *České vysoké učení technické, Fakulta dopravní, Česká republika, szabosta@fd.cvut.cz*

Abstrakt

Tento príspevok sa zaoberá hodnotovým reťazcom leteckej dopravy. V prvej časti je charakterizovaný hodnotový reťazec ako základný nástroj konkurenčnej výhody. Druhá časť sa bližšie zaoberá hodnotovým reťazcom leteckej dopravy, kde sú postupne charakterizované jeho jednotlivé subjekty ako letiská, letecké spoločnosti, cestovné agentúry a podobne. Tretia časť príspevku sa zaoberá ekonomickými dopadmi na hodnotový reťazec v leteckej doprave a analyzuje nízku ziskovosť a nízku návratnosť kapitálu v sektore leteckej dopravy. V príspevku je zobrazená návratnosť kapitálu celého hodnotového reťazca leteckej dopravy a v závere sú definované možné dôvody nízkej ziskovosti v sektore leteckej dopravy.

Kľúčové slová: hodnotový reťazec, letecká doprava, návratnosť kapitálu, ziskovosť

Abstract

This paper deals with air transport value chain. The first section describes the value chain as a basic tool of competitive advantage. The second part deals with the air transport value chain, where are subsequently characterized by its individual entities such as airports, airlines, travel agencies, etc. The third part of the contribution deals with the economic impact on the value chain in aviation and analyzes low profitability and low return on capital in the aviation sector. The paper shows the return on capital of the entire air transport value chain and finally defined the possible reasons for the low profitability of the aviation sector.

Keywords: value chain, aviation, return on capital, profitability

1. Úvod

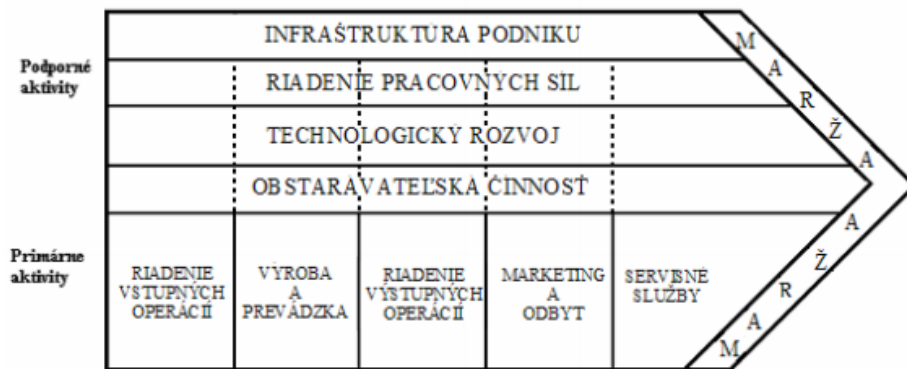
V dnešnom turbulentnom prostredí je vývoj a riadenie dodávateľsko-odberateľských vzťahov dôležitým strategickým základom. Letecká doprava je jedným z tých odvetví, ktoré zmenilo svet. Poskytovanie rýchleho spojenia medzi svetovými mestami cez vzduch umožnilo dosiahnuť taký stav globalizácie ako ho poznáme dnes. Letecké spoločnosti a širší dodávateľský reťazec leteckej dopravy jasne vytvoril podstatnú hodnotu pre spotrebiteľov a širšie hospodárstva. Tvorba hodnoty je dôvod, prečo sa v priebehu posledných štyridsiatich rokov letecká doprava rozrástla desaťnásobne a preprava leteckého nákladu štrnásťnásobne v porovnaní s trojnásobným až štvornásobným svetovým nárastom HDP. (IATA, 2013) Napriek týmto faktom je ziskovosť a návratnosť investícií v celom hodnotovom reťazci leteckej dopravy relatívne nízka, prečo je to tak?

2. Hodnotový reťazec

Hodnotový reťazec môžeme definovať ako základný nástroj pre stanovenie konkurenčnej výhody. Michael Porter definoval hodnotový reťazec ako nástroj pre identifikáciu zdrojov na vytváranie väčšej spotrebiteľskej hodnoty. (PORTER, E.M., 1993) Každá firma realizuje súbor nevyhnutných činností ako sú projektovanie, výroba, predaj a podobne. Pomocou hodnotového reťazca môžeme identifikovať deväť strategicky významných činností, ktoré sa podieľajú na tvorbe hodnôt a nákladov v špecifických podnikateľských aktivitách. Týchto deväť strategicky významných hodnotových činností sa skladá z piatich primárnych a štyroch podporných činností. (KOTLER, 2001. s. 59)

Hodnotový reťazec podniku a spôsob ako podnik realizuje jednotlivé činnosti, sú odrazom jeho historického vývoja, jeho stratégie, jeho prístupu k realizácii tejto stratégie a vnútornej ekonomiky týchto samotných činností. Hodnotový reťazec zostavený na úrovni celého odvetvia alebo sektoru je príliš široký, pretože môže ukryť dôležité zdroje konkurenčnej výhody (PORTER, E.M., 1993)

Hodnotový reťazec ukazuje celkovú hodnotu a pozostáva z hodnototvorných činností a marže. Hodnototvorné činnosti sú fyzicky a technologicky odlišné činnosti, ktoré podnik vykonáva. Marža je rozdiel medzi celkovou hodnotou a súhrnnými nákladmi na vykonanie potrebných hodnototvorných činností. (PORTER, E.M., 1993)



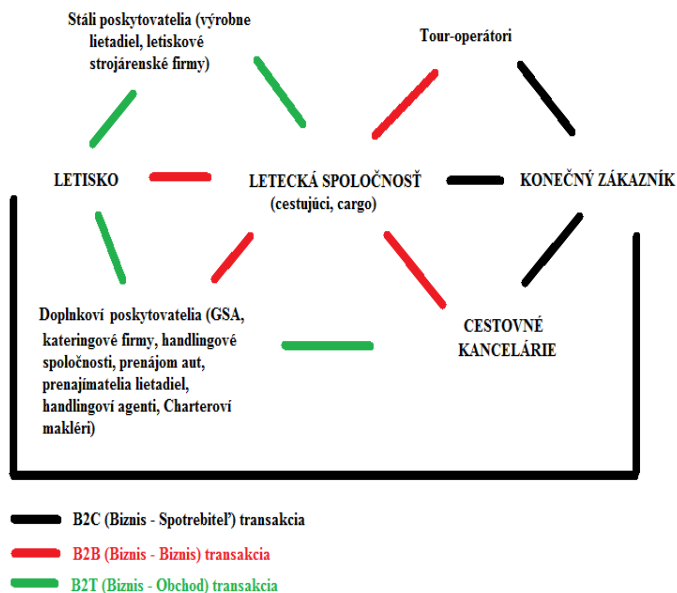
Obrázok 1 Generický hodnotový reťazec
Zdroj: Porter, E.M. 1993

3. Subjekty dodávateľského reťazca leteckej dopravy

Rýchly pohľad na hodnotový reťazec ako celok musí byť sprevádzaný podrobnými analýzami každého jedného zo subjektov. Na obr. 2 môžeme vidieť celý hodnotový reťazec leteckej dopravy aj s väzbami. Medzi základné subjekty dodávateľského reťazca patria:

- prevádzkovatelia leteckých spoločností
- letiskové podniky
- hlavní poskytovatelia
- doplnkový poskytovatelia pre letecký biznis
- tour-operátori
- cestovné agentúry
- konečný zákazník

Na nasledujúcom obrázku môžeme vidieť zloženie hodnotového reťazca leteckej dopravy. (Jarrach, 2005)



Obrázok 2 Hodnotový reťazec leteckej dopravy
 Zdroj: Jarrach, 2005

Prevádzkovatelia leteckých spoločností

Do tejto kategórie spadajú všetci osobní dopravcovia s rôznou pozíciou na trhu (luxusné dopravné lietadlá, vlajkoví dopravcovia, národní dopravcovia, regionálni dopravcovia, nízko nákladoví dopravcovia, charteroví dopravcovia). Musia tu byť začlenení aj cargo a zásielkoví dopravcovia. Medzi jednotlivé letecké spoločnosti patriace do tejto skupiny subjektov zaradíme (Jarrach, 2005):

- luxusné letecké spoločnosti
- vlajkových dopravcov
- národných dopravcov - do kategórie národných dopravcov patria americkí a európski dopravcovia ako sú British Airways, Alitalia, Air France a ďalší.
- regionálnych dopravcov
- dopravcov na krátke trate, pričom najlepšimi príkladmi sú: British Midland vo Veľkej Británii, Air Berlin v Nemecku, Air One v Taliansku, Amerika West v USA.
- nízko nákladových dopravcov, kde najlepším príkladom je Southwest Airline v USA neskôr napodobňovaný spoločnosťou Ryanair, ktorá pôsobí v Európe a ďalším príkladom je aj Virgin Blue v Austrálii.
- charterové letecké spoločnosti. Zatiaľ čo v USA skupina charterových spoločností netvorí viac ako 5% celkového trhu, v Európe sú v súčasnosti oveľa významnejší s okolo 30% z celej odvetnej kapacity.
- cargo dopravcov, ktorí zvyčajne spolupracujú s nákladnými dopravcami a môžu tvoriť časť národných/vlajkových dopravcov (ako je to v prípade Lufthansa Cargo a Korean Air Cargo) alebo sú nezávislými prevádzkovateľmi ako Cargolux v Európe a Atlas Air v USA.
- zásielkových dopravcov. Táto skupina je na globálnej úrovni a je tiež vysoko koncentrovaná. V celosvetovom meradle so štyrmi konkurujúcimi si subjektmi: DHL International, FedEx, UPS a TNT s niekoľkými menšími poskytovateľmi ako Airborne Express, ktorý pôsobí iba v niektorých menších regiónoch.

Letiskové podniky

Prechod od letiskového priestoru, ktorý pôsobil ako jednoduchý pasívny hráč na trhu až k dnešným letiskovým podnikom, môžeme vidieť rozdiel v riadení technických čiastkových aktivít. V tomto prípade sa cieľom riadenia letísk stáva maximalizácia zisku z akéhokoľvek zdroja podnikania vychádzajúca zo širšieho poňatia "letových skúseností". Nech už je táto maximalizácia zisku zo zdroja v úzkej súvislosti so službami pre lietadlá alebo viac diverzifikovaná hodnota cieľov. Tabuľka 1 predstavuje dve hlavné strategické podnikové jednotky (SBUs) riadené letiskovým podnikom, známe ako podnikanie "súvisiace s letectvom" a "nesúvisiace s letectvom". Trhová orientácia letiskového podniku sa môže považovať za oddelenú, aj keď vysoko prepojenú, riadenie tohto podnikania s cieľom maximalizácie celkových výnosov z investície cez kompetenciu riadenú špecializáciu. (Jarrach, 2005)

Tabuľka 1 Dve hlavné strategické podnikové jednotky letiska

Letecké aktivity	Neletecké aktivity
Pristávacie poplatky	Nájomné z ďalších priestorov od: leteckých spoločností, kateringových firiem, dopravcov, cargo prevádzkovateľov, tour-operátorov, cestovné agentúry
Poplatky služby Riadenie letovej prevádzky (ATC)	Nájomné a provízie od rôznych komerčných podnikov (butiky, duty free obchody, banky, parkovanie, atď.)
Poplatky za cestujúcich a cargo	Priamy predaj plynúci z vlastných obchodov alebo riadení priamo letiskom
Poplatky za handling	Ďalšie doplnkové aktivity

Zdroj: Jarrach, 2005

Hlavní poskytovatelia

Táto kategória zahŕňa výrobcov drakov a lietadiel. V oboch prípadoch, finálny výsledok, ako zavádzanie nových lietadiel alebo otvorenie greenfield terminálu, stále prichádza po uzatvorení partnerstva medzi: leteckou spoločnosťou a výrobcami lietadiel; leteckými spoločnosťami a letiskami, a letiskami a strojárskymi firmami. Tento druh prepojenia by mohol nahradiť veľmi rýchlu fázu koncepcie a stať sa silnejším ako úvodný výstup produktu. Letiskové podniky zvyčajne chápu strojárské spoločnosti ako svojich primárnych partnerov hlavne pri plánovaní a implementovaní ich vlastných Master plánov.

Doplnkový poskytovatelia pre letecký biznis

V tejto kategórii s množstvom rôznorodých subjektov môže existovať každý z nich s rozdielnymi úlohami, rolami a rozmermi. Najvýznamnejší sú (Jarrach, 2005):

- hlavní predajcovia (General Sales Agents - GSA) sa správajú ako zástupcovia predaja v špecifických oblastiach pre letecké spoločnosti, siete hotelov a prenájom áut.
- leteckí kateringoví prevádzkovatelia sú zodpovední za poskytovanie zásob jedla a občerstvenia pre cestujúcich na palubu lietadla. Tento priemysel je vysoko koncentrovaný kde LSG (časť skupiny Lufthansa) a Gate Gourmet (bývalá časť Swissair) majú viac ako 40% podiel na svetovom trhu. Avšak, v globálnom kontexte je tu stále miesto pre špecializovaných prevádzkovateľov ako Abela (špecializovaný prevádzkovateľ poskytujúci jedlo pre moslimských a arabských dopravcov)
- požičovne áut. Ich strategická úloha v hodnotovom reťazci leteckej dopravy je charakterizovaná rastúcim počtom riešení prepojenia "auto + letecká doprava", ktoré je priamym potomkom "flight and drive", ktorá siaha až do 60. rokov.
- prenajímatelia lietadiel. Ich úloha spočíva v aktivitách finančných a operačných lízingov lietadiel pre letecké linky. Využitie prenajímateľa môže byť opodstatnené pre leteckú spoločnosť ako spôsob potlačenia času dodania lietadiel.
- pracovníci letiskového handlingu. Ich podnikaním je tvorba služieb pre terminál a odbavovacie služby, ktoré súvisia s podporou osobných a nákladných lietadiel. Letecké spoločnosti ich majú za svojich partnerov.

- leteckí charteroví makléri. Ich úloha je vytvárať jednoduchý kontakt medzi leteckými spoločnosťami a tour-operátormi sprostredkovaním nadbytočnej kapacity leteckej spoločnosti.

Tour-operátori

Tour-operátori sú jedni z najznámejších “tvorcov balíčkov”, ich podnikanie pozostáva zo zhromažďovania hotelových pobytov, prepravy, cestovného poistenia a pozemnej obsluhy. Na jednej strane, letiskové podniky spolupracujú s tour-operátormi počas rokovaní o nájme priestorov v terminálovom komplexe potrebnom na zabezpečenie činností zákazníckeho servisu. Na druhej strane, najväčšími dodávateľmi tour-operátorov sú letecké spoločnosti, v prípade pravidelnej aj charterovej dopravy. Nakoniec, tour-operátori spolupracujú s cestovnými agentúrami ako so svojim základným distribučným kanálom. (Shaw, 1999)

Cestovné agentúry

Úloha cestovných agentúr je v marketingu leteckej dopravy kontroverzná. Je to na jednej strane, vďaka faktu, že cestovné agentúry sú prvými obchodnými partnermi pre letecké spoločnosti aj tour-operátorov, tí platia cestovným agentúram percentá z hodnoty transakcie, a tiež zabezpečujú obchodné služby auto požičovni, plavieb, prevádzkovateľov železničnej dopravy a hotelových reťazcov.

Na druhej strane, ich strategická rola v hodnotovom reťazci vyplýva z priamych vzťahov s konečnými zákazníkmi. V skutočnosti, 3/4 transakcií leteckej prepravy je stále zabezpečených prostredníctvom cestovných agentúr, zvyšný predaj je uskutočnený prostredníctvom priameho predaja ako internet, call centrá a agentúry pre cestujúcich leteckej dopravy. Vďaka rozmachu internetu sú teraz letecké spoločnosti schopné vynechať cestovné agentúry vo všetkých predajných a relačných spojeniach s konečnými zákazníkmi. Tento trend bol zavedený nízko nákladovými dopravcami a dnes je bežný aj medzi tradičnými dopravcami.

Konečný zákazník

Teraz môže byť jasné, že správne identifikovanie a určenie cieľov zákazníkov skôr ako obyčajných spotrebiteľov je základným kameňom úspešnosti marketingu v leteckom priemysle. (Shaw, 1999)

Zákazníci predstavujú konečný subjekt všetkých marketingových akcií buď ako jednotlivci, alebo ako skupina, sú zaradení do hodnotového reťazca. Ich kúpny zámer je ovplyvnený poznávacím filtrom, ktorý reprezentuje obraz o balíku služieb.

4. Ekonomické dopady na hodnotový reťazec leteckej dopravy

4.1. Európsky sektor letectva

Európsky sektor letectva predstavuje významnú časť hospodárstva, pretože významnou mierou prispieva k jednému z jeho základov, a to k mobilite osôb i tovaru. Predstavuje tiež významný podiel silnej priemyselnej základne, technologického rozvoja a hospodárskeho rastu. Udržať dlhodobú perspektívu tohto základu má najvyšší význam a zasluhuje si podporu. V dnešných časoch globalizácie je zároveň odrazovým mostíkom pre hospodársku obnovu. Hlavným cieľom vlád by preto malo byť zabezpečiť, aby aj naďalej fungovali nosné piliere národných hospodárstiev, vrátane letectva, ale aj vytvoriť podmienky pre rýchly návrat k zdravému hospodárskemu prostrediu po svetovej kríze.

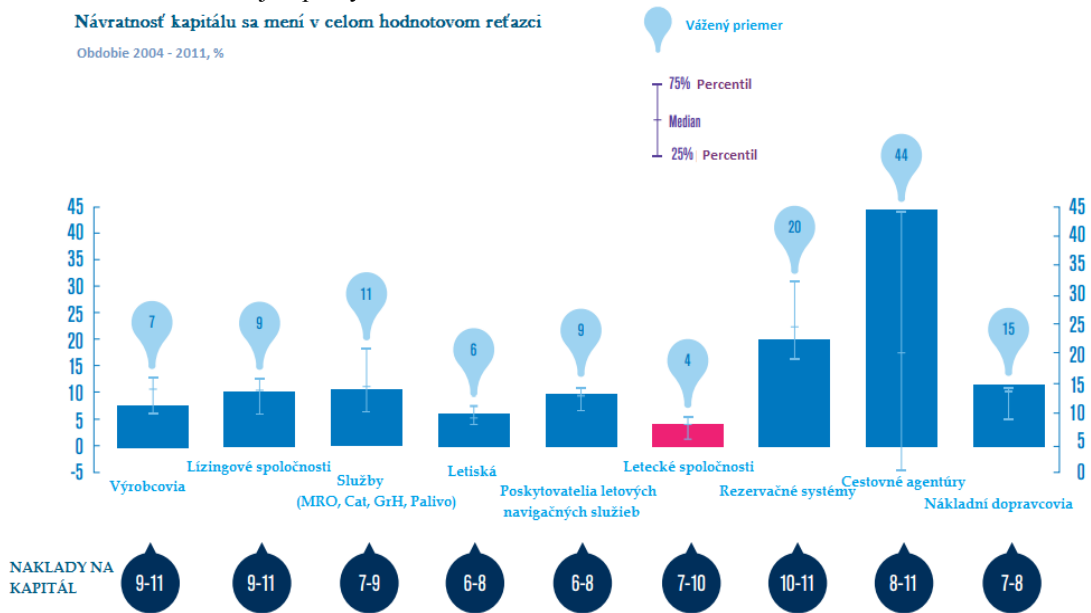
Hodnotový reťazec leteckej dopravy (zahŕňajúci letiská, výrobcov lietadiel, dodávateľov leteckého benzínu, prevádzkovateľov pozemnej obsluhy, poskytovateľov letových navigačných služieb a letecké spoločnosti) by mal byť vystavený účinkom hospodárskeho cyklu a konkurenčnému tlaku ako celok. (CCMI/071 „Program pomoci európskemu letectvu“ Brusel 17. decembra 2009)

V priebehu posledných 30 až 40 rokov letecký priemysel dosiahol jednu z najnižších návratností investovaného kapitálu spomedzi všetkých druhov priemyslu. Jedným zo spôsobov ako sa pozeráť na problémy návratnosti kapitálu v leteckej doprave je cez šošovku známeho modelu Porterových 5 síl. Tento prístup sa pozerá na rivalitu medzi existujúcimi konkurentmi, hrozbu nových účastníkov, hrozbu substitučných výrobcov, vyjednávaciu silu zákazníkov a vyjednávaciu silu dodávateľov. V roku 2011 spolupracoval s IATA Harvardský profesor Michael Porter a pozrel sa na tieto konkurenčné interakcie a ich vplyv na ziskovosť v letectve. Dospel k záveru, že existuje len málo odvetví, kde by jeho model piatich síl bol tak silný ako je to v leteckej doprave (IATA, 2013):

- vyjednávacía sila dodávateľov je vysoká so silnými odbormi najmä na centrálné operácie koncentrované oligopoly vo výrobe lietadiel a leteckých motorov, miestne monopoly na letiskách a zvyšujúca sa koncentrácia v poskytovaní služieb;

- vyjednávací sila GDS je veľmi vysoká, pretože každý z troch hlavných poskytovateľov GDS je izolovaný od konkurencie svojou trhovou silou;
- vyjednávací sila kupujúcich je tiež vysoká, a to predovšetkým preto, že vnímajú komoditizáciu leteckej dopravy a nízke náklady na zmenu;
- hrozba substitučných služieb je momentálne stredná no rastie vplyvom zlepšovania technológií pre webové konferencie a konkurencie zo strany vysokorýchlostných železníc na trhoch krátkych tratí
- hrozba novo vstupujúcich konkurentov je vysoká s ľahkým vstupom na mnohé trhy, ľahkým prístupom k distribučným kanálom a obmedzenému účinku výhod; (IATA, 2013)

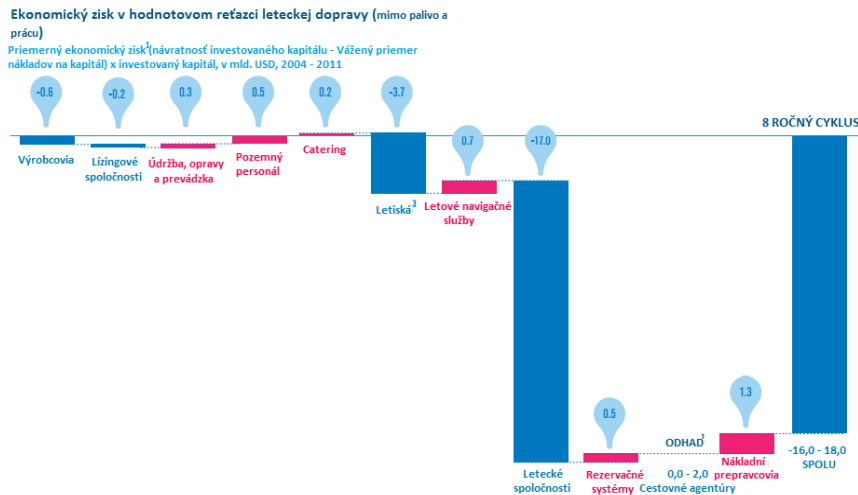
Z uvedeného vyplýva neľahká úloha v oblasti zvyšovania ziskovosti leteckého priemyslu. Celý sektor leteckej dopravy je nútený k zníženiu cien na zaistenie si konkurencieschopnosti, čím sa znižuje ziskovosť sektoru leteckej dopravy ako celku. Na nasledujúcom obrázku môžeme vidieť návratnosť kapitálu v hodnotovom reťazci leteckej dopravy.



Obrázok 3 Návratnosť kapitálu v hodnotovom reťazci leteckej dopravy
Zdroj: IATA

Na základe dôkazov o návratnosti investovaného kapitálu je zrejmé, že letecké spoločnosti sú obklopené silnejšími obchodnými partnermi. Každý sektor zásobovania a každý distribučný sektor získal vyššiu návratnosť kapitálu v priebehu uplynulého hospodárskeho cyklu než sektor leteckých spoločností. Mnoho dodávateľov vľavo v grafe od leteckých spoločností má vyššie zhodnotenie kapitálu ako sú ich náklady na kapitál (WACC - Vážený priemer nákladov na kapitál). Asi polovica služieb (MRO, catering, pozemné služby), ktoré boli zabezpečované externe, mala priemerný výnos 11% v porovnaní s WACC o 7-9%. Poskytovatelia letových navigačných služieb, z ktorých len niektoré boli privatizované, mali priemerný výnos vo výške 9% v porovnaní s WACC 6-8%. (IATA, 2013)

Najvyššie výnosy v rámci dodávateľského reťazca leteckej dopravy sú získavané v odvetví distribúcie. Služby Počítačových rezervačných systémov (PRS) poskytované Global Distribution Services (GDS), zarábajú v priemere s výnosom z kapitálu vo výške 20% a zdvojnásobujú svojich 10-11% nákladov na kapitál. Cestovné kancelárie aj naďalej získavajú vysoké výnosy, ale tieto odhady sú veľmi neisté, pretože je veľmi ťažké oddeliť toky z príjmov z neleteckých činností. Nákladná letecká doprava je tiež veľmi výnosná a zarába s priemerným výnosom vo výške 15% v porovnaní s WACC 7-8%. Z týchto informácií je zrejmé, že výnosy v rámci dodávateľského reťazca leteckej dopravy sú nerovnomerne a neefektívne rozložené. Na nasledujúcom obrázku môžeme vidieť ziskovosť v celom hodnotovom reťazci leteckej dopravy, kde môžeme vidieť výsledky jednotlivých subjektov pri sledovaní 8-ročného cyklu.



¹na základe investovaného kapitálu s výnimkou goodwillu, s následnou extrapoláciou na priemysel celkom

Source: McKinsey & Company for IATA

²príliš malá vzorka na to, aby mala význam pre odhad

³Ekonomický zisk pre odvetvie letísk extrapolovaný na základe váženého priemeru vzorky bez AENA, AENA je následne vrátená späť do odhadu sektora

Obrázok 4 Ziskovosť hodnotového reťazca leteckej dopravy

Zdroj: IATA

5. Záver

Aj keď je pravdou, že sa výnosy z investovaného kapitálu v leteckej doprave zlepšili z 3,8% v cykle rokov 1996-2004 na 4,1% v rokoch 2004-2011, je stále hlboko pod úrovňou návratnosti kapitálu, ktorá sa považuje za "normálnu". Nízka návratnosť kapitálu v leteckej doprave bola spôsobená viacerými šokmi, ktoré sa udiali v týchto oboch cykloch. V prvom cykle letecké spoločnosti čelili dopadu teroristického útoku z 9.11.2001 a SARSu. Počas posledného cyklu čelili globálnej finančnej kríze, po ktorej nasleduje najhlbšia hospodárska recesia od 30tych rokov 19. storočia. Avšak, ani v dobrých rokoch týchto dvoch cyklov, neboli letecké výnosy adekvátne. Tieto udalosti neboli však hlavnou príčinou trvalo zlej ziskovosti v letectve. Globálna finančná kríza a veľká recesia zanechala ekonomicky rozvinuté banky a vlády silne zadlžené, čo malo značný vplyv na celý hodnotový reťazec leteckej dopravy. S najlepšimi výnosmi v oblasti leteckej dopravy sa môžu pochváliť jedine dodávatelia pohonných hmôt. Nedostatok konkurencie v niektorých odvetviach spôsobuje, že ceny aj návratnosť investícií sú oveľa vyššie, než by konkurenčný trh mohol poskytnúť. Dôkazom tohto tvrdenia sú dodávatelia pohonných hmôt a distribučné systémy. Trhová sila tiež vedie k neefektívnosti, a to aj v prípade, že sa nezobrazí v nadmerných ziskoch, čo je rysom pre letisko a odvetvie ANSP. Najslabším hráčom hodnotového reťazca sú letecké spoločnosti, ktoré aj napriek investorom vykazujú najnižšiu návratnosť svojho kapitálu. Neexistuje veľa trhov, na ktorých musia podniky čeliť rastúcim nákladom na dodávateľov aj počas recesie, čo je v prípade nákladov na infraštruktúru v oblasti leteckej dopravy, bežné.

Literatúra

CCMI/071 „Program pomoci európskemu letectvu“ Brusel 17. decembra 2009

IATA. 2013. Profitability and the air transport value chain [online]. Jún 2013. Dostupné na internete: <<http://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/profitability-and-the-air-transport-value%20chain.pdf>>

IATA. 2006. Value Chain Profitability [online]. Jún 2006. Dostupné na internete: <<http://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/Value-Chain-Profitability-full.pdf>>

Jarrach, D. 2005. Airport Marketing. England: Ashgate Publishing Company. ISBN 978-0-7546-4085-1.

Kotler P. 2001. Marketing management. 10. rozšírené vydanie. Praha: GRADA PUBLISHING. ISBN 80-247-0016-6.

Porter, E.M. 1993. Konkurenční výhoda. Praha: VICTORIA PUBLISHING. ISBN 80-85605-12-0.



MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



Problematika ľudského faktora v leteckej doprave

The issue of human factor in aviation

Vladimír Socha^a, Luboš Socha^a, Ľuboš Socha^a

^a *Technická univerzita v Košiciach, Letecká fakulta, Slovenská republika,
lubos.socha@tuke.sk*

Abstrakt

Príspevok sa zaoberá problematikou ľudského faktora v leteckej doprave a jeho významom z hľadiska udržiavania a zvyšovania jej vysokej bezpečnosti. Rozoberá základné zdroje vzniku chýb v súlade s jednotlivými modelmi posudzovania ľudského faktora. Zároveň sú v príspevku charakterizované jednotlivé druhy záťaže a záťažové situácie, ktoré môžu negatívne vplyvať na pracovný výkon človeka. Hlavným cieľom tejto štúdie bolo popísať možnosti znižovania záťaže a tým vytváranie podmienok pre lepšie zvládanie záťažových situácií.

Kľúčové slová: ľudský faktor, záťaž, záťažová situácia, letecká doprava, stres

Abstract

The paper deals with the issue of the human factor in aviation and its importance in maintaining and increasing the level of air transport safety. Main sources of errors in accordance with the various models of the human factor assessment, as well as characterization of different kinds of mental load and stress situations that can negatively affect work performance are discussed. The main objective of this study was to describe the possibilities for reducing of the mental load in order to create conditions for better coping with stressful situations.

Keywords: human factor, load, demanding situation, air transport, stress

1. Úvod

Moderné systémy používané v súčasnej dobe v akejkoľvek hospodárskej činnosti kladú vysoké nároky na profesionálnu pripravenosť ich užívateľov. Aj keď sa tieto systémy vyznačujú vysokou spoľahlivosťou, je potrebné z hľadiska možného zlyhania človeka pri ich obsluhu venovať problematike ľudského faktora dostatočnú pozornosť, nakoľko človek sa v celom systéme javí ako jeho najslabší článok. V letectve v nedávnej minulosti bola pozornosť možného zlyhania ľudského faktora zameraná predovšetkým na pilotov. Mnohé letecké nehody však potvrdili, že bezpečnosť leteckej dopravy nie je len otázkou zlyhania pilota, ale že celý problém týkajúci sa ľudského faktora má širšie dimenzie. Vzhľadom k zvyšujúcim sa požiadavkám na bezpečnosť leteckej dopravy sa problematika ľudského faktora v dnešnej dobe premieta prakticky do všetkých leteckých profesií.[4] Význam hodnotenia ľudského faktora v leteckých činnostiach rastie najmä zvyšujúcimi sa nárokmi na psychickú odolnosť leteckého personálu. Zmeny v psychickej a fyzickej záťaži sa

u každého človeka prejavujú zmenou psychofyziologických parametrov. Štúdiom fyzických základov psychických dejov sa zaoberá vedná disciplína nazývaná psychofyziológia. Aplikovaným oborom psychofyziológie je letecká psychofyziológia, ktorá pomocou fyziologických parametrov sleduje psychickú a fyzickú záťaž leteckého personálu, študuje úroveň spracovania zmyslových podnetov, ktorá je závislá na zobrazovacom systéme a dosiahnutej úrovni výcviku čo smeruje k snahe dosiahnuť maximálnu výkonnosť.[11] Pozornosť mnohých odborníkov a vedeckých tímov je zameraná do tejto oblasti a hľadá cesty ako zvyšovať hranice psychickej odolnosti ľudí pracujúcich nielen v leteckých profesiách. Pretože z fyziologického hľadiska sú možnosti človeka obmedzené, hľadajú sa cesty optimalizovania vzájomnej interakcie človek – stroj – prostredie. Existuje množstvo štúdií hodnotenia úrovne psychickej záťaže hlavne pilotov, kedy je sledovaná ich výkonnosť v jednotlivých fázach letu a jej vplyvu na jeho bezpečnosť. Je zrejmé, že vzrastie počet štúdií zameraných aj na ostatné letecké profesie a že výskumu v tejto oblasti bude aj v budúcnosti venovaná veľká pozornosť.

2. Problematika ľudského faktora

V leteckej doprave sa problematika ľudského faktora presadzovala postupne. Pozornosť bola najskôr zameraná na lietajúci personál, neskôr na pracovníkov riadenia letovej prevádzky a nakoniec aj na personál údržby. Paradoxné je, že v prípade riešenia napr. právnych alebo zdravotných problémov sa obrátíme na odborníka (právnik, lekár), v prípade riešenia problémov spojených s ľudským faktorom prijímame intuitívne a v mnohých prípadoch povrchné riešenia, aj keď na nich môže závisieť život mnohých ľudí.[6] Ani dlhoročné skúsenosti z oblasti leteckého priemyslu, ani stovky a tisícky nalietaných letových hodín nemusia vždy vyústiť v efektívne riešenie problémových situácií, pokiaľ im nebudeme rozumieť [8] a nebudeme ich chápať v kontexte problematiky ľudského faktora. To dokladuje aj fakt, že tri zo štyroch leteckých nehôd sú spôsobené zdravými a odborne dobre pripravenými leteckými odborníkmi. Nech je príčinou leteckej nehody akékoľvek zlyhanie, otázka ľudskej výkonnosti, jej obmedzení a ľudského správania vždy zostane v centre pozornosti problematiky ľudského faktora. Samotná táto oblasť v sebe zahŕňa komplex personálnych, lekárskech, biologických a ďalších prírodovedných prístupov pre zaistenie optimalizácie leteckej dopravy ako celku predovšetkým s ohľadom na jej bezpečnosť. Bezpečnosť v leteckej doprave je v dnešnej dobe kriticky závislá na výkonnosti a schopnosti zvládať záťažové situácie ľudí zaradených v rôznych leteckých profesiách, predovšetkým posádok lietadiel.

Potreba výskumov ľudského faktora v oblasti leteckej dopravy je založená na jeho vplyve na dve široké oblasti, ktoré sú vzájomne úzko previazané a výrazne sa ovplyvňujú. Sú to:

- zdravotný stav členov posádok lietadiel,
- efektívnosť systému (zahŕňajúca bezpečnosť a výkonnosť).

Je zrejmé, že problémy spojené so zlyhaním človeka (operátora) ako ústredného prvku zložitého technicko-informačného systému, ktorým letecká prevádzka je, nie je možné riešiť bez znalostí jednotlivých zákonitostí fungovania celého systému.[7] Poznanie jednotlivých funkcií celého systému vo vzťahu k jeho ústrednému prvku, ktorým je operátor prostredníctvom koncepcie ľudského faktora môže výrazne znížiť riziká spojené s ohrozením bezpečnosti letovej prevádzky. Ale ja napriek tomu, že letecký personál musí spĺňať požiadavky zdravotnej spôsobilosti, tzn., že prechádza prísny lekársky výberom z hľadiska zdravotného stavu, psychologického profilu a zároveň je pravidelne školený v riešení krízových situácií pomocou rôznych typov simulátorov, môže dôjsť k jeho zlyhaniu.

3. Zdroje vzniku ľudských chýb

Nepriaznivé prvky ako únava, nevhodné prostredie, zlá mikroklíma, choroba a rad ďalších ovplyvňujú a znižujú výkonnosť štandard človeka a to ako kvantitatívne tak predovšetkým kvalitatívne a preto nie je možné od neho očakávať za všetkých okolností bezproblémový či sto percentný výkon. To vedie k tomu, že sa človek začne dopúšťať chýb, ktoré môžu, avšak tiež nemusia vždy znamenať ohrozenie bezpečnosti leteckej prevádzky resp. viesť k leteckým nehodám. Pokiaľ dôjde k leteckej nehode, spravidla musí byť splnených viacero podmienok umožňujúci jej vznik. To znamená, že nehoda nemusí byť výsledkom jedného

chybného úkonu ale môže byť spôsobená sériou zlých rozhodnutí či úkonov spojených s nedostatočnou spätnou väzbou či zlým postupom na prerušenie daného reťazca chýb.[10] Zdrojom vzniku chýb môžu byť:

- nevhodné osobnostné charakteristiky,
- obmedzenie ľudských schopností,
- chyby spôsobené nesprávnym pochopením informácie a hodnotením situácie,
- ďalšie kombinácie vyššie uvedených aspektov.

Hľadanie príčin zlyhania operátora ako ústredného prvku systému a spôsobov, ako mu účinne čeliť, dostalo v 80. rokoch 20. storočia nový impulz zformulovaním koncepcie tzv. situačného povedomia.

Situačné povedomie je vnútorná predstava operátora o prevádzke, ktorá je tvorená tromi úrovňami spracovania informácií:

- vnímanie informácií,
- integrácia informácií do ucelenej predstavy o prevádzke,
- predikcia udalostí, ktoré budú nasledovať.

Až 76 % chýb pri záťažovej situácii je spôsobených chybným vnímaním a nezachytením signálu respektíve informácie alebo jej zabudnutím. 20% chýb pri záťažových situáciách je spojených s vytvorením si skreslenej predstavy o situácii na základe nedostatočných informácií a 4 % tvoria chybové rozhodnutia na základe neúplných podkladov.[2]

Veľkou mierou je v leteckých nehodách zastúpená tzv. chyba v úsudku, pričom všeobecne platí, že jeden zlý úsudok vyvoláva podmienky pre vznik ďalších. Túto skutočnosť najlepšie vystihuje Reasonov model, ktorý je tiež jednou z možností vizualizácie problematiky ľudského faktora. Jeho hlavnou výhodou je, že

- dovoľuje nájsť miesto vzniku chyby v celej organizačnej štruktúre prevádzkovateľa,
- pomenúva zdroj - (i viac) stupňovou kaskádu reťazca chýb, ako latentné (skryté) podmienky v organizácii,
- pomenúva hlavné, spolupôsobiacie, alebo bezprostredné príčiny zlyhania človeka v rámci systému.

Dôkladná analýza každého zlyhania človeka, či už ako jedinca alebo ako súčasť určitého systému je nezastupiteľná pre udržanie spoľahlivosti a predovšetkým bezpečnosti lietania. Používané koncepcie a modely pre hodnotenie problematiky ľudského faktora tomu výrazne napomáhajú. Prednosťami používaného modelu SHELL je jeho názornosť. Nedostatkom je však jeho všeobecnosť. Taktiež je problematické na jeho základe vytvoriť prehľadný klasifikačný systém zlyhania. Tieto nedostatky rieši Reasonov model, ktorý hľadá zdroje zlyhania na všetkých úrovniach organizačnej štruktúry systému. Preto sa môžeme pre pochopenie podstaty problematiky ľudského faktora s týmto konceptom stretnúť vo výukových materiáloch ICAO, JAA a FAA.

4. Zátťaž a záťažová situácia

V súvislosti s touto problematikou sa stretávame s pojmami ako psychická záťaž, pracovná záťaž, emočná záťaž, stresor, stres apod. Všeobecne je v psychológii záťaž vnímaná ako maladaptívny stav vznikajúci v dôsledku anticipácie, čo znamená že človek vníma následné udalosti tak, že mu neprinesú jednoznačne pozitívny výsledok.

V odbornej literatúre sa môžeme stretnúť aj s ďalšími definíciami záťaže ako napr., že záťaž je označenie najrôznejších zaťažujúcich faktorov vnútorného sveta, pre ktoré je charakteristické neobvyklosť, neočakávanosť, intenzita, resp. dlhé trvanie.[5]

O záťaži hovoríme aj vtedy, ak napätie vyvolané v človeku pôsobením fyzických, sociálnych a psychických podnetov neprekročí hranice jeho odolnosti a je schopný sa s nimi rýchlo vyrovnáť. Schopnosť zdolať záťaž bez vážnejších porúch a neprimeraných reakcií sa považuje za toleranciu, odolnosť na záťaž.[3]

Pri všetkých záťažových faktoroch a zdrojoch bude veľkosť vyvolaného psychického stavu záťaže závisieť od toho, aký veľký je rozpor medzi súhrnom požiadaviek z vonkajšieho prostredia a našou pripravenosťou sa s nimi vyrovnáť. V súvislosti s tým rozlišujeme niekoľko stupňov záťaže:

- bežná záťaž - nie je nesúlad medzi pôsobením okolitého prostredia a vnútornými dispozíciami človeka,
- zvýšená záťaž – nestačia bežné spôsoby riešenia životných a pracovných situácií,
- hraničná záťaž – výrazný nesúlad medzi vonkajším prostredím a vnútornými možnosťami človeka,
- extrémna záťaž – obrovský rozpor medzi vonkajším prostredím a vnútornými možnosťami človeka. Už nie je v silách človeka vyvinúť odpovedajúci protitlak a aktívne vzdorovať.

Určením stupňa záťaže získavame informáciu, nevyhnutnú na prognózovanie priebehu ďalšej činnosti človeka, predvídanie dôsledkov na jeho zdravie a na prijatie účinných opatrení, nevyhnutných na predchádzanie nežiaducim javom.

Podľa oblasti pôsobenia môžeme záťaž rozdeliť na psychickú alebo fyzickú, podľa toho, či prevládajú požiadavky na psychické zvládnutie napäťovej situácie, či na výdaj fyzickej energie.

Fyzická záťaž je spojená s masívnym energetickým výdajom organizmu v súvislosti s jeho svalovou aktivitou. Fyzická záťaž je teda pracovná záťaž pohybového systému, srdcovo cievneho a dýchacieho systému s odrazom v látkovej výmene a termoregulácii organizmu. Za celkovú fyzickú záťaž sa považuje záťaž pri fyzickej práci dynamickej, vykonávanej veľkými svalovými skupinami, pri ktorej je zaťažované viac než 50% svalovej hmoty.

Energetický výdaj pri dlhodobo vykonávanej práci má zodpovedať približne jednej tretine fyzickej zdatnosti pracovníka. Pri hodnotení fyzickej namáhavosti práce sa okrem energetického výdaja používajú aj niektoré parametre obehového a dýchacieho systému, ktorých hodnoty zodpovedajú energetickej náročnosti práce, napr. srdcovej frekvencii. Pri fyzickej záťaži teda dochádza k zvýšeniu požiadaviek na telesnú vybavenosť človeka a testuje sa jeho fyzická zdatnosť.

Psychická záťaž vzniká pri dlhodobom psychickom preťažení. Pôsobí zaťažujúco na organizmus a vyžaduje psychickú aktivitu, psychické spracovávanie a vyrovnávanie sa s požiadavkami a vplyvmi okolitého prostredia. Podľa normy EN ISO 10075-1 je psychická záťaž definovaná ako súhrn všetkých vplyvov vonkajšieho prostredia, ktoré doliehajú na človeka a pôsobia na jeho psychiku a organizmus. Psychickú záťaž je možné definovať aj ako proces psychického spracovávania a vyrovnávania sa s požiadavkami a vplyvmi životného a pracovného prostredia, pričom prostredím sa rozumie všetko, čo človeka obklopuje vrátane spoločenských väzieb, udalostí a požiadaviek na spracovanie informácií, kladúcich nároky na psychické procesy, najmä na pozornosť, pamäť, predstavivosť, myslenie a rozhodovanie.

Rozlišujú sa tri formy psychickej záťaže: senzorická, mentálna a emocionálna.

- Senzorická záťaž vyplýva z požiadaviek na činnosť periférnych zmyslových orgánov a im zodpovedajúcich štruktúr centálneho nervového systému.
- Mentálna záťaž vyplýva z požiadaviek na spracovanie informácií kladúcich nároky na psychické funkcie a psychické procesy, ktorými sú pozornosť, predstavivosť, pamäť, myslenie a rozhodovanie.
- Emocionálna záťaž vyplýva z požiadaviek vyvolávajúcich afektívnu odozvu.

Rozlišovanie medzi psychickou a fyzickou záťažou je relatívne, pretože pri každej činnosti ide o ich vzájomne prepojené pôsobenie s dominanciou buď do psychickej alebo fyzickej oblasti.

Pojem záťaž je potrebné chápať v širšom význame ako nadradený pojem pre rôzne psychické stavy a fyziologické reakcie, ktoré vyvolávajú záťažové situácie.

Záťažová situácia potom vyjadruje situáciu každodenného života, ktorá vyžaduje od človeka vyvinutie nezvyčajnej či zvýšenej aktivity alebo prispôsobenia sa, pretože človek nevystačí s predchádzajúcimi schémami myslenia alebo konania, ale musí pretvárať staré zvyklosti.[12]

Záťažové situácie teda preverujú prispôsobivosť človeka a jeho fyzickú a psychickú odolnosť. Môžu vzniknúť v problémových, frustrujúcich, konfliktných či stresových situáciách, alebo ako odozva na neprímerané úlohy a požiadavky. Ak sila podnetov v záťažovej situácii presiahne tolerančné hranice človeka, zažíva stres.

Stres potom vyjadruje krajné formy záťažových stavov, v ktorých ohrozenie života alebo integrity jedinca si vyžaduje mimoriadnu aktiváciu jeho autoregulačného systému.

Stres je teda pojem na opísanie toho, ako organizmus reaguje na nároky a požiadavky prostredia, bez ohľadu na to, či sú tieto nároky príjemné, alebo nepríjemné a ako sa dokáže s nimi vysporiadať, pretože organizmus sa neustále snaží udržať si fyziologickú rovnováhu (homeostázu) aj napriek neustále sa meniacim vonkajším podmienkam. Zvyčajne sa udalosti, ktoré spúšťajú stresovú reakciu nazývajú stresormi. Úroveň

odolnosti človeka na stres je vysoko individuálna záležitosť. Čo u veľkého množstva ľudí vyvolá len zvýšenú záťaž, u oslabeného jedinca môže spustiť stresovú reakciu.

Stres má dve základné zložky:

1. Stresové podnety (stresory), čo sú momentálne okolnosti spôsobujúce stres. Väčšina stresorov je emocionálnej povahy, ale ich vplyv závisí od toho, ako organizmus reaguje na stres, než čo ho spôsobilo.
2. Reakcia na stres, tzn. odpoveď organizmu na stresové podnety. Existujú tri stupne odpovede organizmu na takéto podmienky:
 - Poplachová reakcia, kedy organizmus rozpoznáva situáciu produkujúcu stres a pripravuje sa na jej zvládnutie vylučovaním hormónov (adrenalin).
 - Rezistencia, kedy sa organizmus nastaví na regeneráciu poškodení spôsobených stresom, vyrovnáva sa s pretrvávajúcimi stresormi. Ak stres pokračuje a trvá príliš dlho, organizmus sa bude pokúšať udržať úroveň aktivácie a stav pohotovosti.
 - Vyčerpanie je spravidla dočasné a ovplyvňuje len špecifické časti organizmu.

Vysoká hladina stresu je spojená s nepríjemnými fyziologickými a psychologickými reakciami. Psychickými reakciami na stresovú udalosť môžu byť úzkosť, strach a panika, zlosť a agresia, apatia a depresia, oslabenie kognitívnych funkcií (narušenie koncentrácie a schopnosti logického uvažovania, zhoršené spracovanie informácií, vysoká hladina emočnej aktivity, rušivé myšlienky, nepružné správanie, neschopnosť rozhodovania, zbavovanie sa zodpovednosti, zvýšená chybovosť konania). Fyziologickými reakciami na stresovú udalosť môže byť zvýšenie srdečnej frekvencie, krvného tlaku, dychovej frekvencie, svalového napätia, sucho v ústach, potenie, dochádza k aktivácii adrenokortikálneho systému riadeného hypofýzou, ktorá uvoľňuje hormón pre stimuláciu štítnej žľazy a adrenokortikotropný hormón ATCH, tzv. hlavný stresový hormón, ktorý signalizuje iným endokrinným žľazám, aby uvoľnili asi 30 hormónov, ktoré majú svoju úlohu v prispôbení sa organizmu stresovým situáciám. [1] Nadobličky uvoľňujú okrem iného kortizol, ktorého množstvo v krvi alebo moči sa používa pre posúdenie miery stresu.

Ak kombinácia rezistencia a vyčerpania pokračuje bez zmeny dlhý čas, môže tu vzniknúť riziko ochorenia (napr. vysoký krvný tlak, migrenózne bolesti hlavy, žalúdočné ťažkosti alebo astma), organizmus sa môže úplne vyčerpať a následkom toho môže nastať smrť.

Väčšina chybných reakcií pri plnení zložitých úloh pri pôsobení extrémnych faktorov je spôsobená vysokou hladinou emocionálneho napätia, ktoré negatívne vplyva na výkonnosť a schopnosť človeka optimálne reagovať v záťažovej situácii v porovnaní s bežnou situáciou. Zo začiatku má emočné napätie mobilizačný účinok, čo znamená, že podnecuje zvýšenie výkonnosti a zlepšenie koncentrácie čím dochádza k optimálnej reakcii pri riešení situácie. Pokiaľ však pôsobenie emocionálneho stresora pretrváva, psychická záťaž sa prehľbuje, vyvoláva stresový stav a dochádza k poklesu najskôr myšlienkovvej intelektuálnej činnosti v závislosti od zložitosti situácie a potom aj k zníženiu schopnosti riešiť nové alebo zložité úlohy. Na rozdiel od stresu, ktorý „ochromuje“ výkon fyzickej aj psychickej činnosti, zvýšená záťaž aktivuje zodpovedajúce funkčné rezervy človeka. To znamená, že pri vyššom nároku na fyzickú prácu zaktivizuje energetické zdroje organizmu, pri vyššej psychickej záťaži zachováva resp. ešte viac podnecuje pozornosť, úsudok, rozhodovanie. Záťaž môžeme teda chápať ako pôsobenie zaťažujúcich faktorov vytvárajúcich v organizme stav napätia, pričom stres predstavuje až následnú reakciu organizmu na prežívajúcu záťaž. Tak ako pri strese tak aj pri zvýšenej záťaži je spoločným menovateľom veľký potenciál vzniku chyby. Pretože hľadáme možnosti zvyšovania výkonnosti leteckého personálu v záťažových situáciách a tým pádom možnosti znižovania negatívneho vplyvu stresu v ich pracovnej činnosti, zameriame sa na to, čo ho vlastne spôsobuje. Ako už bolo uvedené, stres postihuje človeka v dôsledku pôsobenia zvýšenej záťaže. Preto sa budeme venovať možnostiam znižovania záťaže a tým aj nepriamo znižovaniu vplyvu stresu v pracovnej činnosti, zvýšeniu výkonnosti a predchádzaniu vzniku chýb.

5. Možnosti znižovania záťaže

Podstatou zvládania stresu je mať neustále stupeň kontroly nad záťažovou situáciou. Existujú rôzne možnosti ako si vytvárať vhodné predpoklady a podmienky pre elimináciu faktorov produkujúcich stres.

Indikátorom účinnosti využívania rôznych metód na zvládanie záťaže sú potom zmeny fyziologických parametrov.

Medzi základné stratégie zvládania záťaže a stresu patria rôzne techniky a prístupy, ktoré môžeme rozdeliť do nasledovných oblastí: [9]

- strava a stravovacie návyky,
- zdravý spánkový režim,
- aktívny pohyb,
- sociálna opora,
- relaxačno-aktivačné techniky,
- rozličné druhy terapií (aromaterapia, arteterapia, muzikoterapia, masáže, hydroterapia, akupresúra).

Strava a stravovacie návyky

Kvalita jedla, spôsob jedenia a jeho množstvo ovplyvňujú naše telo a prostredníctvom tela aj naše duševné schopnosti. Väčšina odborníkov sa zhoduje v tom, že na zachovanie dobrého zdravia a znižovanie stresu je nesmierne dôležitá vyvážená strava. Keďže stres zvyšuje bunkovú činnosť, rastie aj potreba výživných látok a preto v dôsledku chronického stresu často zaznamenávame nedostatok niektorých vitamínov a minerálov. Nedostatok vitamínu C je bežný problém spôsobený stresom, ktorý bráni organizmu vytvárať a absorbovať vitamín C. Potraviny bohaté na vitamín C sú najmä čerstvé ovocie a zelenina. Vitamín B6 je dôležitý pre dobrý stav nervového systému a pri udržiavaní zdravého imunitného systému. Je preukázané, že vitamín B6 zohráva významnú úlohu pri obmedzovaní rastu niektorých nádorov a rakoviny kože. Tento vitamín tiež zrejme pomáha zmierniť alebo vylúčiť symptómy nervovej triašky a epileptických záchvatov. Nedostatok železa vedie k únave a vyčerpaniu, anémii a depresívnym náladám. Môže byť dôsledkom nedostatku vitamínu C, ktorý v organizme znižuje vstrebávanie železa. Nedostatok zinku je bežným znakom stresu a môže zapríčiniť žalúdočné problémy, zlyhanie imunitného systému, zlé hojenie rán, nedostatok chuti do jedla a únavu. Nesmie sa zabúdať ani na pitný režim.

Zdravý spánkový režim

Spánok je dôležitý spôsob znižovania stresu. Únava je bežným prejavom chronického stresu. U dospelého človeka sa čas potreby spánku znižuje na asi 7,5 hodiny denne. Výskumy ale ukázali, že dĺžka spánku nie je faktorom toho, či sa človek po prebudení cíti svieži, alebo nie. Kľúčovým faktorom je počet úplných spánkových cyklov, ktoré človek v spánku "absolvuje".

Jeden cyklus trvá zhruba 90 minút, z toho 60 minút je non-REM spánok, 20 minút je REM spánok (farebné, búrlivé sny s prvkami halucinácií), 5 minút je zase non-REM spánok. Ak teda spíme prirodzene, bez budíku a bez rušivých vplyvov, prebúdžeme sa teoreticky vždy po násobku 1,5 hodiny. Čiže po 3 hodinách, 4,5 hodinách, 6 hodinách a podobne. V období medzi dvoma cyklami sa dostávame takmer až na hranicu prebudenia. Pokiaľ nás v tejto fáze niečo vyruší (napríklad svetlo, zima, hluk, plný močový mechúr), tak sa aj skutočne prebudíme. Ak nás nevyruší nič, začne sa zase nový cyklus a my zase upadáme do hlbokého spánku, z ktorého sa zase vynoríme o ďalších 90 minút neskôr. Ak sa prebudíme uprostred cyklu, v stave hlbokého spánku, cítíme sa omámení, trvá nám, kým sa preberieme. To je príčina, prečo sa človek, ktorý spal napríklad 6 hodín (4 úplné cykly) bude cítiť odpočinutejší, než človek, ktorý spal 8 alebo 10 hodín. Miera kvality spánku je zároveň úmerná kvalite duševnej a telesnej relaxácie, ktorú počas spánku dosiahneme. Čím viac (alebo hlbšie) dokážeme duševne a telesne počas spánku relaxovať, tým kvalitnejšie sa dokážeme vyspať.

Aktívny pohyb

Pohyb je najdôležitejší spôsob zvládania stresu. Pri stresovej reakcii sa totiž nahromadí veľké množstvo energie, ktorá však zvyčajne nie je spotrebovaná. Organizmus sa tak dostáva na celé hodiny do stavu vysokého nabitia. Pohyb a cvičenie je najlogickejším spôsobom ako túto nadbytočnú energiu spotrebovať. O to sa naše telo snaží, keď chodíme hore dolu alebo klopkáme prstami, či chodidlami. Okrem toho sa počas pohybu a cvičenia do mozgu vylučujú chemické látky nazývané endorfíny. Pôsobia podobne ako morfium, podporujú priaznivé a šťastné pocity, ktoré pretrvávajú ešte istý čas po cvičení.

Sociálna opora

Dopad stresu na náš život nie je až tak určený tým, čo sa nám stalo, ale skôr tým ako na to reagujeme. Ak reagujeme na stres konzumáciou alkoholu či drog, fajčením, prejedaním sa, záchvatmi hnevu, sebaľútosťou, pocitom bezmocnosti či izoláciou, vážne poškodujeme svoje zdravie. Ľudia s optimistickým postojom k životu znášajú stres ľahšie ako pesimisti. Vyhľadávaním sociálnej opory svojmu stresu uľahčíme, ak o svojich ťažkostiach porozprávame blízkeho človeku. Niektorí ľudia veria, že problémy zvládnu bez cudzej pomoci. Ak je však stres, ktorý pociťujeme príliš silný alebo trvá príliš dlho, nie sme schopní ho zvládnuť sami.

Relaxácia

Každý z nás môže pociťovať vo svojom tele dva druhy napätia. Prvé je telesné, čiže svalové napätie. Toto napätie nám vzniká sťahovaním určitého svalu alebo svalov. Druhé je psychické, čiže duševné napätie. Toto vnútorné napätie si spôsobujeme myšlienkami, predstavami, pocitmi, náladou. Proces uvoľňovania týchto dvoch napätí nazývame relaxáciou. Aby sme mohli túto duševnú schopnosť zdokonaľovať, aby sme sa vedeli rýchlo a čo najviac uvoľniť, treba ju cvičiť, tak ako aj iné schopnosti. Relaxácia má okrem uvoľňujúcich účinkov aj účinky liečivé. Dajú sa ňou liečiť poruchy spánku, pocity úzkosti, depresie. Je to hlavná zbraň proti stresu. Umožňuje zbaviť sa sklúčenosti, napätosti a kŕčovitosti rôzneho druhu. Relaxácia má priaznivý a dokonca liečivý vplyv na psychiku človeka. Vedie k vnútornej harmónii, vnútornému pokoji, k vyrovnanosti. Je to cesta k dosiahnutiu stavu duševnej rovnováhy a duševného zdravia.

Všetky uvedené oblasti môžu významným spôsobom ovplyvňovať úroveň výkonnosti pracovníkov v leteckej doprave. Žiadna technika však nie je jediným a zaručeným prostriedkom. Spravidla pri riešení problematiky zvládania záťaže ide o komplexný prístup s využitím viacerých vhodných techník. Kombinácia a vhodnosť týchto techník je daná aj individuálnymi dispozíciami človeka.

6. Záver

Význam problematiky ľudského faktora je v dnešnej dobe jednoznačne determinovaný vysokými nárokmi na činnosť človeka v leteckej doprave z hľadiska jej bezpečnosti a jeho význam do budúcnosti bude len narastať. Ľudský faktor sa netýka už len posádok lietadiel, ktoré sú vystavované záťažovým situáciám vďaľeko väčšej miere v porovnaní s ostatnými leteckými profesiami a u ktorých je aj najvyššia miera pravdepodobnosti ich zlyhania, ale pozornosť je zameraná aj do ostatných leteckých profesií ako sú riadiaci letovej prevádzky, technici údržby a pod. Problematika ľudského faktora je veľmi rozsiahla a zároveň značne zložitá. Dnes sú do riešenia problémov spojených s otázkami ľudského faktora zapojení odborníci nielen z oblasti medicíny, ale aj z ďalších ako technických tak aj prírodovedných odborov. Posudzovanie pravdepodobnosti zlyhania človeka v extrémnych situáciách nie je jednoduché, pretože aj keď letecký špecialista zodpovedá požadovanému profilu, jeho správanie v extrémnej situácii sa dá len predpokladať, nakoľko optimálne riešenie konkrétnej krízovej situácie ovplyvňuje veľa aktuálne pôsobiacich faktorov. Snahou ľudského faktora je v čo najväčšej miere eliminovať riziká zlyhania človeka v leteckej prevádzke a zároveň hľadať možnosti zvyšovania jeho odolnosti pri pôsobení záťažových situácii pri súčasnom udržaní jeho optimálnej výkonnosti. Cieľom problematiky ľudského faktora je udržanie vysokej úrovne bezpečnosti v leteckej doprave.

Literatúra

- ATKINSONOVÁ, R. L. a kol., 2003. *Psychologie*. Praha: Portál, 2.vyd. ISBN-10: 80-7178-640-3.
- BEŇO, L. a O. DZVONÍK, 2004. *Ľudské faktory v letectve. letecká psychológia - možnosti a obmedzenia jej aplikácie v leteckých systémoch*. Žilina: EDIS, 2004. 165 S. ISBN 80-8070-276-4.
- BRATSKÁ, M. Osobnosť v situáciách psychickej záťaže [online]. [cit. 2014-06-20]. Dostupné z: <http://www.cdvue.sk/blade/files/UTV/prednasky%20a%20skripta/bratskatextyosobnost-v.doc>
- EASA PART 66 GUIDE [online]. [cit. 2014-06-15]. Dostupné z: <http://part66.blogspot.sk/2012/06/easa-part-66-module-9-human-factor.html>
- GÁBOROVÁ, E. a Z. GÁBOROVÁ, 2007. *Človek v sociálnom kontexte*. Prešov: LANA, 173 s. ISBN 80-969053-8-4.

- HRBEK, M. a V. SMRŽ, 2010. *Lidský činitel v letectví* [online]. [cit. 2014-06-15]. Dostupné z: http://pemerscontacts.upce.cz/19_2010/Hrbek.pdf
- ROZENBERG, R. a S. SZABO, 2012. Ľudský faktor v skupinovej zlietanosti v akrobatickej skupine. In: *Zvyšovanie bezpečnosti a kvality v civilnom a vojenskom letectve : medzinárodná vedecká konferencia v rámci riešenia projektu VEGA 1/0884/12: 26. - 27.4.2012, Žilina*. Žilina : EDIS-Vydavateľstvo ŽUŽ, 146-152. ISBN 978-80-554-0519-3.
- ROZENBERG, R., S. SZABO, R. SOUŠEK a L. SOCHA, 2014. Manažment bezpečnosti v skupinovej zlietanosti. In: *Bezpečnosť a doprava : zborník konferencie : Teorie a Praxe v Bezpečnosti a Krízovom Řízení v Dopravě : 10. Konferencie s medzinárodnou účasťou : 14. února 2014, Hradec Králové*. Praha : Institut Jana Pernera, P. 99-104. ISBN 978-80-86530-92-5.
- ŠTAMMOVÁ, M., 2012. Stres manažment, relaxačné a aktivačné techniky. In: *VOJENSKÁ OSVETA*, 2/2012. Dostupné z: <http://www.mil.sk/index.php?ID=28254>
- ŠULC, J. , 2004. *Lidský činitel : studijní modul 9*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 112 s. ISBN 80-7204-364-1.
- ŠULC, J. a kol., 2003. *Letecká psychofyziologie - Lidská výkonnost a omezení*. Praha: Avion. ISBN 80-86522-05-9.
- ŽIAKOVÁ, E. a kol., 2001. *Psychosociálne aspekty sociálnej práce*. Prešov: Grafotlač, 192 s. ISBN 80-8068-060-4.

Finančné riadenie podniku

Corporate Financial Management



MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



Rozpočet fixných nákladov jednotlivých stredísk vybraného podniku

Budget of fixed costs in the individual departments of chosen company

Katarína Čulková^a, Adriana Csikósová^a

^a*Technická univerzita v Košiciach, Fakulta BERG, Slovenská republika,
katarina.culkova@tuke.sk, adriana.csikosova@tuke.sk*

Abstrakt

Na to, čo podnik plánuje v blízkej budúcnosti zrealizovať mu slúži finančný rozpočet. Je to veľmi dôležitý nástroj riadenia, ktorý zároveň zahŕňa aj kontrolu, a práve kvôli tomu, by nemal chýbať v žiadnom podniku. Z uvedeného dôvodu v predkladanom článku uvádzame výsledky analýzy fixných nákladov podniku, ktorý pozostáva z dvadsiatich samostatných stredísk. Pre tvorbu finančného rozpočtu podnik používa metódu rolling budgeting. Na základe analýzy finančného rozpočtu fixných nákladov vnútropodnikových stredísk sme zistili, v ktorom stredisku vzniká najvyšší podiel nákladov a v ktorých strediskách vznikajú zbytočné finančné rezervy. Tieto financie by mohli byť efektívnejšie využité v strediskách, ktoré potrebujú väčšiu finančnú rezervu pre svoju prevádzku a hladký chod. Pre túto situáciu sme navrhli tri základné spôsoby zlepšenia tvorby finančného rozpočtu, s cieľom zvýšiť efektívnosť podnikania.

Kľúčové slová: finančný rozpočet, fixné náklady, nákladové stredisko, rozpočet cash flow, finančná rezerva.

Abstract

Financial budget serves for realization of planned activity of the company in the future. It presents very important tool of management that includes at the same time control and therefore it must be used in any company. Due to the mentioned we present in the contribution results of analysis of fixed cost in chosen company that consists from 20 individual costs centers. Company uses method of rolling budgeting for creation of financial budget. According analysis of financial budget of fixed costs we found out, which center bears highest rate of cost and which centers have unnecessary reserve budget. Such finances could be more effectively used in centers that need higher reserve budget for their running. Due to the situation we suggested three basic ways for improving of financial budget creation with goal to increase business effectiveness.

Keywords: financial budget, fixed costs, costs center, cash flow budget, reserve budget.

1. Úvod

Každý ekonomický subjekt pôsobiaci v trhovej ekonomike, ktorý vyrába produkty alebo poskytuje služby, sa snaží o maximalizáciu svojho zisku a prosperitu podniku. V krajinách s vyspelou trhovou ekonomikou patrí rozpočtovníctvo medzi významné ekonomické nástroje finančného riadenia. Zahŕňa ekonomické informácie o očakávaných ekonomických javoch podniku a vnútropodnikových útvaroch za určité časové obdobie. Podnikateľský úspech závisí aj od reakcie na príležitosti, ale aj od včasného zachytenia nepredvídaných situácií,

ktoré sa môžu pri jeho ekonomickej činnosti vyskytnúť. Za týmto účelom podnikom slúži finančný rozpočet. Je to veľmi dôležitý nástroj riadenia, ktorý zároveň zahŕňa aj kontrolu, a práve kvôli tomu, by nemal chýbať v žiadnom podniku.

V predkladanom článku poukazujeme na nevyhnutnosť analýzy finančného rozpočtu vo vybranom podniku, ktorý pozostáva z dvadsiatich samostatných nákladových stredísk. Výsledky analýzy slúžia potom ako podklad pri tvorbe finančného rozpočtu s cieľom zvýšenia efektívnosti podnikania.

2. Súčasný stav rozpočtovníctva podnikateľských subjektov doma a v zahraničí

Rozpočtovníctvo tvorí systém rozpočtov, ktorý je v právomoci každého podniku. Aplikácia rozpočtovníctva v jednotlivých podnikoch musí vychádzať z konkrétneho systému riadenia podniku a jeho vnútropodnikového riadenia, taktiež použitého spôsobu zodpovednostného účtovníctva, ako aj z možností použitia techniky spracovania daných rozpočtov. Rozpočtovanie sa chápe ako proces stanovenia výnosov, nákladov, príjmov a výdavkov, a predpokladaného výsledku hospodárenia teda vždy na určitý objem výkonov a na určitý časový úsek vopred. Rozpočet predstavuje jeden z najvýznamnejších nástrojov finančného riadenia v podniku. Význam rozpočtovania spočíva najmä v tom, že umožňuje predvídať podmienky a tiež očakávaný výsledok hospodárenia, ďalej umožňuje odhaľovať možnosti regulácie zostavovania rozpočtu a tým zvyšuje schopnosť zvládnuť analýzu podmienok, ktorými je ovplyvnený. Rozpočtovníctvo predstavuje nástroj finančnej kontroly, ako aj prínos pre zvýšenie efektívnosti v zmysle kontroly budúcej spotreby zdrojov, posilňujúce monitorovací systém a kontrolu realizácie rozpočtu (Kulas, a kol., 2013).

Bez správneho využívania rozpočtov a kalkulácií je nemožné zvýšiť efektívnosť podnikania slovenských podnikov v porovnaní s podnikmi v iných krajinách EÚ ako aj v ostatných ekonomicky výrazne vyspelých krajinách sveta. Zostavenie rozpočtu ako prognózy hodnotových ukazovateľov finančno - ekonomického programu pre vedúcich pracovníkov podniku ale aj vnútropodnikových sekcií predstavuje veľmi namáhavú a náročnú rozhodovaciu aktivitu, ktorá si vyžaduje vhodnú informačnú základňu (Mihaliková, 2009). Rozhodujúce postavenie v informačnej základni pre tvorbu a kontrolu rozpočtov zohrávajú účtovné informácie, aj keď nemôžu zastrešiť všetky potreby procesu tvorby a kontroly rozpočtov. Okrem informácií získaných z finančného účtovníctva, nákladového účtovníctva a tiež manažérskeho účtovníctva sú nevyhnutné aj informácie o podnikových plánoch, o operatívnych plánoch odbytu a výroby, technicko-hospodárske normy, normatívy a limity, informácie zo sústavy kalkulácií, rozbor, informácie o vývoji externého hospodárskeho prostredia, marketingové informácie a podobne (Belíčková, 2010).

Pre rozhodovacie a zároveň aj kontrolné procesy je nevyhnutné, aby rozpočtované položky boli porovnateľné s výslednými informáciami získanými z oblasti finančného účtovníctva. Je nevyhnutné, aby sa kvôli tomu zabezpečila analógia rozpočtových položiek s účtovnými položkami, a to predovšetkým v oblasti nákladov, výnosov, cash flow a výsledku hospodárenia. Hlavne v oblasti riadenia cash flow je možné využiť tzv. budget variance (Kavanagh, Swanson, 2009).

Celková situácia je však v slovenských podnikoch taká, že manažment podniku si čoraz viac uvedomuje význam a hodnotu rozpočtovníctva a rozpočty sa čoraz častejšie využívajú ako jeden z popredných nástrojov riadenia pre udržanie dlhodobej prosperity a fungovania podniku. V takýchto podmienkach sa zvyšujú nároky na informačné zabezpečenie riadenia a zároveň s tým aj rozpočtovania a zostavovania kalkulácií, ktoré je nemožné uskutočňovať bez využitia informačných a komunikačných technológií a na nich vybudovaných informačných systémov (<http://www.slpk.sk>).

Špičkoví odborníci z oblasti manažmentu podniku predpokladajú v budúcnosti nutnosť prechodu všetkých podnikov na procesný manažment, pretože sa v tom vidí jedinečná možnosť, ako si môže väčšina podnikov udržať svoje postavenie na trhu a zároveň zabezpečiť efektívnosť vo svojej podnikateľskej činnosti. (Naščáková, a kol., 2005).

2.1. Tvorba finančného rozpočtu vo vybranom podniku

Tvorbu finančného rozpočtu sme realizovali vo vybranom podniku, ktorý je celosvetovým lídrom v oblasti snímacích systémov v automobilovom priemysle. Spoločne so zákazníkmi vyvíja a vyrába senzory pre automobilový priemysel na detekciu prítomnosti spolujazdca na prednom sedadle, zistenie detskej sedačky a jej orientácie a tiež senzory na klasifikáciu posádky vo vozidlách. Spoločnosť je dcérskou spoločnosťou zahraničnej

nemenovanej firmy. Na Slovensku prevádzkuje svoju činnosť od Septembra roku 2009 a v súčasnosti zamestnáva približne 500 pracovníkov.

Finančný rozpočet podniku pozostáva z fixných nákladov a je zostavený samostatne pre jednotlivé strediská. Rozpočet nákladov vychádza z podnikových plánov, ide o transformáciu nákladov, vyplývajúcich z podnikateľského plánu podniku do rozpočtov stredísk. Pre tvorbu rozpočtu podnik využíva metódu rolling budgeting a za jeho tvorbu je zodpovedný príslušný manažér strediska. Rolling budgeting je jedna z rozpočtových alternatív, ktorá obsahuje tri dôležité rozpočtové funkcie: predvídanie, operatívne plánovanie a hodnotenie výkonu a pomáha tak zvýšiť zisk (Hansen, 2011).

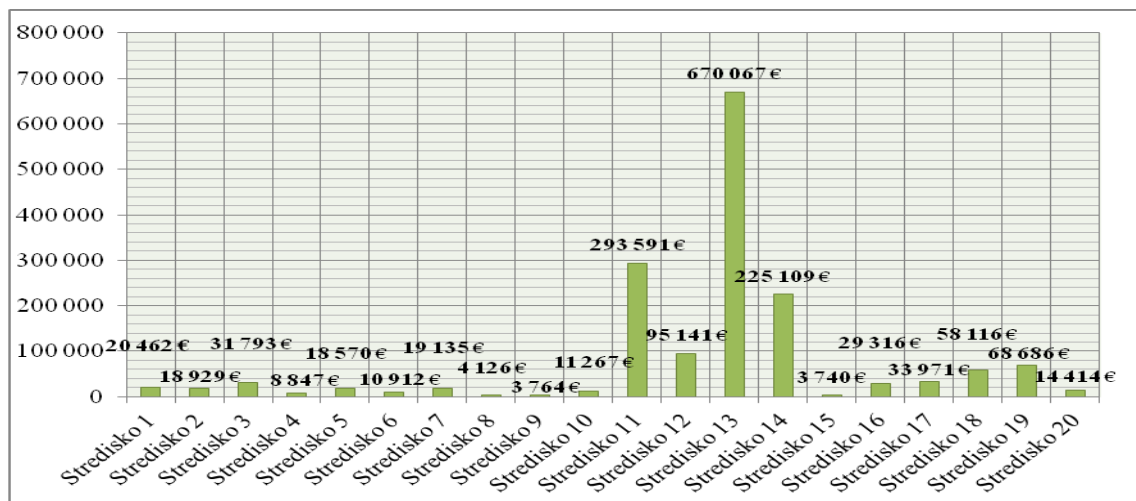
Postup pri zostavovaní finančného rozpočtu fixných nákladov bol taký, že sme určili nákladové skupiny. Kalendárny rok je rozdelený na dve obdobia, prvý zahŕňa obdobie od Januára po August a druhé obdobie od Septembra do konca kalendárneho roka. Vyjadrením súčtu týchto dvoch období, sme získali odhadovaný finančný rozpočet, pre konkrétnu nákladovú skupinu. Po vyjadrení celkového odhadu sme uviedli reálny rozpočet, ktorým firma disponovala, pre konkrétnu nákladovú skupinu. Pre lepšie zobrazenie financií, sme uviedli aj rozdiel medzi teoretickým odhadom a reálnym rozpočtom firmy. Vo finančnom rozpočte pre rok 2014 sa objavujú financie rozpočtu tých položiek, ktoré neboli očakávané v predošliých rokoch ale v aktuálnom roku tvoria rezervu na nepredvídané výdavky. K finančnému rozpočtu na rok 2014 sme sa dostali pomocou vyjadrenia súčtu celkového odhadu a návratných a nenávratných (jednorazových) nákladov.

3. Výsledky analýzy

Rozpočet pozostáva z fixných nákladov a je uvedený v tabuľke č.1 samostatne pre každé stredisko. Rozpočet fixných nákladov na rok 2014 sa odvíja najmä od minuloročného rozpočtu ale aj od rozpočtov za predošlé roky. Výsledky v tabuľke č.1 predstavujú nákladové skupiny, aktuálne sumy ôsmich mesiacov od januára po august, sumár odhadu za zvyšné štyri mesiace od septembra po december v roku, celkový odhad vypočítaný ako súčet aktuálnych súm prvých ôsmich mesiacov a zvyšných štyroch mesiacov v roku, rozpočet 2013, ďalej rozdiel, ktorý vychádza z celkového odhadu a rozpočtu na rok 2013, ďalej návratné a nenávratné (jednorazové) položky pre rok 2013, ktoré sa neočakávajú v roku 2014, a návratných a nenávratných (jednorazových) položiek očakávaných v roku 2014, ktoré sa neobjavili v roku 2013. Posledný stĺpec tabuľky obsahuje rozpočet 2014, ktorý tvorí súčet celkového odhadu roku 2013, návratných a nenávratných položiek roku 2013 neočakávaných v roku 2014 a návratných a nenávratných položiek očakávaných v roku 2014, ktoré sa neobjavili v roku 2013.

Tabuľka č. 1 predstavuje celkový rozpočet pre jednotlivé nákladové položky, z ktorých najväčšia časť nákladov bola vynaložená na opravu a údržbu 502 601 € a najmenej nákladov bolo vynaložených na reklamu 100 €. Rozdiel odhadu a skutočného rozpočtu sa nachádza v mínusových hodnotách -285 210 €, čo je o -22% financií menej. Táto tabuľka zahŕňa aj finančné rezervy pre nákladové skupiny, ktoré neboli očakávané v predošliých rokoch ale v aktuálnom roku tvoria rezervu na nepredvídané výdavky. Súčet celkových nákladov finančného rozpočtu na rok 2014 je odhadovaný na sumu 1 639 956 €.

Pre znázornenie najviac nákladového strediska z dvadsiatich stredísk podniku sme vytvorili graf č.1, ktorý ilustruje, v ktorom stredisku bolo vynaložených najviac nákladov, kde je jasne vidieť, že oproti ostatným strediskám rapídne vystúpilo Stredisko 13, ktoré predstavuje najnákladovejšie stredisko. Ďalej, podstatne menej nákladové je Stredisko 11, za ním je Stredisko 14, ktoré má ešte dosť vysoké náklady. Ostatné strediská sa nákladovo líšia len veľmi málo. Najmenšie náklady na svoju prevádzku má Stredisko 15.



Obrázok 1. Grafické zobrazenie rozpočtu fixných nákladov jednotlivých stredísk

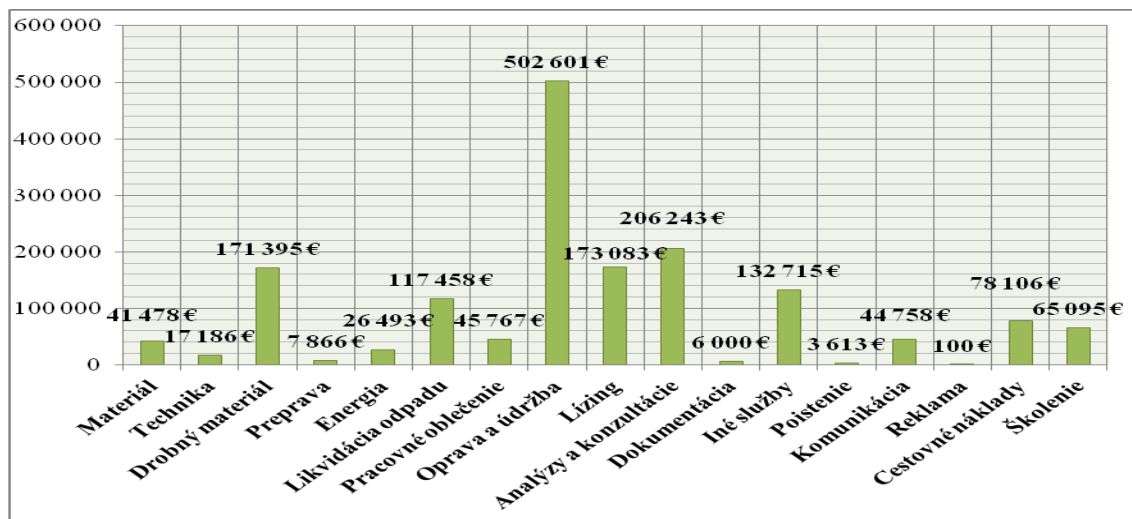
Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 1. Celkový rozpočet fixných nákladov všetkých stredísk

Nákladové skupiny: (v €)	Akt. Jan-Aug 2013	Σ odhadu Sep-Dec	Celkový odhad	Rozpočet 2013	Rozdiel (celkový odhad - rozpočet roku 2013)	Návratné a nenávratné položky roku 2013, neočakávané v roku 2014	Návratné a nenávratné položky očakávané v roku 2014, kt. sa neobjavili v roku 2013	Rozpočet 2014
Materiál	28 861,27	12 617	41 478	22 278 €	-19 200	0	0	41 478
Technika	19 910,62	0	19 911	9 442 €	-10 469	-4 725	2 000	17 186
Drobný materiál	98 876,44	71 398	170 275	112 893	-57 382	-720	1 840	171 395
Preprava	5 180,04	2 686	7 866	140 754	132 888	0	0	7 866
Energia	15 391,41	11 101	26 493	19 000	-7 493	0	0	26 493
Likvidácia odpadu	73 362,63	44 096	117 458	69 259	-48 199	0	0	117 458
Pracovné oblečenie	17 211,66	25 705	42 917	20 383	-22 534	-250	3 100	45 767
Oprava a údržba	294 521,81	117 579	472 101	381 060	-91 041	0	30 500	502 601
Lízing	129 732,96	43 350	173 083	61 544	-111 539	0	0	173 083
Analýzy a konzultácie	112 112,89	110 141	222 254	137 050	-85 204	-19 611	3 600	206 243
Dokumentácia	0,00	0	0	95 732	95 732	0	6 000	6 000
Iné služby	77 941,67	53 473	131 415	104 133	-27 282	0	1 300	132 715
Poistenie	2 603,08	1 010	3 613	1 200	-2 413	0	0	3 613
Komunikácia	30 174,27	12 434	42 608	18 618	-23 990	0	2 150	44 758
Reklama	0,00	0	0	0	0	0	100	100
Cestovné náklady	15 564,19	40 192	55 756	76 904	21 148	-1 500	23 850	78 106
Školenie	29 935,35	34 460	64 395	36 162	-28 233	-1 900	2 600	65 095
Celkové náklady	951 380	640 242	1 591 622	1 306 412	-285 210	-28 706	77 040	1 639 956

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných údajov spoločnosti

Celkový rozpočet fixných nákladov všetkých dvadsiatich vnútro podnikových stredísk podľa jednotlivých nákladových skupín znázorňuje graf č.2.



Obrázok 2. Grafické znázornenie rozpočtu jednotlivých nákladových skupín z celkového rozpočtu za všetky strediská
Zdroj: Vlastné spracovanie

Z grafu č. 2 vidíme, že najväčšiu časť nákladov predstavovala oprava a údržba 502 601 €. Podstatne menej nákladov bolo vynaložených na analýzy a konzultácie 206 243 €, takmer identickú časť predstavoval lízing 173 083 € a drobný materiál 171 395 €, ďalej to boli náklady na iné služby 132 715 €, likvidáciu odpadov 117 458 € a ostatné náklady, ktoré sú veľmi mierne. Najmenšiu časť nákladov tvoria preprava 7 866 €, dokumentácia 6 000 €, náklady na poistenie 3 613 € a reklamu 100 €.

3.1. Zhodnotenie výsledkov a diskusia

Prostredníctvom potrebných informácií a dostupných materiálov, sme dospeli ku konečným výsledkom. Na základe analýzy finančného rozpočtu fixných nákladov vnútropodnikových stredísk a k nim príslušných grafov, sme zistili, že najväčšiu časť nákladov z dvadsiatich stredísk podniku predstavuje Stredisko 13, ktorého rozpočet na rok 2014 je odhadovaný na sumu 670 067 €. Naopak najmenšiu časť nákladov na svoju prevádzku tvorí Stredisko 15, ktorého rozpočet na rok 2014 je v sume 3 740 €.

Celkový rozpočet bol oproti celkovému odhadu menší o -22 %, z čoho vyplýva, že finančný rozpočet by sa mal v nasledujúcom období navýšiť, aby sa udržal aspoň na aktuálnej hodnote.

Vzhľadom k uvedeným skutočnostiam a po zhodnotení dosiahnutých výsledkov, sme sa pokúsili navrhnúť tri spôsoby v zostavovaní finančného rozpočtu podniku, ktoré by pre podnik mohli byť prínosom a v budúcnosti by mohli pomôcť k zostaveniu lepšieho finančného rozpočtu, s cieľom zvýšiť efektívnosť podnikania. Nasledujúce návrhy sa týkajú:

- detailnejšej analýzy rozpočtov za predošlé roky
- účelnejšieho rozdeľovania financií do jednotlivých stredísk
- zostavovania rozpočtu cash flow

Pri detailnejšej analýze rozpočtu za predošlé roky sa dá s istou pravdepodobnosťou predvídať výška nákladov pre jednotlivé nákladové skupiny. To napríklad znamená, že ak stredisko v minulom roku vynaložilo na opravy značnú finančnú čiastku, existuje len malá pravdepodobnosť, že aj v aktuálnom roku bude potrebovať na opravy značnú časť financií. Analogicky to platí pre každú nákladovú skupinu. Z toho vyplýva, že stredisko vie predvídať očakávané a neočakávané náklady.

Vzhľadom na uvedené skutočnosti by podnik potreboval účelnejšie rozdeľovať financie do jednotlivých stredísk. Tento návrh sa týka hlavne vytvorenia finančnej rezervy pre nákladové strediská. Tým sme chceli poukázať na fakt, že strediská, ktoré majú priemernú výšku rozpočtu, by nemali svoj rozpočet každoročne zvyšovať, ale ponechať ho len na výške z predchádzajúceho roku, ale zvyšovať by sa mal rozpočet v najviac nákladových strediskách, práve kvôli potrebe finančnej rezervy.

Okrem toho odporúčame podniku zostavovať rozpočet cash flow, ktorý navrhujeme preto, lebo má veľký význam pre riadenie podniku z finančného hľadiska, keďže berie do úvahy načasovanie platieb a príjmov

všetkých druhov a poskytuje odhad stavu hotovosti. Rozpočet cash flow poskytuje informácie o peňažných tokoch podnikateľskej činnosti podniku, predpokladaných aj skutočných pri porovnávaní so skutočnosťou za určité obdobie, čo je hlavným prínosom zostavovania tohto rozpočtu. Hlavným cieľom, prečo by spoločnosť mala zaviesť rozpočet cash flow je zaistenie finančnej stability, ktorá môže pomôcť riešiť prípadné problémy s platobnou neschopnosťou a vyhnúť sa tak prípadnému bankrotu podniku. Zavedenie rozpočtu cash flow je potom súčasťou finančnej politiky podniku (Elakova, 2014).

4. Záver

Prianím každého podniku už od samotného začiatku podnikateľskej činnosti je prosperovať a dosahovať zisk. Na to, aby podnik profitoval a bol úspešný, vplýva viacero externých ako aj interných faktorov. Riešením nie je len podať vhodný návrh, ktorý by mohol prispieť k lepšiemu riešeniu a fungovaniu podniku, ale predovšetkým jeho aplikácia do reálnej praxe. Aj to však má svoje riziká a preto je vždy dôležité predvídanie ako aj kontrola. Preto je v podniku dôležité zostavovať finančný rozpočet. Je jedným z dôležitých krokov na to, aby podnik dosiahol stanovené ciele a v neposlednom rade aj zisk.

Aby sme dospeli k vhodnému návrhu pre vybraný podnik, bolo nutné urobiť analýzu finančného rozpočtu týkajúcu sa fixných nákladov všetkých dvadsiatich stredísk podniku. Z analýzy sme dospeli k záveru, že niektoré strediská v podniku majú zbytočné finančné rezervy. Tieto financie by mohli byť efektívnejšie využité v strediskách, ktoré potrebujú mať väčšiu finančnú rezervu pre svoju prevádzku a hladký chod. Navrhnuté spôsoby účelného rozdeľovania financií pre strediská a zavedenie rozpočtu cash flow by pre podnik mohli byť prínosom a pomohli tak k lepšiemu zostaveniu finančného rozpočtu na nasledujúce roky a tým aj k zvýšeniu efektívnosti podnikania.

Príspevok je výsledkom riešenia čiastkovej úlohy riešenia projektu VEGA 1/1033/12 - Indikátory spoločensky zodpovedného podnikania malých a stredných podnikov v kontexte regionálneho rozvoja.

Literatúra

- Belíčková, K. 2010. *Rozpočtová teória, politika a prax*. Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-335-8.
- Elakova, A.A. 2014. Financial policy for an insolvent company. *Life Science Journal*, Vol.11, Issue 10, pp. 349-351.
- Hansen, S.C. 2011. A Theoretical Analysis of the Impact of Adopting Rolling Budgets, Activity-Based Budgeting and Beyond Budgeting. *European Accounting Review*, Vol.20, Issue 2, pp. 289-319.
- Kavanagh, S.C., Swanson, Ch.J. 2009. Tactical financial management: Cash flow and Budgetary Variance Analysis. *Government Finance Review*. Vol. 25, Issue 5, pp. 8-16.
- Kulas, A., Knezevic, S., Kedacic, A. 2013. Financial management and control and fiscal responsibility of budget users in the field of public procurement. *2nd International Scientific Symposium on Economy of Eastern Croatia - Yesterday, Today, Tomorrow*, pp. 109-114.
- Mihaliková, E. 2009. Information-communication technology as support development of autonomy. Majska konferencija o strategijskom menadžmentu, Srbija, pp. 122-126.
- Naščáková, J., Liberko, I., Liberková, L. 2005. Trends and methods in company management. Proceedings: Advanced manufacturing technologies. Vol.44, No 2, pp. 716-719.
- Prieskum rozpočtovníctva na Slovensku a v EÚ. [online]. [cit. 2014-04-03]. Dostupné na internete: <http://www.slpk.sk/eldo/ax_10/sekcia6/14.pdf>.
- Interné zdroje spoločnosti



MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



Využitie neurónových sietí vo finančnom riadení podniku

Utilization of neural networks in financial management of company

Adela Feranecová^a, Martina Sabolová^a, Naqibullah Daneshjo^a

^a *Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Slovenská republika,*

adela.feranecova@euke.sk, martina.sabolova@euke.sk, naqibullah.daneshjo@euke.sk

Abstrakt

Podnik je finančne zdravý vtedy, ak udržiava svoju vlastnú existenciu a je schopný zhodnotiť vložený kapitál do takej miery, ktorú požadujú akcionári. Výsledky finančnej analýzy sa líšia v podnikoch z rôznych odvetví, pretože podniky majú rozdielnu majetkovú a finančnú štruktúru, a tiež aj inú štruktúru hospodárskeho výsledku. Predikčné modely boli taktiež aplikované v mnohých štúdiách neúspešne. Podniky sa pri ich aplikácii nemôžu držať odporúčaných hodnôt prognostických metód, ktoré vznikli v úplnom inom ekonomickom prostredí a v inom čase. Predikčné modely sú zastarané a neaktuálne. Tieto nedostatky sú odstránené práve u neurónových sietí. V súčasnom ekonomickom prostredí môžeme vidieť, že neurónové siete sú postupne integrované do riešenia problémov z rôznych oblastí a stávajú sa stále dôležitejším analytickým nástrojom. Cieľom predkladaného príspevku je teoreticky rozpracovať problematiku neurónových sietí. Zameriame sa na definovanie ich obsahu, charakteristiky, údajovej základne, silných a slabých stránok a ich využitie vo finančnom riadení a rozhodovaní.

Kľúčové slová: predikcia, finančné zdravie, neurónové siete

Abstract

If the company keeps its own existence and is able to assess the invested capital to the extent that is required by shareholders then we are talking about the financial health of the company. The results of the financial analysis differ in enterprises of different industries, because companies have different assets and financial structure, and also the different structure economic result. Predictive models have also been applied in many studies unsuccessfully. Companies are at their application cant not keep the recommended values of the forecasting methods, incurred in a completely different economic environment and in a different time. Predictive models are out of date and outdated. These deficiencies are removed just in neural networks. In the current economic environment, we can see that neural networks are progressively integrated into solutions to problems from various fields and are becoming increasingly important analytical tool. The aim of the present paper is to elaborate theoretical problems of neural networks. We will focus on definition of their content, characteristics, data base, strengths and weaknesses and their use in financial management and decision-making.

Keywords: prediction, financial health, neural network

1. Úvod

Neurónové siete sú flexibilné, nelineárne modelové nástroje, ktoré vytvárajú predikčný model založený na logických väzbách (vzorcoch) medzi historickými údajmi. Schémy v historických údajoch môžu často existovať ako v priestorových, tak i časových rovinách. Neurónové štruktúry (NN) sa v poslednej dobe dostávajú do popredia ako preferované metódy predikcie zlyhania podniku (Kumar a Ravi, 2007).

Umelé neurónové siete je súhrnný pojem pre skupinu postupov z oblasti umelej inteligencie, z ktorých niektoré sa dajú dobre použiť ako klasifikačné systémy. Je to alternatíva k použitiu diskriminačnej analýzy. Neurónové siete sú pokusom o napodobnenie poznávacej schopnosti ľudského mozgu prostredníctvom učenia sa metódou pokus a omyl. Neurónové siete sú vo všeobecnosti veľmi jednoduché systémy. Porovnanie biologických a umelých neurónov je možné iba z hľadiska základných princípov ich fungovania.

2. Neurónové štruktúry

Jednou z prvých štúdií s aplikáciou NN pri predikcii bankrotu bola práca Odom a Sharda (1990). Odom a Sharda použili Altmanové finančné pomerové ukazovatele ako vstupy do NN a aplikovali svoje metódy vrátane MDA pre porovnanie u určitého počtu podnikov v USA ako solventných, tak aj zlyhávajúcich, kde použité údaje pre zbankrotované podniky pochádzali z posledných finančných výkazov pred vyhlásením bankrotu. Ako vzorku si zobrali 128 podnikov a uskutočnili niekoľko pokusov, kde v skúmanom súbore menili kritéria zlyhávajúcich a prosperujúcich podnikov.

Zahraničné literatúry poskytujú prehľad najrôznejších typov NN, ako napríklad MLP NN (Multiparametric Neuron Network), pravdepodobnostný NN (PNN), auto-asociatívny NN (AANN), kvantizačný vektor znalosti (LVQ) a kaskádne korelácie (Cancor). Niektoré štúdie sa zameriavali na porovnávanie NN s klasickými štatistickými technikami, ako sú faktorová analýza, logit analýza a rôzne formy diskriminačných analýz. Pri tomto porovnaní sa ukázalo, že NN poskytujú presnejšiu predikciu bankrotu ako parametrické štatistické prístupy.

Tam a Kiang (1992) študovali MDA, LA, K-najbližší sused (KNN), klasifikačný algoritmus rozhodovacieho stromu (ID3), jednovrstvové NN a viacvrstvové NN. Viacvrstvová NN bola najvhodnejšia pri predikcii bankrotu pri použití finančných pomerových ukazovateľov z obdobia jedného roku pred bankrotom. Naproti tomu v časovom horizonte 2 roky pred bankrotom dosahovala lepšie výsledky logit analýza.

Boritz a Kennedy (2007) porovnávali množstvo techník vrátane rôznych postupov BPNN, LA a MDA. V ich štúdiách vykazovala BPNN lepšiu schopnosť predikcie podnikového zlyhania ako MDA a ostatné spomenuté techniky. Prostredníctvom toho začali získavať pozornosť nové hybridné techniky a genetické algoritmy.

Lee a kol. (2009) testoval kombináciu modelu ako MDA, ID3, SOM a BPNN. Porovnával schopnosť predikcie u kórejských podnikov a došiel k záveru, že SOM spoločne s NN dosiahli najlepšie výsledky.

McKee a Greenstein (2000) vyvinuli prístup založený na rozhodovacích stromoch. Tento prístup potom testovali na vzorke amerických podnikov na základe ich dát pochádzajúcich rok pred bankrotom. Ich metóda dosahovala lepšie výsledky ako MDA a BPNN pre klasifikačnú chybu II., avšak horšie výsledky pre klasifikačnú chybu typu I.

Atiya (2001) vyvinul pre NN nové ukazovatele získané z trhu cenných papierov. Došiel k záveru, že použitie týchto ukazovateľov spolu s tradičnými finančnými pomerovými ukazovateľmi prinášajú významné zlepšenie v presnosti predikcie bankrotu.

Vlastnosti neurónových sietí podľa Klieštika (2011):

- **Schopnosť učiť sa a generalizovať** sa vzťahuje k schopnosti neurónovej siete rozumne odpovedať na vstupy nezahrnuté v procese učenia. Uvedené dve schopnosti umožňujú použiť neurónové siete pre riešenie komplexných problémov.
- **Nelinearita.** Neurón je nelineárny, teda aj neurónová sieť vytvorená spojením neurónov je nelineárna.
- **Vstupno-výstupné mapovanie.** Sieť si nastavuje synaptické váhy tak, aby minimalizovala rozdiel medzi žiadanou a aktuálnou odpoveďou. Sieť sa takto učí z príkladov a vytvára vstupno-výstupné mapovanie problému.

- **Adaptívnosť.** Neurónová sieť má schopnosť adaptovať svoje synaptické váhy na zmeny okolitého prostredia. Sieť natrénovaná na istý problém môže byť dotrénovaná na zmeny prostredia, v ktorom pracuje.
- **Odolnosť voči chybám.** Hardwarovo implementovaná neurónová sieť má schopnosť byť odolná voči chybám v zmysle postupnej degradácie pri nepriaznivých podmienkach činnosti.

Názov neurónových sietí vznikol z inšpirácie neurónmi tvoriacimi ľudský nervový systém. Každý biologický neurón sa skladá (Cisco, 2006):

- z viacerých dendritov – vstupov,
- zo somy – tela (spracovacieho centra),
- z jedného axónu – výstupu,
- zo synapsy (zakončenia).

Umelý neurón pracuje na podobných princípoch ako biologický neurón. Vstupné informácie sú vážené váhami, odpočítá sa prahová hodnota a pomocou aktivačnej funkcie sa signál transformuje na výstupný signál.

Najjednoduchšiu umelú neurónovú sieť, perceptron, vyjadříme ako vstup R hodnôt, ktoré označíme $p_1, p_2, p_3, \dots, p_R$. Tieto hodnoty sú násobené váhovými koeficientmi $w_1, w_2, w_3, \dots, w_R$. Vplyv na správanie sa neurónu má aj prahová hodnota b zabezpečujúca zvýšenie vstupu do aktivačnej funkcie a platí:

$$a = w_1 \cdot p_1 + w_2 \cdot p_2 + w_3 \cdot p_3 + \dots + w_R \cdot p_R + b = \sum_{i=1}^R w_i \cdot p_i + b \quad (1)$$

Neurónové siete možno porovnať s regresiou, pričom váhy neurónovej siete zodpovedajú regresným koeficientom. Proces je podobný výpočtu metódy najmenších štvorcov.

3. Výhody a nevýhody neurónových sietí

Pradhan, Pathak, Singh (2011) v súvislosti so silnými stránkami neurónových sietí hovoria o:

- adaptívnosti (neurónová sieť má schopnosť adaptovať svoje synaptické výhody na zmeny okolitého prostredia, sieť natrénovaná na určitý problém môže byť dotrénovaná na zmeny prostredia, v ktorom pracuje),
- odolnosti neurónových sietí voči chybám (odolnosť voči chybám v zmysle postupnej degradácie pri nepriaznivých podmienkach činnosti),
- vstupno-výstupnom mapovaní (sieť si nastavuje synaptické váhy tak, aby minimalizovala rozdiel medzi žiadanou a aktuálnou odpoveďou, sieť sa určí z príkladov a vytvára vstupno-výstupné mapovanie problému). Delurgio a Hays (2001) uvádzajú ako hlavné výhody neurónových sietí:
- modelujú lineárne a nelineárne vzťahy a dokážu zvládnuť aj chýbajúce údaje,
- sú schopné modelovať zložité matematické a logistické vzťahy, ktoré sú pre analytika neznáme,
- môžu poskytovať informácie, ktoré nie sú dostupné z iných metód a prostredníctvom uskutočnených výskumov sa ukázali byť efektívnejšie ako multidiskriminačná analýza v klasifikovaní podnikov,
- ak sú vhodne skonštruované a testované, poskytujú riešenie s vysokou presnosťou predikcie.

Na druhej strane sa uvádzajú aj nevýhody, ktoré sú spojené s neurónovými sieťami:

- niektoré koeficienty neurónových sietí sú náročné na interpretáciu,
- všestrannosť neurónových sietí je získaná značnými nákladmi a vyžaduje veľké množstvo času potrebného na počítačové natrénovanie,
- sú náchylné na zapamätanie tréningových dát a boli zistené závažne problémy v rámci tréningu rozsiahlych neurónových sietí, ktorých súčasťou sú stovky vstupov.

Charakter neurónových sietí a skutočnosť, že ich aplikácia si vyžaduje špeciálnu softvérovú podporu, vytvárajú predpoklady na ich využitie predovšetkým vo veľkých podnikoch, ktoré vo všeobecnosti využívajú metódy predikcie finančnej analýzy ex-ante v porovnaní s malými a strednými podnikmi vo väčšom rozsahu. Malé a stredné podniky majú často problém so získaním kapitálu, sú závislé od externých cudzích zdrojov financovania a z tohto dôvodu nemajú tendenciu vynakladať peňažné prostriedky na nákup špeciálneho softvéru, ktorý je pre aplikáciu neurónových sietí nevyhnutý.

Neurónové siete umožňujú v spoločenských vedách riešiť ako klasifikačné, tak aj predikčné úlohy, vytvárať modely závislosti premenných, numericky aj graficky zobrazovať tieto závislosti atď. Tam kde sa v ekonómii využívajú štatistické metódy predstavujú neurónové siete rozšírenie škály analytických nástrojov. Za určitých okolností môžu neurónové siete nahradiť napríklad diskriminačnú, zhlukovú a faktorovú analýzu, ako aj regresnú analýzu, analýzu časových radov a pod. Avšak výsledky porovnávacích testov medzi výstupmi získanými z „klasických“ štatistických metód a neurónových sietí pri identických úlohách ukazujú, že nie je možné aprióri preferovať ani jednu zo spomínaných metód. Úspešnosť použitia niektorej z metód závisí najmä od „povahy“ riešeného problému. Vo všeobecnosti sú neurónové siete úspešné pri riešení problémov aj v prípade, že vstupné dáta obsahujú aj zašumené informácie, neúplne časové rady a pod. ako štatistické metódy. Pokiaľ je zabezpečená dostatočná presnosť relevantných dát, výsledky vravia v prospech aplikácie neurónových sietí. Aplikácia technológie neurónových sietí v ekonomických vedných disciplínach vyplynula z dvoch zásadných skutočností. Prvou z nich boli významné pokroky v skúmaní tejto technológie a jej možného použitia. Ďalší významný impulz znamenal prudký rozvoj výpočtovej techniky a z neho vyplývajúce priblíženie dostatočného výpočtového výkonu bežným používateľom.

Umelé neurónové siete (*artificial neural network*) sú pokusom o napodobenie poznávacej – kognitívnej schopnosti ľudského mozgu prostredníctvom učenia sa metódou pokusov a omylov. Biologické neuróny sú pomalšie o 5-6 rádov voči kremíkovým logickým hradlám, ktoré sú stavebným kameňom mikroprocesorov. Avšak mozog kompenzuje svoju relatívne pomalú činnosť obrovským množstvom neurónov a ich masívnym prepojením. Odhaduje sa, že mozgová kôra človeka obsahuje rádovo 10 biliónov neurónov a 60 triliónov synáps. Mozog má schopnosť organizovať neuróny tak, aby vykonávali určené činnosti mnohokrát rýchlejšie ako najrýchlejšie dnešné počítače.

4. Topológia neurónových sietí

Dôležitou skutočnosťou pre úspešné využívanie technológie neurónových sietí v ekonomických vedných disciplínach je voľba vhodnej topológie siete a metódy učenia sa siete. Počas vývoja tejto oblasti vzniklo veľké množstvo ich variant. Historicky sa na aplikáciu v ekonomických vedných disciplínach ako adekvátne osvedčili podľa Klieštika (2011) tieto topológie:

- **Linear Network (LN)** – obsahujú iba dve vrstvy. PSP (*Post Synaptic Potential Function*) aj aktivačné funkcie sú lineárne.
- **Generalized Regression Neural Network (GRNN)** je architektúrou používanou na riešenie úloh pri ktorých sú rozptýlené vstupné dáta a kontinuálne výstupy. Sieť obsahuje štyri vrstvy: vstupnú, vrstvu s radiálnymi centrami, vrstvu s regresnými jednotkami a výstupnú vrstvu. Radiálne centra sú stredy zhlukov dát a regresná vrstva obsahuje umelé neuróny počítajúce požadovaný regresný výstup a umelé neuróny počítajúce hustotu pravdepodobnosti.
- **Probabilistic Neural Network (PNN)** Pravdepodobnostný model neurónovej siete je analógiou GRNN na riešenie klasifikačných úloh. Typická sieť tohto typu obsahuje tri vrstvy: vstupnú, skrytú vrstvu z radiálnymi jednotkami a výstupnú vrstvu lineárnych klasifikačných jednotiek. Počet umelých neurónov v skrytej vrstve je minimálne rovný počtu tréningových dát (*cases*).
- **Multilayer perceptron (MLP)** – operuje z lineárnou PSP funkciou a štandardne z nelineárnou aktivačnou funkciou sigmoid. V niektorých prípadoch sa môže použiť aj hyperbolická funkcia. MPL môže byť použitá na riešenie regresných úloh, jednoduchých klasifikačných úloh (*single-output*) ale aj na viacnásobnú klasifikáciu (*multi-output*). Na tréningovanie sa používa najmä Back Propagation algoritmus.
- **Radial Basis Function (RBF)** – je architektúra neurónovej siete, ktorá má vstupnú a skrytú vrstvu z radiálnymi jednotkami (umelými neurónmi) a obvykle lineárnu výstupnú vrstvu. Vrstva z radiálnymi jednotkami má exponenciálnu aktivačnú funkciu.
- **Kohen Network (SOFM)** – je označovaná ako samoorganizujúca mapa (*self-organizing feature maps*). Tento neradený model neurónovej siete sústreďuje dáta s určitými vlastnosťami do zhlukov (*clusters*). Kohenova sieť funguje analogicky ako štatistická zhluková analýza. Umožňuje užívateľovi redukovat' veľké množstvo vstupných dát do menšieho počtu zhlukov. Môže preto slúžiť k tzv. predspracovávaniu dát, ktoré budú predstavovať vstup do ďalšej neurónovej siete.

Tabuľka 2. Výhody a nevýhody jednotlivých typov neurónových sietí

Typ siete	Výhoda	Nevýhoda
LN	Veľmi rýchly tréning	Nerieši nelineárne úlohy
GRNN	Veľmi rýchly tréning	Veľkosť siete. Pomalšia pri riešení úloh
PNN	Veľmi rýchly tréning	Veľkosť siete. Pomalšia pri riešení úloh
MLP	Rýchle riešenie úloh	Pomalý tréning
RBF	Veľmi rýchly tréning	Veľkosť siete. Pomalšia pri riešení úloh

Zdroj: KLIESTIK, T. 2011. *Neurónové siete a umelá inteligencia v riadení podnikov. Zborník z konferencie Modelováni, simulácie a optimalizácie podnikových procesů v praxi. Praha: ČSOP, 2001. 519 s. ISBN 978-80-260-0023-5.*

V tabuľke 1 sú uvedené výhody a nevýhody jednotlivých typov neurónových sietí, ktoré sa využívajú v ekonomických vedných disciplínach. Pri rozhodovaní o výbere konkrétnej topológie je nutné zohľadniť v prvom rade účel, na ktorý sa bude sieť využívať.

5. Záver

Na „kvalitu“ výsledkov dosiahnutých prostredníctvom neurónových sietí pôsobí veľký počet faktorov. Ak vynecháme faktory, ktoré sú podľa nás neovplyvniteľné ako typ riešeného problému, stavy okolia atď., môžeme ovplyvniť výsledky riešeného problému vhodnou voľbou topológie siete, voľbou vhodných aktivačných funkcií, či voľbou niektorého z typov učení neurónovej siete. Čo sa týka topológií sietí, funkcií aktivácie a typov učenia nepoznáme všeobecný návod respektíve postup, ktorý by bol jednoznačný z hľadiska aplikácie. Sieť typu GRNN je nevhodná pri riešení klasifikačných úloh, v prípade samoorganizovania použijeme Kohenovú sieť. Kohenová sieť môže mať len dve vrstvy. Konkrétne ide o vstupnú a výstupnú s radiálnymi jednotkami. V skrytej vrstve pravdepodobnostnej siete PNN musí byť počet neurónov rovný počtu vstupujúcich tréningových dát. Je preto adekvátne použiť metódu pokus a omyl a konkrétnu úlohu aplikovať na niekoľko typov neurónových sietí, učení a aktivačných funkcií. Výsledky získané týmto spôsobom potom porovnáme medzi sebou navzájom. Kritériom môže byť počet zle zaradených jednotiek pri klasifikačných úlohách (napr. bankrot – prosperita, investovať – neinvestovať) a súčet štvorcov chýb (errors^2) pri predikcii časových radov. Väčšina softwarových produktov obsahuje implementovanú funkciu *Automatic Designer*, ktorá urobí výber vhodnej neurónovej siete (typ, počet vrstiev, počet neurónov v jednotlivých vrstvách), typu učenia a aktivačnej funkcie automaticky za nás, čím nás odbremení od výpočtovej a časovo pomerne náročnej úlohy. Ale aj takto získané riešenie je vhodné porovnať s výsledkami ktoré by sme dosiahli pomocou metód vyššej štatistiky. Až v prípade vyššej kvality výsledkov získaných pomocou neurónových sietí, môžu tieto slúžiť ako podklad na rozhodovanie.

Tento príspevok je súčasťou projektu Mladých vedeckých pracovníkov, č. I-14-116-00, 2014: „Zvyšovanie výkonnosti podnikov aplikáciou moderných optimalizačných metód a postupov umelej inteligencie“.

Literatúra

- ATIYA, A. F. 2001. *Bankruptcy prediction for credit risk using neural networks: A survey and new results*. In IEEE transactions on neural network, Vol. 12, 2001, No 4, s. 929-935. ISSN 1045-9927.
- BORITZ, E., KENNEDY, D., SUN, J. 2007. *Predicting business failures in Canada*. In Accounting Perspectives, 2007, Vol. 6, Issue 2, p. 141 – 165. ISSN 1911-3838
- CISKO, Š. a kol. 2006. *Finančná analýza podniku*. Žilina : Žilinská univerzita v Žiline, 2006. 239 s. ISBN 80-8070-635-2.
- DELURGIO, S., HAYS, F. 2001. *Understanding the financial interests in neural networks*. In Credit & Financial management review, Vol. 7, 2001, No. 3. p. 27-53. ISSN 2005-1001.
- KLIESTIK, T. 2011. *Neurónové siete a umelá inteligencia v riadení podnikov*. In Zborník z konferencie Modelováni, simulácie a optimalizácie podnikových procesů v praxi. Praha: ČSOP, 2001. 519 s. ISBN 978-80-260-0023-5.
- KUMAR, A. M. a kol. 2007. *Hybrid neural network models*. In J. Applied Soft. Computing, 7 (2), 2007. 585-592. ISSN 1568-4946
- KUMAR, P., RAVI, V. 2007. *Bankruptcy prediction in banks and firms via statistical and intelligent techniques – A review*. In European Journal of Operation Research, 2007, Vol. 180, No. 1, p. 1-28. ISSN 0377-2217.
- LEE, A. C., LEE, J. C, LEE, CH. F. 2009. *Financial Analysis, Planning and Forecasting. Theory and Application*. Druhé vydanie. USA, Massachusetts, Danvers : World Scientific Publishing Co. Ltd. 2009. 1101 s. ISBN 978-981-270-608-9.
- ODOM, M., SHARD, R. 1990. *A Neural Network for Bankruptcy Prediction*. In Proceedings of the International Joint Conference on Neural Networks, II-163-168

- PRADHAN, R., PATHAK, K.K., SINGH, V.P. 2011. *Application of neural network in prediction financial viability*. In International Journal of soft computing and engineering, Vol. 1, 2011, No. 2. s. 28-33. ISSN 2231-2307.
- YEGNANARAYANA, B. 2009. *Artificial Neural Networks*. 2009. PHI Learning Pvt. Ltd., 2009. 476s. ISBN 978-81-2031-253-1.



MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



Mediácia v digitálnych verejných priestoroch

Mediation in Digital Public Spaces

Matej Hudák^a, Michal Tkáč^a

^a*Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach,
Slovenská republika,
matej.hudak@euke.sk, tkacmich@gmail.com*

Abstrakt

Článok sa zaoberá mediáciou v digitálnych verejných priestoroch, ktoré sa v súčasnosti vyvinuli na inštitúcie poskytujúce komplexný rámec služieb v oblasti informačných a komunikačných technológií a mediácia v nich, ako aj s ich okolím predstavuje nedeliteľnú súčasť ich fungovania. Metodika článku nadväzuje na metodiku projektu Digital Cooperatives (E-COOP) a vzorku tvorilo 46 z 59 digitálnych verejných priestorov, ktoré boli v rámci projektu popísané v 21 oblastiach. V článku sme skúmali mediátorov, ich misie, roly a kompetencie na základe empirických údajov z popísaných praktík digitálnych verejných priestorov.

Kľúčové slová: digitálny verejný priestor, mediácia, mediatori, IKT

Abstract

The article deals with mediation in digital public spaces, which currently developed into institutions providing comprehensive framework of services in the field of information and communication technologies and mediation in them, as well as with their environs, is an integral part of their operation. Methodology of the article follows the methodology of the Digital Cooperatives (E-COOP) project and the sample consisted of 46 of the 59 digital public spaces that were described in 21 areas within the project. In the article, we examined the mediators, their missions, roles and competencies on the basis of empirical data from described digital public space's practices.

Keywords: digital public space, mediation, mediator, ICT

1. Úvod

V súčasnosti spolu s rozvojom informačných a komunikačných technológií dochádza k rozvoju existujúcich, ale aj vytváraniu nových, inovatívnych elektronických služieb. Tieto elektronické služby sa vo veľkej miere využívajú nielen v podnikaní, ale aj v osobnom živote a vo vzťahu ku štátnym inštitúciám. Vzhľadom na tieto zmeny sa vyvíjajú aj digitálne verejné priestory, ktoré v minulosti plnili prevažne funkciu prístupových bodov k informačným a komunikačným technológiám a internetu.

Tieto zmeny odzrkadľujú aj definície digitálnych verejných priestorov (alebo telecentier, cyber-café a pod.). Masiero (2011) ich definoval ako „fyzické centrá, ktorých účelom je poskytovať verejnosti spojenie prostredníctvom telefónov, počítačov, internetu a iných zariadení vzťahujúcich sa na informačné a komunikačné

technológie“. V súčasnosti dochádza k posunu od spomínaného tradičného pohľadu a digitálne verejné priestory sú definované ako miesta, ktoré poskytujú prístup k informačným a komunikačným technológiám „s cieľom posilniť rozvoj komunity“ (Bailey, Ojelanki, 2009), „pre vzdelávací, osobný, sociálny a ekonomický rozvoj“ (Reilly, Gómez, 2001), resp. za účelom „priniesť cenovo dostupné služby v oblasti informačných a komunikačných technológií, ktoré vyžadujú značné investície do digitálnej infraštruktúry do zaostalých a informačne chudobných komunít“. (Rangaswamy, 2008)

Digitálne verejné priestory v súčasnosti „ponúkajú spoločné priestory, kde má verejnosť prístup k informačným a komunikačným technológiám, a fungujú do značnej miery v rámci ideológie a vízie preklenutia digitálnej priepasti. Ešte dôležitejšie je, že sú nastavené tak, aby podporovali rôzne systémy sociálneho zabezpečenia komunity prispôbením informačných technológií takým spôsobom, aby toto cieľené nasadenie informačných a komunikačných technológií viedlo k rozvojovým cieľom.“ (Rangaswamy, 2008) Nie sú chápané len ako „technologické priestory, ale aj ako priestory, v ktorých sa tvoria nové typy vzťahov a sociálnych súdržností.“ (Íñiguez-Rueda a kol., 2012) Digitálne verejné priestory tak vytvárajú sociálne siete existujúce nielen vo virtuálnej forme, ale aj vzťahy „tvárou v tvár“, ktoré sa vytvárajú v ich priestoroch. (Íñiguez-Rueda a kol., 2012)

Na základe spomínaných definícií definujeme „webové digitálne verejné priestory ako virtuálny verejný priestor, kde ľudia používajú a sú školení na používanie informačných a komunikačných technológií pre podporu komunikácie a spolupráce medzi nimi a inými jednotlivcami, komunitami a orgánmi verejnej moci. Fyzický digitálny verejný priestor je fyzické verejné miesto s digitálnou infraštruktúrou, kde ľudia používajú a sú tiež školení na používanie informačných a komunikačných technológií pre podporu komunikácie a spolupráce medzi nimi a inými jednotlivcami, komunitami a orgánmi verejnej moci.“ (Tkáč, Hudák, 2014) Takéto digitálne verejné priestory majú „značný potenciál pre zúženie digitálnej priepasti v odľahlých, vidieckych a inak znevýhodnených komunitách.“ (Oestmann, Dymond, 2001)

Aby boli digitálne verejné priestory udržateľné z ekonomického hľadiska, „musia promptne ponúkať služby, za ktoré sú ľudia ochotní platiť.“ (Rangaswamy, 2008) Aj preto je potrebný tréning mediátorov, ktorý „kombinuje podporu infraštruktúry a koordináciu zdrojov na trhové poskytovanie služieb koncovým užívateľom“. (Rangaswamy, 2008) „Otvorený model Internetu je ideálnym nástrojom pre ukotvenie a sprostredkovanie interakcie a zdieľanie informácií a znalostí.“ (Medeiros Neto, Miranda, 2011)

Je však potrebné dbať na rozdiel medzi sprostredkovateľom (angl. intermediary) a mediátorom (angl. mediator). Mediátori sú „subjekty, ktoré nielen prepájajú, ale aj transformujú to, čo prepojili, ktoré vytvárajú združenia a zabezpečujú stabilitu, zmysel a smer pre túto sieť asociácií. V tomto pohľade sa digitálne verejné priestory považujú za sprostredkovateľov, ktorí spájajú subjekty, akými sú osoby, rodiny, spoločnosti a národy.“ (Íñiguez-Rueda a kol., 2012) Mediátori v digitálnych verejných priestoroch poskytujú služby, nadväzujú kontakty, a to nielen medzi používateľmi, ale aj s inými digitálnymi verejnými priestormi, podnikmi a vládnymi inštitúciami. (Kuriyan, Ray, 2009) Mediácia tak umožňuje vytváranie identít, skupín a združení ľudí (Íñiguez-Rueda a kol., 2012) a napomáha digitálnym verejným priestorom reagovať na ich súčasné problémy, ktorými sú:

- musia spĺňať požiadavky veľkého počtu rôznych typov stakeholderov,
- získať pozornosť rôznych typov komunít,
- poskytovať rôzne typy inovatívnych a užívateľsky príťažlivých služieb,
- fungovať v rámci rôznych grantových schém a modelov financovania.

2. Metodológia

Metodológia článku je založená na výskume uskutočnenom v rámci projektu Digital Cooperatives (E-COOP), ktorý je financovaný z ERDF prostredníctvom programu INTERREG IVC. Cieľom projektu je skúmať možnosti rozvoja digitálnych verejných priestorov do nových foriem založených na mediácii a poskytnúť relevantným stakeholderom návrh politiky na ich implementáciu. V rámci výskumu najlepších praktík z digitálnej oblasti uskutočnilo 12 partnerov projektu rozsiahlu štúdiu na 59 digitálnych verejných priestoroch v 12 krajinách Európskej únie. Jednotlivé praktiky boli skúmané v 21 oblastiach, medzi ktorými bola aj mediácia.

Z dôvodu nedostatočných informácií bola naša vzorka zredukovaná na 46 praktík z oblasti digitálnych verejných priestorov. Tieto praktiky sme ďalej rozdelili podľa miesta poskytovania služieb na:

- fyzické,

- webové,
- a podľa typu poskytovaných služieb na:
- miesta na spoluprácu,
- digitálna gramotnosť a školenie mediátorov,
- inkubátory a inovačné centrá,
- prístup na internet a spolupráca,
- ochrana a podpora miestneho kultúrneho dedičstva,
- e-služby pre komunity,
- organizovanie dobrovoľníkov.

Konkrétne rozdelenie praktík z oblasti digitálnych verejných priestorov po jednotlivých krajinách, ako aj na základe typu digitálnych verejných priestorov je uvedené v tabuľkách 1 a 2.

Tabuľka 1. Rozdelenie vzorky podľa krajín

Krajina	Fyzické	Webové	Spolu
Fínsko		4	4
Francúzsko	4	3	7
Grécko	3	1	4
Maďarsko	3	1	4
Taliansko	4		4
Poľsko	4	2	6
Rumunsko		1	1
Česká republika		2	2
Slovenská republika	1	2	3
Španielsko	3	1	4
Švédsko	1	2	3
Veľká Británia	3	1	4
Spolu	25	21	46

Zdroj: vlastný

Tabuľka 2. Typ digitálnych verejných priestorov

Typ poskytovaných služieb	Fyzické	Webové	Spolu
Miesto na spoluprácu	1		1
Digitálna gramotnosť a školenie mediátorov	11	5	16
Inkubátory a inovačné centrá	5		5
Prístup na internet a spolupráca	4		4
Ochrana a podpora miestneho kultúrneho dedičstva	1	3	4
e-služby pre komunity	2	12	14
Organizovanie dobrovoľníkov	2		2
Spolu	26	20	46

Zdroj: vlastný

3. Výsledky

Mediátori sú v digitálnych verejných priestoroch jednými z kľúčových zamestnancov, od ktorých zvyčajne závisí úspech konkrétneho zariadenia. Mediácia sa dostáva do popredia hlavne vo fyzických digitálnych verejných priestoroch, kde dochádza ku stretávaniu skupín ľudí tvárou v tvár. Rolu mediátorov zvyčajne zastávajú zamestnanci a dobrovoľníci.

Zamestnanci digitálnych verejných priestorov, ktorí zastávajú rolu mediátorov, pracujú pod rôznym funkčným zaradením, pričom vo väčšine prípadov nie sú zamestnávaní ako mediátori. Rozsah mediácie závisí od typu poskytovaných služieb a od veľkosti digitálneho verejného priestoru. Kým napr. v menších zariadeniach zameraných na prístup na internet a spoluprácu prebieha predovšetkým mediácia (poskytovanie informácií, poradenstvo) medzi užívateľmi, vo väčších zariadeniach typu inkubátorov a inovačných centier sa mediácia medzi užívateľmi rozširuje napr. o tréning, mentoring a prebieha aj mediácia so stakeholdermi a podnikmi. Mediáciou sa v digitálnych verejných priestoroch zaoberajú aj dobrovoľníci, zvyčajne však ide o mediáciu medzi užívateľmi.

V digitálnych verejných priestoroch sme identifikovali dva typy mediátorov:

- poskytovatelia zručností,
- budovatelia komunity.

Oba tieto typy mediátorstva sú zastávané tak zamestnancami digitálnych verejných priestorov, ako aj dobrovoľníkmi. Poskytovatelia zručností sú zvyčajne dobrí lektori, komunikatívni, s učiteľskými schopnosťami, ktorí majú špecifické zručnosti a znalosti a tieto odovzdávajú účastníkom kurzov, pričom sú aj facilitátori obsahu a podporovatelia inovácií. Poskytovateľmi zručností sú okrem zamestnancov a dobrovoľníkov často aj platení odborníci na danú problematiku. Budovateľmi komunity sú prevažne zamestnanci digitálnych verejných priestorov (v niektorých prípadoch aj dobrovoľníci), ktorých úlohou je nielen získať pozornosť, zaujať členov komunity na základe jej identifikovaných potrieb, ale aj vytváranie, organizácia kurzov a aktivít a vedenie, riadenie a správa jednotlivých komunit vytvorených v rámci digitálnych verejných priestorov.

Pri týchto aktivitách musia mediátori brať do úvahy konkrétne cieľové skupiny, komunity, spoznať ich a zistiť ich potreby. Okrem metód známych z podnikateľskej praxe, ako napríklad hlas zákazníka (Voice of Customer) by mali sledovať členov komunity:

- ako sa správajú vo svojom prostredí,
- ako sa správajú vo virtuálnom prostredí,
- akým spôsobom využívajú informačné a komunikačné technológie,
- akým spôsobom komunikujú medzi sebou,
- akým spôsobom komunikujú s inými komunitami,
- akým spôsobom komunikujú s inštitúciami,
- aké sú ich záujmy,
- aké sú záujmy komunity,
- čo im v komunite chýba.

Z výskumu ďalej vyplynulo, že mediátori by mali mať v nových inovatívnych digitálnych verejných priestoroch viaceré roly. V prvom rade by mali podporovať rozvoj komunity poskytovaním rôznych druhov podpory, nástrojov, techník, svojich vedomostí a zručností, čím by mali vytvárať vhodné prostredie, aby mohli členovia komunit získať požadované zručnosti pri tréningu a tým odstraňovať svoje nedostatky, resp. zvyšovať svoje schopnosti, kvalifikáciu.

Mediátori musia vystupovať ako lídri tímu a dokonale poznať jednotlivých členov komunity, ako aj komunitu ako celok. Na základe údajov získaných z pozorovania a ďalších nástrojov (napr. spomínaný hlas zákazníka) potrebujú analyzovať identifikované vyslovené a nevyslovené potreby a ciele jednotlivcov a komunity a vytvoriť tak jednotlivé tímy, pre ktoré pripraví reálne projekty, ktoré ich zaujmú a prostredníctvom ktorých sa bude uskutočňovať tréning. Pri vytváraní online komunit je situácia podobná, mediátori však na seba preberajú aj rolu poradcu, technickej podpory a administrátora.

Hlavne mediátori, ktorí sú zamestnancami digitálnych verejných priestorov, musia plniť aj úlohu štartéra, musia vedieť komunitu „naštartovať“. Vytvorením vhodných malých komunit ľudí s rôznym talentom a schopnosťami, podporou a rozvojom týchto talentov a schopností prostredníctvom informačných a komunikačných technológií by mali vytvoriť komunitu, ktorá sa bude rozvíjať sama, v ktorej úlohy mediátorov postupne preberú jednotliví členovia komunity, resp. títo členovia môžu začať ako mediátori - dobrovoľníci budovať ďalšie takéto komunity.

Mediátori digitálnych verejných priestorov by tak mali mať kompetencie, spôsobilosti z nasledovných oblastí:

- návrhov a koncepcie,
- kooperácie,
- inovovania.

Mediátori musia byť schopní navrhovať a implementovať nové digitálne projekty, služby s ekonomickou a sociálnou pridanou hodnotou, v ktorých by vytvárali nový inovatívny, kreatívny obsah, pričom musia podporovať využívanie nových digitálnych zdrojov. Pritom však musia zabezpečovať spoluprácu v rámci komunit a so stakeholdermi, musia vedieť identifikovať, zaujať a mobilizovať nové skupiny užívateľov a stakeholderov.

4. Záver

Digitálne verejné priestory predstavujú jeden z nástrojov odstraňovania tzv. digitálnej priepasti a inklúzie znevýhodnených skupín obyvateľstva. Vo svete sa vyvinuli z miest, ktoré poskytovali predovšetkým prístup k informačným a komunikačným technológiám a internetu v časoch, keď ešte nepredstavovali každodennú súčasť nášho života na inštitúcie, ktoré poskytujú komplexné služby v otázkach informovanosti o informačných a komunikačných technológiách, poradenstva, školení v tejto oblasti, rôznych elektronických služieb a pod.

V článku sme sa zaoberali mediáciou v týchto digitálnych verejných priestoroch. Výskum rozširoval metodológiu projektu Digital Cooperatives (E-COOP), v rámci ktorého bolo popísaných 59 digitálnych verejných priestoroch z 12 krajín Európskej únie v 21 oblastiach. Pre potreby tohto článku sme vzorku zredukovali na 46 organizácií, v ktorých sme skúmali mediátorov, ich misie, roly a kompetencie. Identifikovali sme 2 typy mediátorov, a to poskytovateľov zručností a budovateľov komunity. Medzi ich základné roly patrí podporovať rozvoj komunity, musia byť lídri tímu a štartéri budovania komunit. Ich tréning by mal byť zameraný na kompetencie, spôsobilosti z oblastí návrhov a koncepcie, kooperácie a inovovania aby sa mohli zamerať na misiu ich funkcie, a to byť facilitátormi, podporovateľmi inovácií a budovatelia komunit.

Tento príspevok vynikol ako súčasť riešenia projektu 1038R4 Digital Cooperatives (E-COOP) financovaného z ERDF prostredníctvom programu INTERREG IVC.

Literatúra

- Bailey, A., Ojelanki, N. 2009. Social ties, literacy, location and the perception of economic opportunity: Factors influencing telecentre success in a development context. In: *System Sciences, HICSS'09*. 42nd Hawaii International Conference on IEEE, str.1-11.
- Íñiguez-Rueda, L., Martínez, L. M., Muñoz-Justicia, J., Penaranda-Cólera, M. C., & Vitores González, A. 2012. Los locutorios como estación de asociaciones: El lugar de las tecnologías de la información y la comunicación en los procesos migratorios. In: *Migraciones internacionales*, 6(4), str. 75-105.
- Kuriyan, R., Ray, I. 2009. Outsourcing the state? Public-private partnerships and information technologies in India. In: *World Development*, 37(10), str. 1663-1673.
- Masiero, S. 2011. Financial Vs Social Sustainability of Telecentres: Mutual Exclusion or Mutual Reinforcement? In: *The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries*, 45, 3, str. 1-23.
- Medeiros Neto, B. M., Miranda, A. 2011. Impacts of the workshops, qualifying and mediation of multipliers and sessions with users of digital inclusion programs in Brazil: an assessment from a multivariate analysis. *Revista General de Información y Documentación*, 21(2011), str. 13-37.
- Oestmann, S., Dymond, A. C. 2001. Telecentres—Experiences, lessons and trends. In: *Latchem, C. and Walker, D. ed., 2001. Perspectives on Distance Education. Telecentres: Case Studies and Key Issues*. Vancouver: The Commonwealth of Learning, Ch.1., str. 1-15.
- Rangaswamy, N. 2008. Telecenters and Internet cafes: the case of ICTs in small businesses. In: *Asian Journal of Communication*, 18(4), str. 365-378.
- Reilly, K., Gómez R. 2001. Comparing approaches: telecentre evaluation experiences in Asia and Latin America. In: *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 4(3), str. 1-17.
- Tkáč, M., Hudák, M. 2014. Financial Sustainability of Digital Public Spaces. In: *IDIMT-2014: Networking Societies – Cooperation and Conflict*. Poděbrady, Czech Republic, str. 267-274.



MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



Zákutia úpravy účtovníctva na Slovensku

Corners accounting modifications in Slovakia

Zuzana Juhászová^a, Ján Užík^a

*^aEkonomická univerzita v Bratislave, Fakulta hospodárskej informatiky, Slovenská republika,
juhasz@euba.sk, uzik@interaudit.sk*

Abstrakt

V príspevku sa zameriavame na niektoré rozporuplné skutočnosti v legislatíve Slovenskej republiky, ktoré nie sú, podľa nášho názoru, vždy úplne jednoznačné, hoci ich význam pre správne zostavenie účtovnej zvierky je nespochybniteľný. Medzi najvýraznejšie nejednoznačnosti, ktoré uvádzame, patrí určenie hranice jedného roka pre definovanie dlhodobého majetku, určenie významu výboru pre audit, vymedzenie rezerv, stanovenie správneho deliktu. V príspevku sme zamerali na definovanie uvedených vybraných skutočností v legislatíve Slovenskej republiky a ich význam pre potreby účtovania a následného vykazovania.

Kľúčové slová: zákon o účtovníctve, definovanie majetku, výbor pre audit, definícia rezerv, správne delikty

Abstract

Principal regulations in the legislation relating are Act on Accounting and the Measure of Ministry of Finance of the Slovak Republic, establishing the details of accounting procedures and framework chart of accounts for entrepreneurs using double entry bookkeeping, as amended (the "Accounting Procedures"). In this paper, we focus on some of the contradictory facts that are already become familiar with the practice that many of them already neither suspends: The importance at one year in the definition of property, sense of the Audit Committee, definition of reserves, an administrative offense.

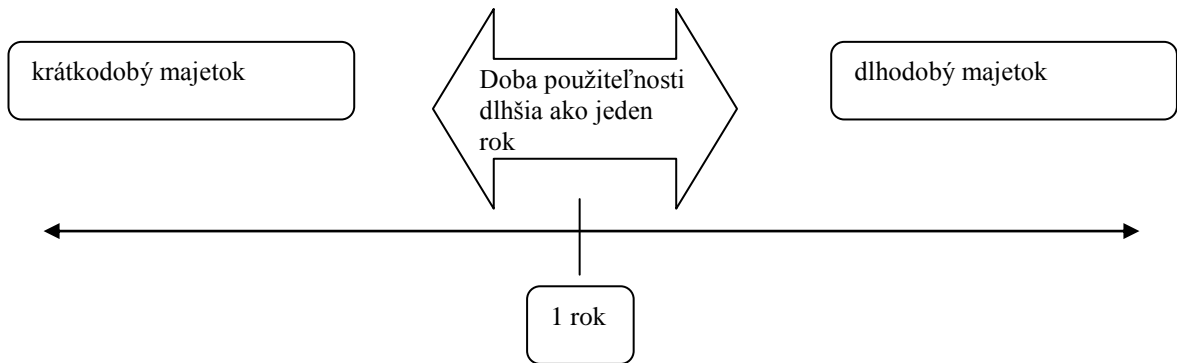
Keywords: act on accounting, definition of property, audit committee, definition of reserves, an administrative offense

1. Úvod

Základným predpisom v legislatíve týkajúcej sa účtovníctva sú Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov (ďalej „zákon“) a Opatrenie Ministerstva financií Slovenskej republiky č. 23054/2002-92, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o postupoch účtovania a rámcovej účtovnej osnove pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva v znení neskorších predpisov (ďalej „postupy účtovania“). V príspevku sa zameriavame na niektoré rozporuplné skutočnosti v legislatíve Slovenskej republiky, ktoré sú už tak zžité s praxou, že sa mnohí nad nimi už ani nepozastavujú, hoci ich význam v účtovnej zvierke je nespochybniteľný (Tumpach, Manová, Meluchová, 2014).

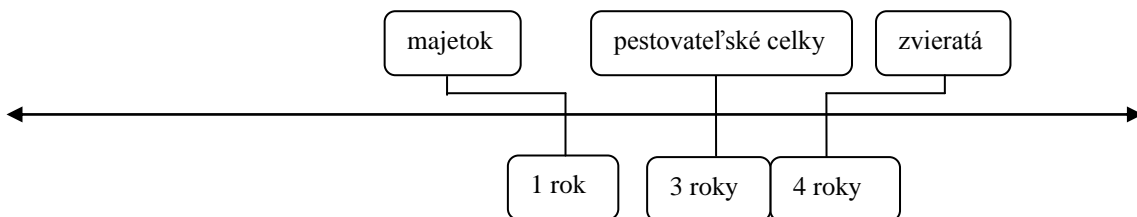
2. Význam hranice jedného roka v definovaní majetku

Postupy účtovania v súčasnosti definujú v časti Zásady pre členenie majetku v § 12 Všeobecné zásady pre členenie majetku v odseku 1, kedy je možné majetok považovať za dlhodobý: *Dlhodobý majetok je majetok, ktorého doba použiteľnosti, dohodnutá doba splatnosti alebo vyrovnania iným spôsobom pri vzniku účtovného prípadu je dlhšia ako jeden rok.* V prípade, ak nie je možné majetok začleniť podľa uvedenej definície, postupy uvádzajú, že v takomto prípade je rozhodujúci *zámer* účtovnej jednotky s akým sa majetok obstarával. Z uvedeného vyplýva, na prvý pohľad jednoduché, členenie majetku:



Obrázok 1. Členenie majetku
Zdroj: Vlastné spracovanie

Takéto členenie prestáva platiť hneď v nasledujúcom paragrafe písmeno c) pestovateľské celky trvalých porastov s dobou plodnosti dlhšou ako tri roky a písmeno d) základné stádo a ťažné zvieratá, bez ohľadu na ich obstarávaciu cenu. Pri zvieratách hranicu posúva ustanovenie postupov, kde: Dospelosť zvierat na účely ich zaradenia do dlhodobého hmotného majetku je stanovená zootecnickými zásadami ako je spôsobilosť reprodukcie, napríklad spôsobilosť na rozmnožovanie vlastného druhu, veková hranica (§ 38 ods. 4 posupov účtovania: Hospodárskym úžitkom sa rozumie najmä narodenie mláďat, produkcia mlieka, vlny, využitie ťažnej sily zvieratá, komerčné využitie). Na účte sa môžu účtovať aj zvieratá základného stáda a ostatných hospodársky využívaných chovov napríklad muflónov, danielov, jeleňov, pštrosov, ak ich využiteľnosť v chove je dlhšia ako štyri roky. Takže členenie už vyzerá nasledovne:



Obrázok 2. Členenie vybraných zložiek majetku
Zdroj: Vlastné spracovanie

Pri takomto definovaní majetku je namieste otázka: Je definícia dlhodobého majetku správna? Domnievame sa, že dôraz by mal byť na úžitku a až potom na dobe použiteľnosti (Juhászová, 2012).

3. Zmysel výboru pre audit

Zákon o účtovníctve v §19a Výbor pre audit definuje povinnosť pre vybrané účtovné jednotky zriadiť Výbor pre audit, ktorý sa skladá z členov dozornej rady alebo z členov menovaných valným zhromaždením.

Podľa zákona č. 540/2007 Z. z. o audítoroch, audite a dohľade nad výkonom auditu a o zmene a doplnení zákona č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov je audit definovaný ako overovanie individuálnej

účtovnej závierky alebo konsolidovanej účtovnej závierky a overovanie súladu individuálnej výročnej správy s individuálnou účtovnou závierkou alebo súladu konsolidovanej výročnej správy s konsolidovanou účtovnou závierkou (§ 2 ods. 1). Ak by sme definíciu brali doslovne, výbor pre audit by mal overovať účtovnú závierku.

Minimálne jeden člen výboru pre audit musí mať päť rokov odbornej praxe v oblasti účtovníctva alebo auditu a musí byť nezávislý. Nezávislým členom je fyzická osoba, ktorá nie je majetkovo alebo osobne prepojená s účtovnou jednotkou alebo jej dcérskou účtovnou jednotkou, jej akcionármi, členmi štatutárnych orgánov a audítorom účtovnej jednotky, a ani im nie je blízkou osobou a nemá žiadny príjem od účtovnej jednotky alebo jej dcérskej účtovnej jednotky okrem odmeny za prácu v dozornej rade alebo vo výbore pre audit (§19a ods.2 zákona o účtovníctve). Máme za to, v prípade doslovného bratia nezávislosti do úvahy nepripadá ani prijatie odmeny za prácu za znak zabezpečenia nezávislosti.

Z definovania činnosti Výboru pre audit vyplýva, že by sa mal venovať nasledujúcim skutočnostiam:

- a) sleduje zostavovanie účtovnej závierky a dodržiavanie osobitných predpisov,
- b) sleduje efektívnosť vnútornej kontroly a systémy riadenia rizík v účtovnej jednotke,
- c) sleduje audit individuálnej účtovnej závierky a audit konsolidovanej účtovnej závierky,
- d) preveruje a sleduje nezávislosť audítora, predovšetkým služieb poskytovaných audítorom podľa osobitného predpisu,
- e) odporúča na schválenie audítora na výkon auditu pre účtovnú jednotku,
- f) určuje termín audítorovi na predloženie čestného vyhlásenia o jeho nezávislosti.

V prípade bodov a) a b) túto činnosť vykonáva zväčša finančné oddelenie, v prípade bodov c) a d) túto činnosť vykonáva Úrad pre dohľad nad výkonom auditu, no a v prípade bodu f) by táto skutočnosť mala zaujímať účtovnú jednotku v okamihu výberu, resp. určenia audítora. Z uvedeného prehľadu vyplýva, že Výbor pre audit v podstate vykonáva činnosť duplicitne.

4. Vymedzenie rezerv

Ďalšou oblasťou, v ktorej chýba presné vymedzenie rozdielov v rámci ich definovania sú rezervy (Tumpach, 2014), nevyfakturované dodávky a výdavkov budúcich období:

Rezervu definuje zákon ako záväzok predstavujúci existujúcu povinnosť účtovnej jednotky, ktorá vznikla z minulých udalostí, je pravdepodobné, že v budúcnosti zníži ekonomické úžitky účtovnej jednotky, pričom ak nie je známa presná výška tohto záväzku, ocení sa odhadom v sume dostatočnej na splnenie existujúcej povinnosti ku dňu, ku ktorému sa zostavuje účtovná závierka pri zohľadnení rizík a neistôt. Záväzok s určitým časovým vymedzením a určitou výškou sa neúčtuje na účte rezerv, ale na príslušnom účte záväzku (§19 ods. 1 zákona o účtovníctve). Tu vznikajú aj otázky, čo sa považuje za určité časové vymedzenie – presný dátum, mesiac, alebo účtovné obdobie? Kedy možno povedať, že je známa presná výška záväzku – aj keď je k dispozícii napríklad faktúra, vždy existuje možnosť zmien ceny, či už ide o zľavy, alebo o dodatočné zvýšenie ceny a mnoho podobných.

Zároveň zákon v nasledujúcej časti uvádza nevyfakturovaná dodávka materiálu ako príklad tvorby rezervy súvisiacej s obstaraním majetku (§19 ods. 3 zákona o účtovníctve), aj keď vo väčšine prípadov je výška záväzku známa a zvyčajne sa neodlišuje od dodacieho listu.

Kritériom na účtovanie účtovných prípadov časového rozlíšenia je skutočnosť, že je známy ich vecný obsah, suma a je určené obdobie, ktorého sa týkajú (§5 ods. 5 zákona o účtovníctve). (Vzhľadom k definovaniu nevyfakturovaných dodávok a výdavkov budúcich období vzniká otázka, aký je vlastne medzi nimi rozdiel. Postupy účtovania uvádzajú ako príklad na výdavky budúcich období nájomné platené pozadu. V prípade, ak je nájomné fakturované, ide takisto aj o nevyfakturovanú dodávku.)

Postupy účtovania v súčasnosti upravujú v § 19 ods. 7 dvadsaťtri dôvodov, kedy sa vytvárajú rezervy na riziká a straty. Dvadsiatym štvrtým dôvodom je v zmysle postupov tvorba rezervy: „... na iné riziká a straty súvisiace s činnosťou účtovnej jednotky“. V prípade podrobného vymenovania predchádzajúcich dôvodov existujú už len skutočne malá pravdepodobnosť možnosti vytvorenia rezervy za iným účelom, ako už bolo uvedené.

Máme za to, že postupy by mali upravovať danú skutočnosť rámcovo.

5. Správny delikt

Zákon o účtovníctve sa v poslednej, deviatej, časti venuje deliktom, ktorých sa účtovná jednotka môže dopustiť. Jedným z mnohých je skutočnosť, že účtovná jednotka nedodrží oceňovanie majetku podľa zákona o účtovníctve. (Zákon o účtovníctve, § 38 ods. 1 písm. k). V takomto prípade sa účtovnej jednotke môže udeliť pokuta vo výške do 2 % z celkovej sumy majetku vykázanej v súvahe zostavenej za kontrolované účtovné obdobie v ocenení upravenom o položky ku dňu, ku ktorému sa zostavuje účtovná závierka, vytvoriť rezervy a odpisovať majetok v súlade s účtovnými zásadami a účtovnými metódami, resp. vo výkaze o majetku a záväzkoch zostavenom za kontrolované účtovné obdobie; v oboch prípadoch najviac však 100 000 eur.

Za predpokladu, že účtovná jednotka naozaj nedodrží oceňovanie majetku v účtovníctve (nezohľadní hodnotu majetku ku dňu, ku ktorému sa zostavuje účtovná závierka), pri veľkých spoločnostiach je čiastka 2% z hodnoty majetku zanedbateľná čiastka. (Otázkou je, z akej sumy majetku sa pokuta má počítať, zo správnej, alebo s tej, ktorú účtovná jednotka vykázala)

6. Záver

Na základe vybraných skutočností z legislatívy upravujúcej účtovníctvo v Slovenskej republike sme chceli poukázať na niektoré paradoxy. Základnými normami úpravy účtovníctva je zákon o účtovníctve a postupy účtovníctva. Obidve normy pomerne podrobne upravujú základné pojmy, ale aj ich zobrazenie v účtovníctve. Postupy účtovania podrobne upravujú napr. zásady pre členenie zmeniek a ich účtovanie (§15), účtovanie zákazkovej výroby (§ 30), účtovanie finančného prenájmu (§ 30a), účtovanie koncesie u koncesionára (§ 30b), hoci sa účtovaniu predmetných skutočností nevenuje každá účtovná jednotka.

Napriek tomu, že zákon o účtovníctve sa takmer každý rok aktualizuje (Meluchová, Mateášová, 2014), niektoré skutočnosti nie sú upravené, ako napr.:

- účtovanie stravných lístkov;
- účtovanie internetového obchodu;
- odôvodnenie vykazovania sociálneho fondu, ako dlhodobého záväzku;
- význam zavedenia účtov 043 – Obstaranie dlhodobého finančného majetku, 419 – Zmeny základného imania, 133 – Nehnuteľnosť na predaj, 503 – Spotreba ostatných neskladovateľných dodávok, 507 – Predaná nehnuteľnosť, 606 – Výnosy zo zákazky, 607 – Výnosy z nehnuteľnosti na predaj. Niektoré z uvedených účtov (043, 419) využijú účtovné jednotky raz za čas, ale ostatné, ak nevykonávajú zákazkovú činnosť, nikdy nevyužijú;
- účtovanie platieb debetnou platobnou kartou.

Účtovné jednotky si v prípadoch, ktoré postupy účtovania neupravujú, musia odvodit', aj keď jednotná úprava by v týchto prípadoch účtovným jednotkám pomohla. Používanie stravných lístkov, platieb debetnou kartou sa v konečnom dôsledku týka väčšieho množstva účtovných jednotiek ako účtovanie koncesíí, alebo derivátových kontraktov (Markovič, Grančičová, Romanová, 2013).

Literatúra

Juhászová, Z. 2012 Definovanie dlhodobého majetku = Definition of fixed assets. - KEGA: E-learning ako forma univerzitného a celoživotného vzdelávania v oblasti účtovníctva. In *Účetnictví a auditing v procesu světové harmonizace : sborník z mezinárodní vědecké konference* : Hotel Horizont, Špičák, 11. - 13. září 2012 / editoři Michal Hora, Miroslava Vašeková. - Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze. Nakladatelství Oeconomica, 2012. - ISBN 978-80-245-1887-9. - S. 29-31.

- Markovič, P. – Grančičová, K. – Romanová, A. 2013 Reálna hodnota derivátových kontraktov - súčasnosť a budúcnosť. In *Manažment podnikania a vecí verejných : [recenzovaný] zborník vedeckých prác.* - Bratislava : ALDO, 2013. ISBN 978-80-970759-3-4, s. 97-102.
- Meluchová, J. – Mateášová, M. 2014 . Legislatívne zmeny v zákone o účtovníctve od 1.1. 2014. In *Účtovníctvo - audítorstvo - daňovníctvo : v teórii a praxi = Accounting - audit - taxation : in theory and praxis.* - Bratislava : SÚVAHA, 2014. - ISSN 1335-2024. - Roč. 22, č. 1 (2014), s. 2-4.
- Tumpach, M. - Manová, E. – Meluchová, J. 2014. Relevantnosť národného podnikového finančného výkazníctva v Slovenskej republike z pohľadu veriteľov ako nepriviligovaných používateľov / - MŠVVaŠ 023EU-4/2012. In *Ekonomický časopis : časopis pre ekonomickú teóriu, hospodársku politiku, spoločensko-ekonomické prognózovanie = journal for economic theory, economic policy, social and economic forecasting = Journal of economics : journal for economic theory, economic policy, social and economic forecasting.* - Bratislava : Ekonomický ústav SAV : Prognostický ústav SAV, 2014. - ISSN 0013-3035. - Roč. 62, č. 5 (2014), s. 495-507.
- Tumpach, M. 2014. Relevantnosť účtovných informácií podnikateľských subjektov v Slovenskej republike. Bratislava, Vydavateľstvo ekonóm. ISBN 978-80-225-3935-7
- Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov.
- Zákon č. 540/2007 Z. z. o audítoroch, audite a dohľade nad výkonom auditu a o zmene a doplnení zákona č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov.
- Opatrenie Ministerstva financií Slovenskej republiky č. 23054/2002-92, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o postupoch účtovania a rámcovej účtovej osnove pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva v znení neskorších predpisov
- Príspevok je výstupom riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0008/14 „*Kľúčové trendy vo finančnom rozhodovaní manažérov v podmienkach nestabilných finančných trhov*“.



MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



Vývoj a hodnotenie finančnej výkonnosti slovenských podnikov

Development and evaluation of financial performance of Slovak enterprises

Branislav Lajoš^a

^a *Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach,
Slovenská republika, branislav.lajos@euke.sk*

Abstrakt

V predkladanom príspevku sa venujeme hodnoteniu vývoja finančnej výkonnosti slovenských podnikov v rokoch 2002 až 2013. Tento vývoj sledujeme na základe údajov o výsledkoch hospodárenia za súbor všetkých slovenských podnikov. Prostredníctvom rentability tržieb a rentability aktív analyzujeme vývoj výnosnosti slovenských podnikov v celom sledovanom období. Typická je pre slovenské podniky nízka úroveň rentability, keď mediány pre všetky podniky sa pohybujú blízko nulových úrovní rentabilít. Lepší vývoj je možné pozorovať pri podnikoch s obratom vyšším ako 3,3 mil. eur. Úrovně rentabilít týchto podnikov sa približuje úrovniám rentabilít vo vyspelých ekonomikách vo svete. Zameriavame sa aj podrobnejšie na vývoj rentability vybraných divízií podľa klasifikácie SK NACE.

Kľúčové slová: rentabilita, slovenské podniky, medián, faktory vplyvajúce na výnosnosť odvetví

Abstract

The given article deals with evaluation of development of the financial performance of Slovak enterprises from 2002 to 2013. We monitor the development of the results of operations for the set of all Slovak enterprises. We analyse the profitability of Slovak enterprises throughout the period through return on sales and operating return on assets. Low level of profitability is typical for Slovak companies, while the median for all firms are close to zero levels of profitability. Better development can be observed in companies with turnover of more than 3.3 million euro. The level of profitability of these enterprises is close to profitable levels in advanced economies in the world. We also focus more on the development of profitability of selected divisions according to NACE classification. Our aim is to give a global view of these developments.

Keywords: profitability, slovak enterprises, median, factors influencing the profitability of the sectors

1. Úvod

Jedným z najdôležitejších cieľov podniku je maximalizovať jeho hodnotu, pričom hlavným prostriedkom na dosiahnutie tohto cieľa je vytvorenie kladného výsledku hospodárenia podniku. Výsledok hospodárenia podniku môžeme chápať ako tokovú veličinu, ktorá odzrkadľuje hospodárenie podniku za účtovného obdobia. Jeho korektné určovanie a následne kvalitné zhodnotenie vytvára dobrý podklad pre predikciu budúcich ziskov podniku, čo má takisto vplyv na stanovenie hodnoty podniku. Výsledok hospodárenia je v teórii a praxi na Slovensku úzko spojený s definíciami na základe zákona o účtovníctve 431/2002 Z.z.. Z tohto pohľadu poznáme

výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti, výsledok hospodárenia z finančnej činnosti, výsledok hospodárenia z bežnej a mimoriadnej činnosti. Iný pohľad na výsledok hospodárenia využíva súčasná svetová hospodárska teória a prax. Definuje zisk ako prebytok výnosov nad nákladmi, pričom používa tento termín v rôznych stupňoch. Nie je našim cieľom tu vymenúvať všetky druhy zisku, spomenieme len niektoré najdôležitejšie vo forme zaužívaných anglických skratiek (EAT, EBT, EAC, EBIT, EBILAT, EBITDA atď.).

V úzkej spojitosti s meraním zisku je vyjadrenie tohto zisku pomocou vhodných ukazovateľov, ktoré umožňujú porovnávať výsledky podniku navzájom a zároveň objektívne porovnávať výsledky podniku v čase. Na tento účel sa používajú ukazovatele rentability, ktoré vyjadrujú výnosnosť podnikového úsilia. Hodnotia efektívnosť vloženého kapitálu na základe použitia pomerových ukazovateľov, pričom v čitateli ukazovateľa rentability sa používa niektorá z foriem zisku (výsledku hospodárenia) a v menovateli vložený kapitál (resp. je možné použiť aj inú položku v menovateli).

V rámci hodnotenia rentability podniku sa merajú predovšetkým tri základné úrovne rentability:

- Aké je využitie majetku, t.z. aktív v podniku v porovnaní s inými podnikmi? Táto otázka v sebe obsahuje mnoho rovín. V rámci tohto skúmania nás zaujíma, či podnik má dostatok aktív, respektíve či nemá prebytok aktív, ktoré nie sú potrebné pre vykonávanie ekonomickej činnosti podniku.
- Aká je návratnosť vlastného kapitálu zapojeného v podniku? Túto otázku je veľmi zaujímavá najmä v spojitosti s porovnaním návratnosti vloženého vlastného kapitálu do podniku.
- Aká je návratnosť realizovaných tržieb v podniku? Týmto ukazovateľom sme schopný charakterizovať úspešnosť podniku na trhu, sme schopní hodnotiť úspešnosť obchodnej a marketingovej politiky podniku.

V rámci tohto príspevku sa zaoberáme problematikou merania a zhodnotenia rentability aktív a rentability tržieb na Slovensku. Hlavným cieľom je načrtnúť súčasný stav vo vývoji rentability a poukázať na rozdiely vo vývoji výnosnosti podľa vybraných odvetví.

2. Teoretické východiská

Rentabilita aktív je dôležitým ukazovateľom, ktorý meria využitie aktív podniku. V čitateli sa používa položka čistý zisk (EAT), resp. výsledok hospodárenia po zdanení za zdaňovacie obdobie (VHpZ) (Kotulič, 2010). Aj ďalší autori majú podobný pohľad na tieto ukazovatele (Zalai, 2006).

Vo všeobecnosti sa rentabilita aktív počíta pomocou tohto vzorca:

$$\text{Rentabilita aktív} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Aktíva podniku}} \quad (1)$$

V teórii a praxi sa môžeme stretnúť s niekoľkými variantmi ukazovateľa aktív, ktoré merajú návratnosť využitého majetku. Môže dochádzať k používaniu k rôznym variantom zisku v čitateli, respektíve ku modifikácii použitia menovateľa pomocou priemerných hodnôt za obdobie namiesto stavových.

V čitateli sa často krátko nahrádza zisk, ktorým sa myslí zisk po zdanení najmä hodnotami zisku pred zdanením (EBT), poprípade sa použije zisk pred zdanením a nákladovými úrokmi (EBIT)

Niekedy sa preferuje v menovateli použitie priemernej úrovne aktív ako lepšiu položku v menovateli, keďže zisk je zistený za celé stanovené obdobie, pričom výška aktív je vykazovaná v súvahe ku koncu stanoveného obdobia.

Rentabilita tržieb vyjadruje návratnosť tržieb podniku. Vypočíta sa pomocou tohto vzorca:

$$\text{Rentabilita tržieb} = \frac{\text{Zisk po zdanení}}{\text{tržby}} \quad (2)$$

Často sa nahrádza zisk po zdanení ziskom z prevádzkovej činnosti alebo ziskom pred zdanením.

2.1 Rentabilita aktív a tržieb v slovenských podnikoch

Naším hlavným zámerom je predstaviť v tejto časti vývoj rentability aktív a tržieb v slovenských podnikoch. Ak chceme vývoj rentability sledovať, potrebujeme k tomu údaje o vývoji výsledkov hospodárenia slovenských podnikov a o výške aktív podniku a dosahovaných tržieb podniku. Tie je možné získať z údajov registra účtovných závierok. Informácie uvedené v tomto registri je zmysluplne možné použiť najmä pri meraní a hodnotení jednotlivých podnikov. Údaje uvedené v registri však nie je možné použiť pri hodnotení veľkých skupín podnikov, pretože by to bolo prakticky nemožné. K tomuto účelu sú k dispozícii databázy budované súkromnými spoločnosťami (napr. SCB-Cribis, Bisnode atď.). Okrem toho Slovak credit bureau, v skratke SCB-Cribis, vydáva ročenku stredné hodnoty finančných ukazovateľov ekonomických činností za každý kalendárny rok už od roku 2002. Údaje uvedené v tomto príspevku sú čerpané práve z týchto ročeniek, pričom boli následne spracované do grafickej formy a formy tabuliek.

V rámci týchto publikácií sú prezentované výsledky výnosnosti slovenských podnikov. Rentabilita aktív je pripravovaná na základe pomeru medzi výsledkom hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením a veľkosťou aktív podniku.

Rentabilita tržieb je chápaná ako prevádzková rentabilita tržieb. Vypočítame ju:

$$\text{Prevádzková rentabilita tržieb} = \frac{\text{VH}z\text{H}\check{C}}{\text{Tržby}} \quad (3)$$

VH_zH_Č znamená výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti a tržby použité pri výpočte tohto ukazovateľa predstavujú súčet tržieb z predaja tovaru a tržieb z predaja vlastných výrobkov a služieb.

Výsledky prezentované v nasledujúcej tabuľke nám ukazujú vývoj stredných hodnôt (mediánov) rentability aktív a rentability tržieb, pričom údaje sú získané z údajov za 50 – 100 tisíc účtovných závierok v závislosti od sledovaného roka.

Tabuľka 3 Vývoj rentability RA a RT v slovenských podnikoch v roku 2002 - 2013

Údaje v %	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Prevádzková RT - podniky s obratom <3,3 mil. €	2,97	2,61	3,07	3,22	3,30	3,49
Rentabilita aktív – podniky s obratom <3,3 mil. €	4,03	3,94	4,57	4,90	5,78	5,40
Prevádzková rentabilita tržieb	0,67	0,51	1,16	1,47	2,03	2,70
Rentabilita aktív celková hrubá	0,00	0,00	0,30	0,32	0,86	1,13
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Prevádzková RT- podniky s obratom <3,3 mil. €	3,09	2,57	2,78	2,49	2,04	2,14
Rentabilita aktív - podniky s obratom <3,3 mil. €	3,09	3,25	4,02	3,72	3,09	3,20
Prevádzková rentabilita tržieb	2,10	0,89	1,18	1,07	0,86	1,10
Rentabilita aktív celková hrubá	0,74	0,00	0,05	0,05	0,00	0,03

Zdroj: Stredné hodnoty finančných ukazovateľov ekonomických činností za jednotlivé roky v rokoch 2002 až 2013

Sledované ukazovatele rentabilít zobrazujeme v dvoch hlavných rovinách. V prvej rovine sledujeme vývoj týchto ukazovateľov za všetky slovenské podniky. V druhej rovine sledujeme a zobrazujeme vývoj týchto ukazovateľov pre podniky s ročným obratom (tržbami) vyššími ako 3 300 000 eur. Medzi vývojom rentabilít za súbor všetkých podnikov a vývojom rentabilít podnikov s vyšším obratom sú pomerne výrazné rozdiely.

Vo všeobecnosti vývoj rentability aktív za celkový súbor mal nasledovný priebeh. V priebehu rokov 2002 až 2005 sa dosahovali veľmi nízke úrovne RA (0,00 – 0,32 %), rokoch 2006 až 2008 došlo ku zvýšeniu miery výnosnosti aktív, ktorá dosahovala výšku od 0,86 – 1,13%. Po roku 2009 podniky na Slovensku nedosahujú

merateľnú úroveň RA. Môžeme hovoriť o nedostatočnej úrovni rentability aktív dosahovanej v slovenských podnikoch. Vo vývoji rentability aktív za podniky s obratom nad 3,3 mil.eur je možné vidieť, že podniky dosahujú vyššie úrovne rentability, tak ako je zvyčajné v krajinách západnej Európy a USA. Úroveň RA pred hospodárskou recesiou sa pohybovala na úrovni približne 4% percent, následne sa v rokoch 2003 – 2006 zvýšila na necelých 6% percent, aby paradoxne začala signifikantne klesať už v roku 2007 veľmi prudko, pričom najnižšiu hodnotu dosiahla v roku 2008. Následne podniky boli schopné zvýšiť RA až k úrovni 4%, avšak nepodarilo sa im túto úroveň rentability aktív udržať. Momentálne sa RA tejto skupiny podnikov udržiava nad troma percentami.

Vo vývoji rentability tržieb sú rozdiely medzi RT za celkový súbor a za podniky s obratom nad 3,3 mil. eur tiež výrazné. Hodnota rentability tržieb za celý súbor nie je veľmi vysoká, samozrejme je to v úzkej nadväznosti na vývoj rentability aktív. Najvyššiu hodnotu podniky dosiahli v roku 2007. V ostatných štyroch rokoch dosahujú podniky RT len na úrovni jedného percenta. Rentabilita tržieb za podniky s obratom nad 3,3 mil. eur má iný vývoj. Dosahuje vyššie úrovne výnosnosti, dlhé obdobie v rokoch 2002 až 2009 sa udržiavala približne na úrovni 3%. Následne výška priemernej rentability tržieb klesla na približne 2% a ani v roku 2013 nedošlo k výraznejšiemu nárastu rentability tržieb.

V súhrne vývoj rentabilit tržieb aj aktív bol spojený s ekonomickým cyklom podniku, aj keď vývoj rentability aktív najmä v podnikoch s obratom nad 3,3 mil. eur úplne tento vývoj nereflektoval.

2.2 Rentabilita tržieb a aktív vo vybraných odvetviach

Pri meraní rentability aktív a rentability tržieb jednotlivých podnikov zisťujeme, že existujú rozdiely medzi odvetviami vo vykazovanej rentabilite aktív a následne aj rozdiely v rámci odvetví medzi jednotlivými podnikmi. Vysvetlenie tohto stavu nie je pomerne jednoduché. Je legitímna otázka, prečo dochádza k takémuto vývoju v odvetviach. Prečo jedno odvetvie má vyššiu mieru obratu aktív a prečo iné odvetvie má nižšiu mieru obratu aktív. Na základe toho, že boli zistené rozdiely v týchto ukazovateľoch môžeme predpokladať, že existujú faktory, ktoré majú vplyv na výšku týchto ukazovateľov (Selling a Stickney,1989).

Títo autori definujú základné faktory, ktoré spôsobujú rozdiel vo veľkosti ukazovateľov rentability aktív, rentability tržieb medzi jednotlivými odvetviami a podnikmi. Ide najmä o tieto faktory :

- Kapitálová náročnosť, resp. vyšší podiel režijných nákladov a s tým spojené väčší podiel fixných nákladov na celkových nákladoch v podniku.
- Úzke miesta v technológii, ktoré neumožňuje nad určitú mieru zvýšiť obrat aktív(kapacitné obmedzenie).
- Technické, legislatívne a iné prekážky, ktoré obmedzujú veľkosť konkurencie v odvetví (konkurenčné obmedzenie).
- Citlivosť vývoja tržieb na ekonomický cyklus národného hospodárstva, poprípade nadväzujúcich odvetví.
- Životný cyklus výrobkov, respektíve životný cyklus odvetvia.
- Podniková stratégia.

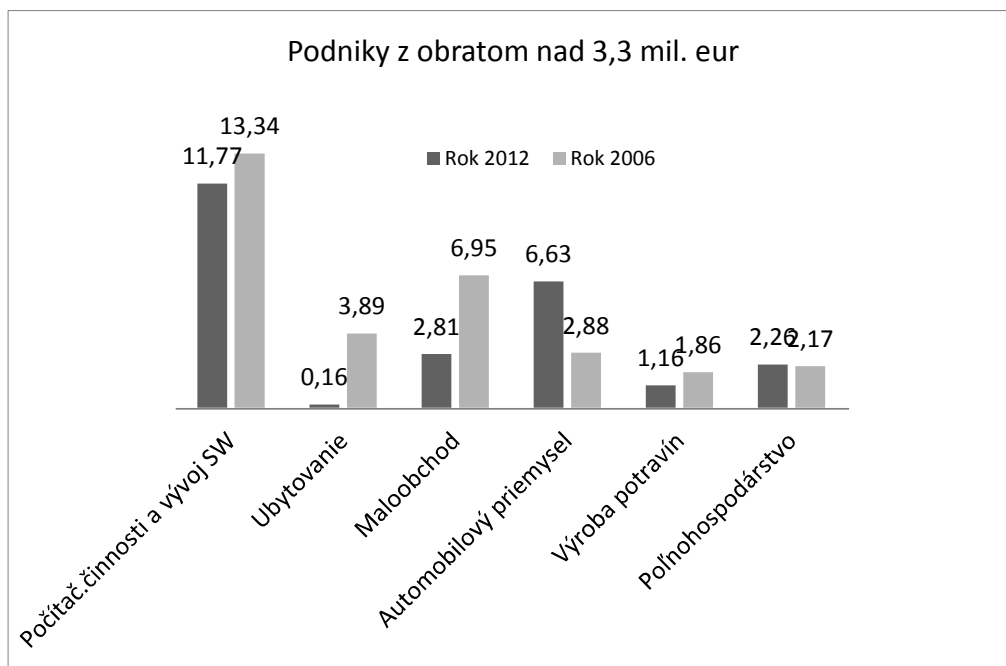
Kapitálová náročnosť odvetvia sa prejavuje v tom, pri akej výške produkcie a následného predaja dosahuje podnik nulový bod, t. z. bod, keď sa celkové náklady podniku vyrovnajú tržbám podniku. S ďalším zvyšovaním produkcie podnik začne dosahovať zisk. Podniky operujúce v kapitálovo náročných odvetviach dosahujú väčšinou nižšiu mieru obratu aktív, pričom tento stav logicky (ak chcú dosiahnuť rovnakú RA ako iné podniky) musia kompenzovať nárastom výšky rentability tržieb. Naopak podniky, ktoré majú vyšší podiel variabilných nákladov dosahujú väčšinou vyšší obrat aktív, t.z. s nižšou rentabilitou tržieb sú schopní dosahovať rovnakú mieru rentability aktív.

Kapacitné obmedzenie často krát súvisí s predchádzajúcim faktorom, t.z. z väčším využívaním fixných nákladov vo výrobe a predaji. Kapacitné obmedzenie znamená, že používaná technológia v niektorých odvetviach neumožňuje racionálne zvyšovanie obratu aktív nad určitú hranicu. To znamená, že podnik podnikajúci v takom odvetví musí zvýšiť svoju atraktivitu len prostredníctvom zvyšovania rentability tržieb, t.z. nárastom jednotkového zisku produkcie.

Konkurenčné obmedzenie predstavuje faktor, ktorý obmedzuje konkurenciu v odvetví a umožňuje zvýšiť rentabilitu aktív nad mieru, ktorú by sme vo všeobecnosti mali očakávať. Zvýšenie rentability aktív sa dosahuje prostredníctvom zvýšenia rentability tržieb, pretože nižšia konkurencia väčšinou umožňuje zvýšiť ceny výrobkov nad úroveň, ktorá by bola vytváraná prostredníctvom stretávania sa dopytu s ponukou na dokonalom trhu, kde neexistujú bariéry vstupu v danom odvetví.

Citlivosť vývoja tržieb na ekonomický cyklus odvetví má vplyv na požadovaný výnos rentability tržieb, respektíve na rentabilitu tržieb a má to vplyv aj na obrat aktív podniku. Čím je vyššia miera citlivosti na ekonomický cyklus národného hospodárstva, tým väčšia variabilita výsledkov hospodárenia podnikov v danom odvetví môžeme očakávať. Malá zmena v agregátom dopyte vedie v takom prípade k relatívne veľkej zmene vo vývoji tržieb podnikov, čo má signifikantný vplyv na veľkosť zisku, popri prípade stratu podnikov. Podniky pôsobiace v odvetviach, ktoré sú menej citlivé na vývoj tržieb nemusia dosahovať tak vysoké miery rentability aktív ako podniky pôsobiace v odvetviach citlivých na vývoj tržieb, pretože nemusia kompenzovať riziko vyššej variability ziskov, ktoré vzniká potenciálnym investorom.

Ďalším faktorom ovplyvňujúci rentabilitu aktív je životný cyklus výrobku, respektíve odvetvia. Tento faktor pôsobí na podniky tým spôsobom, že ak je životný cyklus výrobkov kratší, potom to spôsobuje vyššie kapitálové výdavky v pomere ku tržbám podniku a následne sa zvyšuje aj riziko, keďže trh nemusí nové výrobky akceptovať. Výsledkom totiž môže byť stav, že výdavky na zavedenie výrobku sa nevrátia podniku v očakávanej výške. Tak ako môžeme pozorovať vývoj životného cyklu výrobku a jeho vplyv na zisk a rentabilitu, môžeme analogicky aplikovať tieto vzory správania sa aj na odvetvia ako celok. Iná výška rentability aktív sa predpokladá v odvetviach vo fáze zrelosti a iná vo fáze rastu. V prípade odvetví však táto krivka je platná pre veľmi dlhé časové obdobie niekoľkých desiatok rokov.



Obrázok 5 Rentabilita aktív vo vybraných odvetviach

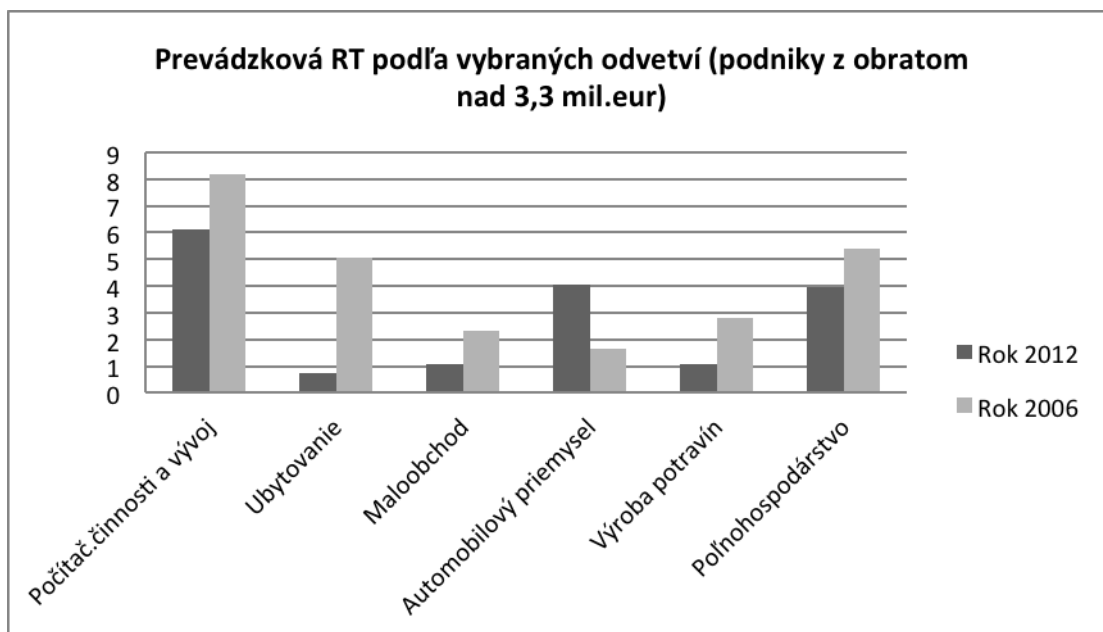
Zdroj: Stredné hodnoty finančných ukazovateľov ekonomických činností za rok 2012 a rok 2006

Podniková stratégia môže mať podstatný vplyv na vývoj rentability aktív podniku. Podniky si vyberajú, akú stratégiu si zvolia (Porter, 1998). Môžu si zvoliť stratégiu diferenciacie alebo nákladového vodcovstva. Vhodne zvolená stratégia môže viesť ku vyššej rentabilite aktív, ako je priemer daného odvetvia, resp. akú dosahujú najbližší konkurenti.

Tieto skutočnosti sa prejavujú aj v slovenských podnikoch. Údaje, ktoré sú k dispozícii nám ukazujú veľmi podobné výsledky. Ako ilustratívny príklad sme vybrali niekoľko odvetví a zobrazíme rozdiely vo veľkosti rentability tržieb a rentability aktív. Údaje sú z databázy podnikov s dosahovaným obratom vyšším ako 3,3 mil.eur.

Vybrali sme si odvetvia tak, aby boli v našom prehľade zastúpené rozdielne sektory ekonomiky. Na obrázkoch 1 a 2 je zobrazený stav rentability v roku 2006 a 2012 za odvetvia počítačových činností a tvorby softvéru, ubytovania (hoteliérstva), maloobchodu, výroby motorových vozidiel (automobilový priemysel), výroby potravín a odvetvia poľnohospodárstva.

Na obrázku 1 je zobrazený stav rentability aktív v týchto odvetviach. Je viditeľné, že existujú veľké rozdiely vo výške RA, pričom najvyššia rentabilita je dosahovaná v odvetví počítačových činností a paradoxne v odvetví automobilového priemyslu. Nižšie úrovne RA je dosahovaná v odvetviach ako je výroba potravín a poľnohospodárstvo.



Obrázok 6 Prevádzková rentabilita tržieb vo vybraných odvetviach

Zdroj: Stredné hodnoty finančných ukazovateľov ekonomických činností za rok 2012 a rok 2006

Na obrázku 2 je zobrazený vývoj prevádzkovej rentability tržieb v týchto istých odvetviach. Je možné vidieť tiež výrazné rozdiely v priemerných úrovniach rentability tržieb medzi odvetviami, pričom priemerná úroveň roka 2012 je okrem odvetvia automobilového priemyslu v každom odvetví nižšia ako bola v roku 2006. Znepokojujúce sú nízke miery rentability tržieb najmä u výrobcov potravín a v ubytovaní.

3. Záver

Údaje prezentované vyššie nám ukazujú, že vývoj rentability aktív a tržieb závisí predovšetkým od vývoja ekonomického cyklu, ale zároveň aj od ďalších faktorov, ktoré determinujú vykonávanie ich činností a transformačný proces. Vývoj rentability aktív a rentability tržieb za súbor všetkých slovenských podnikov ukazuje, že podniky vo všeobecnosti dosahujú na Slovensku pomerne nízku mieru rentability aktív. Tento stav by mal byť v budúcnosti predmetom nášho ďalšieho skúmania.

Pri porovnaní situácie v jednotlivých odvetviach je situácia omnoho pestrejšia. Existujú pomerne veľké rozdiely v priemerných hodnotách rentability aktív a rentability tržieb medzi odvetviami, pričom sme zobrazovali len situáciu v podnikoch s obratmi vyššími ako 3,3 mil. eur. Pri použití údajov zo stredných hodnôt za všetky podniky by boli priemerné hodnoty ešte nižšie, napríklad v odvetví ubytovanie (hoteliérstvo) dosahuje rentabilita tržieb za rok 2012 zápornú mieru 4,9 percent a priemerná výška rentability tržieb v dvanásťročnom horizonte predstavuje – 7,73 percent za jeden rok.

Tento príspevok vznikol ako súčasť riešenia projektu VEGA 01/0292/13 Vývoj a analýza vplyvov na finančnú výkonnosť v slovenskom priemysle a krajinách EU.

Literatúra

- Crif – Slovak credit bureau. 2014. *Stredné hodnoty finančných ukazovateľov ekonomických činností v Slovenskej republike za rok 2013*. Bratislava: Crif 2014.
- Crif – Slovak credit bureau. 2013. *Stredné hodnoty finančných ukazovateľov ekonomických činností v Slovenskej republike za rok 2012*. Bratislava: Crif .
- Crif – Slovak credit bureau. 2007. *Stredné hodnoty finančných ukazovateľov ekonomických činností v Slovenskej republike za rok 2006*. Bratislava: Crif 2007.
- Kotulič, R. a kol. 2010. *Finančná analýza podniku*. Bratislava: Iura Edition 2010. Str.68
- Selling, T.I – Stickey, C.P. 1989. The effects of Business Environments and Strategy on a Firm's Rate of Return on Assets. 1989. In: *Financial Analysts Journal*. (January/February 1989), str.43-52.
- Zalai, K. a kol. 2006. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Bratislava: Sprint vfra 2006. Str.62
- Porter, M.E. 1998. *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.



MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



Účtovný informačný systém, zdroj relevantných informácií pre manažérov

Accounting information system a source of relevant information for managers

Anna Látečková^a

*^aSlovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Slovenská republika,
anna.lateckova@uniag.sk*

Abstrakt

Globalizácia je celosvetový proces, ktorý pre podnikateľov predstavuje zvýšené nároky na dosahovanie konkurencieschopnosti. Prosperujúci podnik túto skutočnosť musí akceptovať a v záujme udržania si konkurencieschopnosti v silnom medzinárodnom prostredí, musí uplatňovať zodpovedajúce metódy riadenia. Základnou podmienkou pre kvalitné riadenie a rozhodovanie je dostupnosť relevantných informácií, ktoré na podnikovej úrovni získavajú manažéri zo svojho podnikového informačného systému. Jedným z výsledkov nášho výskumu je poznanie, že manažéri požadujú predovšetkým aktuálne a objektívne informácie s možnosťou okamžitého prehľadu dôležitých ekonomických ukazovateľov a s možnosťou vzdialeného prístupu. Účtovníctvo, ako integrujúci prvok podnikového informačného systému, spĺňa uvedené požiadavky. Automatizované vedenie účtovníctva zabezpečuje zber a spracovanie údajov a následne poskytuje manažérom informácie, ktoré svojim obsahom a štruktúrou naplňujú informačné potreby riadenia. Účtovníctvo v spojení s najnovšími technológiami, je nenahraditeľným informačným zdrojom pre manažérov. Aktuálnym trendom je aplikovanie cloud computingu, ktorého výhody sú predovšetkým vo vzdialenom prístupe k údajom a v ich dostupnosti v reálnom čase.

Kľúčové slová: informácie, účtovníctvo, manažéri, softvér, informačný systém

Abstract

The globalization is a worldwide process, which presents increased claims to achieve a competitiveness. A prosperous firm must accept this reality and in interest of keeping of competitiveness in strong international surroundings must apply corresponding methods of leading. The basic requirement of the quality leading and decision is an availability of relevant information, which are achieved at company level by managers from their enterprise information system. One of the outcome of our research is the fact that the managers mainly require the actual and objective information, with an immediate overview of important economic indicators and distant approach. Accounting as an integrated tool of enterprise's information system meets the determined assumptions. Automatization accounting ensures collection and processing, which with content and structure fulfill the information need of managers. Accounting in the integration with the available technologies, such as open source system or cloud computing, is indispensable informational source for managers. The current trend is to apply cloud computing the benefits of which are mainly the remote access to the data and their immediate availability.

Keywords: information, accounting, managers, software, information systems

1. Úvod

Finančné riadenie podniku je zložitý proces, ktorého úspešné zvládnutie je prioritou pre každého manažéra. Obsahom finančného riadenia podniku je organizovanie pohybu kapitálu, peňazí, pohľadávok a záväzkov (Vlachynský, 2006). S uvedeným súvisí aj finančná analýza, ktorá je základom nielen pre zhodnotenie dosiahnutých výsledkov za minulé obdobie, ale umožňuje odhaliť problémové oblasti, riziká a stanoviť alternatívne riešenia pre zabezpečenie finančnej stability pre budúce obdobia. Základným zdrojom údajov pre finančnú analýzu a tiež pre finančné riadenie je účtovníctvo.

Väčšina autorov spája finančnú analýzu s účtovnými výkazmi (súvaha, výkaz ziskov a strát). Účtovníctvo však poskytuje údaje, ktoré je možné využiť nielen pri zostavovaní finančnej analýzy, ale v priebehu celého roka pre úspešné finančné riadenie. Úlohou finančného účtovníctva je predovšetkým poskytovať podklady potrebné na posúdenie finančnej situácie, informovať o výsledku hospodárenia (zisku alebo strate) a schopnosti podniku vytvárať vo svojej činnosti peňažné prostriedky (Šlosárová, 2011).

Mnohí autori označujú účtovníctvo za informačný systém. Účtovný informačný systém sumarizuje finančné údaje podniku a usporadúva údaje do užitočných prehľadov. Účtovníci predkladajú výsledky manažmentu, ktorý ich následne využíva pri riadení a rozhodovaní. Čím sú však obchodné podniky väčšie, tým sú nároky na ich účtovné informačné systémy vyššie. V dnešnej dobe využíva veľa organizácií informačné systémy, ktoré integrujú finančné i nefinančné informácie o podnikateľskej činnosti a obchodných partneroch v jednej databáze (Needles, 2005).

Vzhľadom na veľké množstvo údajov, ktoré súvisí s podnikateľskou činnosťou, je ich spracovanie nepredstaviteľné bez uplatnenia výpočtovej techniky. V každom podniku je implementovaný informačný systém, ktorý zabezpečuje zber, spracovanie a distribúciu údajov. Mariaš (2007) charakterizuje informačný systém ako formalizovaný súbor procedúr navrhnutých na premenu údajov tak z vnútorných, ako aj vonkajších zdrojov na informácie potrebné pri rozhodovaní a plánovaní. Je funkčným celkom alebo jeho časťou na zabezpečenie systematickej a cieľavedomej informačnej činnosti. Informačný systém je založený na počítačovom spracovaní informácií a slúži na podporu operačných, manažérskych a rozhodovacích funkcií (Hrubec, 2009).

Integrujúcim prvkom podnikového informačného systému je podsystém účtovníctvo (Kučera, 2008). Zaúčtované údaje sú dôležitým informačným zdrojom v každej oblasti podnikovej činnosti. Pre skvalitnenie účtovného systému podnikov je v súčasnosti, pri snahe o zabezpečenie trvalo udržateľného rozvoja, potrebné inovovať jeho obsah rozšírením tradičných účtovných informácií o environmentálne informácie, ktoré sa majú formovať v rámci environmentálneho účtovníctva (Škorecová, 2013).

2. Cieľ a metodika

Problematika riadenia a rozhodovania v podnikateľskej činnosti je veľmi rozsiahla. Nech však riešime akýkoľvek jej aspekt, vždy zistíme, že nevyhnutnou podmienkou kvalitného riadenia je dostatok relevantných informácií.

Nároky a požiadavky manažérov na dostupnosť informácií sa stupňujú. Informácie sa stali cenným zdrojom do značnej miery podmieňujúcim konkurencieschopnosť a prosperitu podniku. Vzhľadom na veľký rozsah uvedenej problematiky, článok je zameraný na nasledovné oblasti:

1. účtovníctvo ako informačný systém,
2. požiadavky manažérov na informačné zabezpečenie,
3. dostupnosť relevantných informácií pre finančné riadenie.

Cieľom článku je prezentovať možnosti a výhody získavania informácií z účtovníctva pre zabezpečenie finančného riadenia.

Pri riešení problematiky sú použité základné metódy: analýza, syntéza, komparácia, dedukcia, riadený rozhovor s manažermi vo vybraných podnikoch a v softvérových spoločnostiach. Podkladové údaje sú získané z výskumu vo vybraných podnikoch a z analýzy vybraných softvérových produktov (od spoločností IBM Slovensko, s.r.o. Softip, a.s., Softeam, Inmedias, a.s., Stormware s.r.o.)

3. Účtovníctvo v podnikovom informačnom systéme

Účtovníctvo je upravené legislatívnymi predpismi Ministerstva financií SR. Základnými predpismi sú zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve, Opatrenia ministerstva financií a daňové zákony, ktoré je potrebné pri vedení účtovníctva dodržiavať. Zákon o účtovníctve definuje účtovnú jednotku, vymedzuje cieľ a zásady účtovníctva. Účtovné jednotky môžu účtovať buď v sústave jednoduchého alebo podvojného účtovníctva. Konkrétna forma vedenia účtovníctva je však ponechaná na podnikateľskom subjekte, t. j. organizácia účtovníckych prác, aplikácia konkrétnych metód a postupov, výber softvéru atď. V praxi tak dochádza k tomu, že síce platí jednotná legislatíva, ale každý podnikateľ si organizuje účtovníctvo individuálne. V súčasnosti sa takmer vo všetkých podnikateľských subjektoch uplatňuje automatizované spracovanie. Len veľmi málo podnikateľov vedie účtovníctvo ručne, sú to zvyčajne drobní živnostníci, ktorí účtujú v sústave jednoduchého účtovníctva.

Odhladnuc od účtovnej sústavy, v každom podniku sa od jeho založenia vytvára určitý informačný systém, ktorého podstatou je zaevidovanie a spracovanie dokladov. Manažéri sa snažia o čo najúčelnejšie zostavenie podnikového informačného systému pre zabezpečenie zberu, spracovania, uchovania dokladov a pre poskytovanie potrebných informácií. Podnikateľská činnosť je veľmi rôznorodá a preto vytvorený podnikový informačný systém je vždy individuálny. Avšak už pri jeho tvorbe je potrebné akceptovať legislatívne opatrenia a zásady platné pre vedenie účtovníctva.

Podnikový informačný systém obsahuje údaje z jednotlivých oblastí činnosti podniku napr. oblasť skladového hospodárstva, výroby, fakturácie, miezd a personalistiky, dlhodobého majetku a pod. Väčšina týchto údajov má charakter účtovných údajov a je potrebné ich zaúčtovať. Môžeme konštatovať, že účtovníctvo je integrujúcim prvkom v podnikovom informačnom systéme a vytvára komplexnú údajovú základňu potrebnú pre riadenie a rozhodovanie manažérov.

4. Informácie pre finančné riadenie

Veľa manažérov považuje účtovníctvo za povinnosť, ktorá je daná legislatívou. Je im zrejmé, že účtovníctvo poskytuje údaje o výsledku hospodárenia, že údaje z účtovníctva sú potrebné pre zostavenie daňového priznania a účtovné výkazy (Súvaha, Výkaz ziskov a strát) sú podkladom pre výpočet finančných ukazovateľov. Takýto pohľad je správny, avšak pre finančné riadenie je nepostačujúce využívať účtovné informácie len pre sledovanie výsledku hospodárenia alebo výpočet finančných ukazovateľov na konci účtovného obdobia. Sme svedkami, že v podnikoch manažéri vytvárajú ďalšie a ďalšie evidencie pre zber, spracovanie a poskytovanie rôznych finančných prehľadov. Dochádza tak k duplicitnému zberu údajov a zvýšenej zaťaženosti pracovníkov. Dokonca sú známe prípady, kedy takéto pomocné evidencie a z nich poskytnuté výsledky sa na konci obdobia nezhodujú so zaúčtovanými údajmi, čo môže viesť k rozporuplným výsledkom a k stavu, kedy manažéri sú na pochybách, z ktorých údajov vychádzať, resp. ktoré ukazovatele sú správne vypočítané.

Riadenie je zložitý proces a správnosť rozhodnutí manažérov je založená na dostupnosti objektívnych a hodnoverných údajoch. Zároveň je potrebné rozlišovať, či sa jedná o operatívne, taktické alebo strategické riadenie. Najlepším riešením je mať k dispozícii údaje pre všetky požiadavky manažérov a zabezpečiť ich dostupnosť v reálnom čase. Na prvý pohľad by sa zdalo, že ide o náročné požiadavku. A ak prihladneme k narastajúcemu objemu údajov a k požiadavke mať k dispozícii nielen údaje z interného prostredia podniku, je to naozaj náročná problematika. Avšak implementáciou vhodných informačných systémov a technológií nie je problém uchovať veľké objemy údajov, spracovať ich v krátkom čase a poskytnúť manažérom výstupy v požadovanej forme (číselné výpočty, grafické znázornenie, multidimenzionálne analýzy).

Problémom súčasného obdobia je správne vytvoriť informačný systém v podniku, resp. zdefinovať požiadavky manažérov tak, aby boli zachytené všetky potrebné údaje. Zistili sme, že manažéri v súčasnosti kladú dôraz predovšetkým na:

1. dostupnosť údajov v reálnom čase,
2. spracovanie údajov do výsledkov s krátkou dobou odozvy,
3. modifikovateľnosť a otvorenosť informačného systému,
4. možnosť vzdialeného prístupu k údajom.

5. Účtovné informácie pre manažérov

Riešením uvedených požiadaviek je podnikový informačný systém vybudovaný tak, že:

- zohľadňuje charakter podnikateľskej činnosti,
- informačné toky sú vytvorené v súlade s potrebami riadenia,
- implementované programy a hardvér zodpovedajú aktuálnym trendom vývoja informačných systémov a technológií,
- umožňuje zavedenie moderných nástrojov pre podporu finančného riadenia.

Základom kvalitne vybudovaného podnikového informačného systému je účtovníctvo, ktorého softvérové riešenie je schopné zabezpečiť údajovú základňu pre naplnenie potrieb operatívneho, taktického a do značnej miery aj strategického riadenia. Preto je potrebné vnímať účtovníctvo ako komplexný informačný systém a využiť možnosti dané automatizovaným spracovaním účtovníctva, ktoré poskytuje informácie vyznačujúce sa najmä nasledovnými atribútmi:

- a) účtovné informácie sú objektívne a vierohodné.** Všetky zaúčtované údaje sú podložené dokladmi, ktorý sú reálne a overiteľné. Obsahujú náležitosti v súlade so zákonom č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve, 595/2003 Z. z. o dani z príjmov, č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty,
- b) účtovné informácie sú aktuálne.** Spracovanie účtovných dokladov v reálnom čase umožňuje získať informácie s krátkou dobou odozvy. Je tak možné mať aktuálny prehľad o stave majetku, záväzkov a výsledku hospodárenia,
- c) účtovné informácie sú komplexné.** Vzhľadom k možnostiam softvéru, pri účtovaní sa zaznamenávajú údaje nielen v peňažných jednotkách, ale aj v jednotkách množstva, prípadne aj kvalitatívne údaje. Na účtoch je možné evidovať aj ďalšie charakteristiky účtovného prípadu, napríklad: vnútroorganizačnú jednotku (závod, stredisko, zodpovednú osobu...), výkon, kalkulačnú jednotku, nákladový druh, zákazku a pod.,
- d) účtovné informácie plnia kontrolnú funkciu.** Účty na ktorých sa sledujú náklady je možné prednastaviť tak, že sa zadá limit, pre zvolený nákladový druh. Softvér sleduje naplnenie tohto limitu a upozorní používateľa na jeho dosiahnutie. Je tak možné korigovať výšku nákladov už počas roka a nečakať na vyhodnotenie na konci roka. Je možné prednastaviť aj iné upozornenia, napríklad ak odberateľ nespláca včas pohľadávky, softvér pri vystavení faktúry označí takéhoto obchodného partnera ako "neplatič",
- e) účtovné informácie umožňujú podrobné analýzy ex post.** História účtovných záznamov umožňuje aplikovať rôzne matematické metódy na vyhodnotenie stavu na nákladových a výnosových účtoch, na účtoch stavu zásob a ostatných druhov majetku a záväzkov. Podrobné účtovné záznamy umožňujú multikriteriálne a viacdimenzionálne analýzy. Je tak možné nielen konštatovať stav, ale aj zistiť príčiny, ktoré k nemu viedli a v konečnom dôsledku aj konkretizovať zodpovedné osoby,
- f) účtovné informácie umožňujú predikciu budúceho vývoja a korekciu rozhodnutí.** Účtovné informácie, ako vierohodné podkladové údaje, pri aplikovaní matematicko-štatistických metód umožňujú simulovať budúci vývoj. Softvérové spracovanie je možné využiť na overenie viacerých viarant rozhodnutí a v priebehu obdobia je možné korigovať rozhodnutia aktuálne dosahovanými výsledkami,

Softvérové spracovanie účtovníctva má veľké výhody, predovšetkým urýchľuje a skvalitňuje samotný proces účtovania. Avšak je veľmi dôležité nezabúdať na pravidelné aktualizácie softvéru z dôvodu legislatívnych zmien a zmien v podnikových procesoch. Zároveň je potrebné chrániť softvér pred neoprávnenými zásahmi a nelegálnym prístupom, zabezpečiť údaje pred zneužitím, poškodením a stratou. Trendom súčasného obdobia je požiadavka manažérov na vzdialený prístup k údajom. Po technickej stránke nie je problém zabezpečiť prístup do účtovníctva aj mimo podnikové prostredie. V poslednej dobe sa stretávame s možnosťou vedenia účtovníctva formou cloud computingu. Stále však pretrváva obava manažérov z možnosti zverejnenia citlivých finančných údajov podniku.

6. Záver

Uplatniť široké možnosti automatizovaného spracovania účtovníctva pre finančné riadenie nie je jednoduché. V prvom rade je potrebné správne nastaviť softvér, čo zvyčajne vyžaduje rozsiahle znalosti účtovníctva a tiež počítačového spracovania. V prípade ak podnik nemá takého špecialistu, je potrebné využiť služby softvérovej spoločnosti. Aby však celý systém fungoval podľa predstáv manažérov, je nevyhnutné aby presne sformulovali svoje požiadavky a mali aspoň základné poznatky z účtovníctva. Nie je podmienkou, aby poznali čísla účtov a predkontácie, ale aby boli oboznámení s účtovným softvérom natoľko, aby:

- dokázali sformulovať svoje požiadavky na informácie,
- poznali informačnú hodnotu účtov,
- mali prehľad o možnostiach výstupných prehľadov, reportov a analýz poskytovaných softvérom.

Rovnako dôležité je zabezpečiť ochranu spracovania pred neoprávnenými zásahmi, stratou alebo pozmeňovaním údajov. Tu je možné odporučiť pravidelné vykonávanie softvérového auditu.

Literatúra

- Hrubec, J., Virčíková, E. a kol. 2009. *Integrovaný manažérsky systém*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre. ISBN 978-80-552-0231-0.
- Kučera, M., Látečková, A. 2008. *Podnikové informačné systémy a účtovníctvo*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre. ISBN 978-80-8069-985-7.
- Mariaš, M. 2007. *Informačné systémy marketingu*. Bratislava: GeoPARNAS. ISBN 978-80-969607-1-2
- Needles, B. E., Powers, M., Crosson, S. V. 2005. *Financial & Managerial Accounting*. Boston. ISBN 0-618-39362-5.
- Šlosárová, A. 2011. *Účtovníctvo*. Bratislava: IURA EDITION, spol. s.r.o. ISBN 978-80-8078-418-8.
- Škorecová, E. 2013. Environmentálne účtovníctvo - inovatívny trend v informačnom zabezpečení manažmentu podniku. In: *Trendy v podnikaní 2013*. Plzeň, Česká republika, ISBN 978-80-261-0321-9.
- Vlachynský, K. 2006. *Podnikové financie*. Bratislava: IURA EDITION, spol. s.r.o., 2006. ISBN 80-8078-029-3



MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



Nová úprava zásady skutočného obsahu právneho úkonu v Daňovom poriadku¹

New regulation of substance-over-form principle in the Code of Tax Procedure

Anna Románová^a, Karolína Červená^a

^a *Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Právnická fakulta, Slovenská republika,
anna.romanova@upjs.sk, karolina.cervena@upjs.sk*

Abstrakt

Príspevok sa venuje rozboru novelizovaného ustanovenia § 3 ods. 6 Daňového poriadku, účinného od 1. januára 2014, ktoré rozširuje dovtedajšiu zásadu preferovanie skutočného obsahu právneho úkonu o podrobnejšiu úpravu posudzovania úkonov a správania daňových subjektov, ktorým chýba ekonomické opodstatnenie a ktorého cieľom je eliminovať daňové úniky a uplatňovanie neoprávnených daňových výhod získaných zneužitím právnej úpravy.

Kľúčové slová: právo, daň, správa daní, daňové úniky, zneužitie práva

Abstract

The paper deals with analysis of amended provision of art. 3 par. 6 of the Code of Tax Procedure, in force since 1st January 2014, broadening the former substance-over-form principle by including therein a more precise regulation of actions and other behavior of taxpayers lacking any economic substance adopted in order to eliminate tax evasion and acquisitions of undue tax benefits by means of abuse of law.

Keywords: law, tax, tax administration, tax evasion, abuse of law

1. Úvod

Princípy a zásady zakotvené v procesných predpisoch daňového práva a uplatňované pri správe daní boli vždy často pertraktovanou témou predstaviteľov právnej vedy (pozri napr. Vernarský, 2013; Molitoris, 2013; Lang a kol., 2010; Babčák, 2010; Vernarský, 2009; Šefl, 2009; Bujňáková, 2005). Niektoré z nich boli v konkrétnom predpise zakotvené výslovné, iné sa z neho vyvodzovali nepriamo alebo vyplývajú zo všeobecnejších Ústavou zakotvených princípov. Princíp zákazu zneužitia práva nebol v zákone č. 563/2009 Z. z. o správe daní (daňový poriadok) a o zmene a doplnení niektorých zákonov (toho času v znení neskorších

¹ Príspevok vznikol v rámci riešenia projektu VEGA č. 1/1170/12 „Vplyv daňovej politiky Európskej únie na vnútroštátnu právnu úpravu v SR.

predpisov) (ďalej len „Daňový poriadok“) ani v predchádzajúcom procesnom kódexe daňového práva výslovne zakotvený, no predsa sa aj vďaka judikatúre vnímal ako stabilný prvok právneho poriadku. Jeho význam je o to väčší, že bezprostredne ovplyvňuje iný princíp, a to princíp právnej istoty, teda spoliehanie sa daňového subjektu na znenie zákona a aj postup orgánov daňovej správy pri správe daní. V súčasnom prostredí rozmáhania sa prípadov vyhýbania sa daňovej povinnosti, daňových únikov či daňových podvodov však štáty hľadajú riešenia týchto problémov a jedným z nich by malo byť aj novelizované ustanovenie § 3 ods. 6 Daňového poriadku smerujúce k úprave prípadov zneužitia práva v oblasti daní.

Ako uvádza de la Feria, princíp zneužitia práva je viac menej uznávaný rôznymi štátmi (de la Feria, 2008), aj keď jeho koncept a komplexnosť jeho rozpracovania sa pomerne výrazne líši, pričom uzatvára, že môžeme uznať vytvorenie všeobecného princípu zákazu zneužitia práva na základe judikatúry Súdneho dvora EÚ (ďalej len „SDEÚ“) v daňových veciach (de la Feria, 2008). Je teda nevyhnutné výslovne ho zakotviť vo vnútroštátnej právnej úprave?

Daňový poriadok bol s účinnosťou od 1.1.2014 novelizovaný vo svojom ustanovení § 3 ods. 6, ktoré popri pôvodnom znení (*„pri uplatňovaní osobitných predpisov pri správe daní sa berie do úvahy skutočný obsah právneho úkonu alebo inej skutočnosti rozhodujúcej pre zistenie², vyrubenie alebo vybratie dane.“*) bolo doplnené o ustanovenie: *„Na právny úkon alebo inú skutočnosť rozhodujúcu pre zistenie, vyrubenie alebo vybratie dane, ktoré nemajú ekonomické opodstatnenie a ktorých výsledkom je účelové obchádzanie daňovej povinnosti alebo získanie takého daňového zvýhodnenia, na ktoré by inak nebol daňový subjekt oprávnený, alebo ktorých výsledkom je účelové zníženie daňovej povinnosti, sa pri správe daní neprihliada.“*

Keďže ide o nové ustanovenie a táto zmena nemá v slovenskom daňovom práve priamych „predchodcov“, a doposiaľ nebola obzvlášť podrobne analyzovaná, pokúsime sa o tento rozbor najmä s ohľadom na vyvodenie záveru, či táto zmena bude prínosom pre identifikáciu prípadov zneužitia práva a ich pokrytie a či prinesie viac právnej istoty oproti predchádzajúcemu stavu.

2. Dôvody vedúce k novelizácii

Nové ustanovenie dopĺňa štandardnú zásadu preferovania skutočného obsahu právneho úkonu [alebo aj zásada materiálnej pravdy (Kobík, Kohoutková, 2010), zásada autenticity daňového konania (Balko, 2010), zásada neformálnosti (Babčák, 2010), zásada objektívnej pravdy (Mrkývka, 2004)] aplikovanú už v čase predchádzajúcej úpravy. Ako poznamenáva Karfíková, zastretá kvalifikácia určitého konania alebo s ním spojených úkonov nemôže byť pre vyrubenie a výber daní v daňovom konaní relevantná, pretože len skutočný obsah úkonu je podstatný v tomto ohľade (Bakeš, 2009). To znamená, že na základe tohto ustanovenia, ak daňovník alebo iná osoba predstiera právny vzťah alebo faktickú skutočnosť za účelom dosiahnutia výhodnejšieho daňového režimu, bude ten vzťah, ktorý mal zostať zastretý a nie ten, ktorý zastiera, považovaný za pravý. Táto prekvalifikácia správcu dane však musí byť preukázaná a riadne odôvodnená v rámci odôvodnenia rozhodnutia správcu dane (Najvyšší správny súd ČR: 5 Afs 29/2003 – 85).

Ako sme uviedli, už aj predchádzajúca úprava zakotvovala oprávnenie správcu dane neprihliadať na úkony daňových subjektov nasmerované k obchádzaniu zákona predstieraním právneho vzťahu alebo inej skutočnosti. Aký bol potom dôvod na úpravu pôvodného ustanovenia? Podľa dôvodovej správy k zákonu č. 435/2013 Z. z., (ďalej len „Dôvodová správa“) bola základom zmeny iniciatíva SR v oblasti boja proti daňovým podvodom, zvlášť s ohľadom na opatrenia navrhnuté v *„Analýze uskutočňovaných úhrad za tovary, služby a iné formy platieb realizované daňovníkmi voči subjektom so sídlom podnikania v nespolupracujúcich, resp. off shore jurisdikciách“*, ako aj odporúčanie Európskej komisie zo 6. decembra 2012 v súvislosti s agresívnym daňovým plánovaním (C(2012) 8806 final) (ďalej len „Odporúčanie“) ktorým Európska komisia odporúča v čl. 4.2 a nasl. členským štátom zaviesť do svojich vnútroštátnych noriem ustanovenie, podľa ktorého: *“sa na umelú konštrukciu alebo sériu umelých konštrukcií, ktoré boli uskutočnené s hlavným cieľom vyhnúť sa zdaneniu a vedú k získaniu daňovej výhody neprihliada. Vnútroštátne orgány posudzujú tieto konštrukcie na daňové účely v súlade s ich ekonomickou podstatou.“*

² A zároveň sa doplnilo slovo: „zistenie“.

3. Nová úprava

Nové ustanovenie zahŕňa (a) právny úkon alebo inú skutočnosť bez ekonomického opodstatnenia, ktorých výsledkom je účelové obchádzanie daňovej povinnosti; (b) právny úkon alebo inú skutočnosť bez ekonomického opodstatnenia, ktorých výsledkom je účelové získanie neoprávneného daňového zvýhodnenia; (c) právny úkon alebo inú skutočnosť bez ekonomického opodstatnenia, ktorých výsledkom je účelové zníženie daňovej povinnosti. Vidíme teda niekoľko kritérií, ktoré musia určitý úkon alebo skutočnosť vykazovať, aby mohli spadať pod toto ustanovenie, a síce, že im úplne chýba ekonomická podstata, že je tu určitý výsledok, a to buď obchádzanie daňovej povinnosti, zníženie daňovej povinnosti alebo získanie neoprávnenej daňovej výhody a zároveň bol tento výsledok dosiahnutý cielene.

Hoci toto nové ustanovenie boli prijaté na báze Odporúčania, znenie tam uvedenej klauzuly a tej prijatej do slovenského právneho poriadku nie je zhodné a možno skonštatovať, že slovenské znenie nie je úplne jednoznačné z hľadiska jeho interpretácie. Preto, hoci Odporúčanie v ust. čl. 4.3 až 4.7 obsahuje výkladové pravidlá, ich použiteľnosť nie je celkom zrejímavá.

3.1. Absencia ekonomického opodstatnenia

Zo znenia nového ustanovenia vyplýva, že má pokrývať úkony a skutočnosti bez ekonomického opodstatnenia, teda úplne bez ekonomického opodstatnenia. Avšak, je ťažké predvídať aký rozsah skutočnej ekonomickej podstaty bude v konkrétnom prípade postačujúci, aby správca dane uznal, že konkrétna operácia túto ekonomickú podstatu skutočne má. Na rozdiel od slovenskej úpravy, Odporúčanie hovorí o umelých konštrukciách a absencia ekonomickej podstaty je práve znakom umelosti, pričom v čl. 4.4 obsahuje určité znaky umožňujúce označiť určitú konštrukciu za umelú. Nakoľko však podľa nášho názoru absencia ekonomickej podstaty v podstate znamená umelosť, možno skonštatovať, že tieto pomocné kritéria môže využiť aj slovenský správca dane.

3.2. Výsledok

Pokiaľ usporiadanie vzťahov vyústi do jedného z troch predvídaných objektívnych stavov, potom je toto kritérium splnené. Posúdenie tohto výsledku síce spadá do úvahy správcu dane, avšak možno predpokladať, že najrozumnejší spôsob ako skonštatovať jeho dosiahnutie je porovnanie výsledku dosiahnutého na základe štruktúry použitej daňovníkom a výsledku, ktorý by sa dosiahol, keby daná štruktúra nebola použitá, ako to navrhuje aj Odporúčanie v čl. 4.7, za predpokladu, že vytvorená štruktúra je naozaj vyhodnotená ako umelá a že pôvodný vzťah alebo úkon mal spadať pod iný daňový režim, než využil daňovník v dôsledku ním umelo vytvorenej konštrukcie. V opačnom prípade by takéto porovnávanie mohlo narážať na právo daňovníka vybrať si najvýhodnejší daňový režim, ktorý mu platná legislatíva skutočne ponúka. Zákon však nehovorí, či musí ísť o jediný výsledok operácie, alebo len o jeden z výsledkov. Podľa nášho názoru však existencia aj iných výsledkov popri tom zákonom predpokladanom, vzhľadom na použitú formuláciu, nie je relevantná.

3.3. Účel

Každý z troch možných výsledkov predvídaných zákonom zahŕňa jeho účelové dosiahnutie. Tento „účel“ však už nie je ďalej charakterizovaný ani ako „hlavný účel“ (po vzore Odporúčania) ani ako jediný účel. Dôvodová správa uvádza, že zmyslom tohto ustanovenia „je umožniť správcovi dane nebrať pri správe daní do úvahy napríklad umelé transakcie a štruktúry vytvorené za účelom neželanej optimalizácie daňovej povinnosti, a to aj v prípade ak takáto daňová optimalizácia **nepredstavuje jediný účel týchto transakcií a štruktúr**.“ Ak sa však pozrieme na skutočné znenie „na právny úkon...**ktorých výsledkom je účelové obchádzanie**“ a deklarovanú interpretáciu „aj v prípade ak takáto daňová optimalizácia **nepredstavuje jediný účel**“ vidíme, že tieto nie sú až úplne zhodné. V zmysle dôvodovej správy teda popri účele transakcie smerom k obchádzaniu zákona môže existovať aj iný účel. Táto je významným zdroj hľadania správneho zmyslu ustanovenia zákona, avšak nie jediným rozhodujúcim, keďže ako je známe z nálezu Ústavného súdu ČR I. US 22/99, želaný spôsob interpretácie nemôže naprávať nesprávne naformulované ustanovenie zákona, preto je nevyhnutné použiť aj iné interpretačné metódy. S použitím gramatického výkladu môžeme uzavrieť, že predmetné spojenie umožňuje jeho výklad v širšom slova zmysle. Zákonodarca síce nevyužil žiadne spojenie, ktoré by výslovné indikovalo

možnosť existencie iných ďalších účelov (napr. hlavne za účelom, apod.), ale ani smerom k limitovaniu tohto účelu (napr. len za účelom, ktorého jediným účelom, apod.), čo podľa nášho názoru smeruje k záveru, že zákonodarca nechcel obmedziť výklad ustanovenia ale pokryť situácie v ktorých dôjde k účelovému dosiahnutiu predpokladaných výsledkov bez ohľadu na prípadné iné ciele či úmysly konajúcich strán. Preto sme toho názoru, že sa môžu vyskytnúť aj iné ciele popri tom daňovom orientovanom.

Ďalšia otázka teda znie, či sa táto „cielenosť výsledku“ predpokladá vzhľadom na okolnosti, teda na základe zohľadnenia objektívneho stavu. Výkladové pravidlo dané ustanovením čl. 4.5 Odporúčania stanovuje, že takýto účel je daný v prípade, keď jeho konanie porušuje predmet, ducha a účel ustanovenia daňovej normy, ktorá by sa inak uplatňovala, a to bez ohľadu na subjektívny úmysel daňovníka, čiže účel sa hodnotí objektívne podľa okolností prípadu. I keď slovenská regulácia takého výkladové pravidlá jasne nedefinuje, zastávame názor, že je to práve objektívny výsledok, ktorý sa zdôrazňuje a z tohto dôvodu by aj prípadný úmysel obísť či zneužiť zákon mal byť hodnotený na základe objektívnych skutočností indikujúcich takýto cieľ. Dôvodom je, že v prípade absencie jednoznačného výkladu je potrebné brať do úvahy zmysel a cieľ príslušného ustanovenia.

4. Zmena oproti predchádzajúcemu stavu - aplikačný proces a právna istota účastníkov konania

Na tomto mieste je vhodné vrátiť sa k podstate zavedenej zmeny z pohľadu toho, ako sa s podobnými praktikami zneužitia vysporiadavali správcovia dane pred jej vykonaním, teda na základe „starej“ zásady preferovania skutočného obsahu právneho úkonu. Tá sa uplatňovala v prípadoch rozporu medzi tvrdeným stavom/úkonom a stavom/úkonom skutočne zamýšľaným. Správca dane totiž v takých prípadoch mohol a stále môže prekvalifikovať takúto právnu skutočnosť podľa skutočného úmyslu, resp. podľa skutočnej podstaty úkonu či stavu a aplikovať tomu zodpovedajúci daňový režim. Tento systém sa uplatňuje aj v prípadoch, keď je takáto prekvalifikácia v prospech daňovníka (Ústavný súd SR vo veci I. ÚS 241/07-44), pretože to, čo rozhoduje je existencia skutočnej transakcie so skutočnou ekonomickou podstatou (Rumana, 2013) a jej správna identifikácia je rozhodujúca pre aplikáciu správneho ustanovenia daňovej normy (Najvyšší súd SR vo veci 3 SžoKS 89/2006).

Z rozhodovacej činnosti Najvyššieho súdu SR jasne vyplýva, že neakceptovanie umelých transakcií na daňové účely bolo plne možné už aj za predchádzajúcej úpravy (pozri napr. odôvodnenie rozhodnutia vo veci 3 Sžf/45/2010, str. 5) a hoci by sa takýto postoj zdal celkom zjavne ovplyvnený rozhodovacou činnosťou SDEÚ, súd tu nepoukazuje na žiadne jeho rozhodnutie ale výslovné na vnútroštátny princíp preferovania skutočného obsahu právneho úkonu. Sme teda toho názoru, že aj nové ustanovenie bolo možné pokryť pôvodnou úpravou Daňového poriadku. Dôvodom je, že v rámci tejto zásady sa hľadá skutočný právny vzťah a absencia hospodárskeho účelu či ekonomickej podstaty, t.j. umelosť transakcie naznačuje, že skutočný úmysel daňovníka nekorešponduje s uskutočnenou štruktúrou transakcie. Podľa nášho názoru je zásada preferovania skutočného obsahu úkonu ešte širšia než nová klauzula, pretože zahŕňa nie len transakcie či štruktúry bez ekonomického opodstatnenia, ale aj štruktúry či transakcie, ktoré majú ekonomické opodstatnenie, len toto je v rozpore so skutočným úmyslom, resp. so skutočným obsahom právneho vzťahu (pozri napr. skutkový stav prejednávanych prípadov: Najvyšší správny súd ČR vo veci 5 Afs 81/2004 či Ústavný súd ČR vo veci IV. US 385/04). Ako uvádza Kopřiva, *„táto zásada je nasledovaná zákazom obchádzania zákona a zákazom zneužitia práva. Samotný fakt, že toto ustanovenie zákona nepoužíva pojem „zneužitie práva“ priamo neznamená, že také zneužitie sa nemôže vyskytnúť a že jeho právne dôsledky z neho nemôžu byť vyvozené“* (Kopřiva, 2013). Zneužitie práva je totiž slovami Najvyššieho súdu ČR (vo veci 1 Afs 107/2004-48) *„situáciou, v ktorej niekto vykonáva subjektívne práva na úkor inej osoby alebo spoločnosti; správanie, ktorým sa dosiahne nezákonný výsledok je len naoko dovolené. Takéto správanie je len domnelo dovolené preto, lebo objektívne právo nepozná správanie, ktoré je dovolené i zakázané zároveň. ...možno uzavrieť, že zákaz zneužitia práva je silnejší než dovolenie dané právom, také správanie nie je výkonom práva ale porušením zákona (pozri Knapp, V.: Teorie práva, Praha: C. H. Beck, 1995, 184-185). Súd preto nemôže priznať ochranu takému výkonu práva, ktoré je vlastne zneužitím práva“*. Možno teda skonštatovať, že doktrína zneužitia práva je pomerne dobre rozpracovaná, najmä s prihliadnutím na judikatúru českých súdov (napr. rozhodnutia Najvyššieho súdu ČR 2 Afs 178/2005, 5 Afs 61/2008-80 či 1 Afs 107/2004-48 v spojení s rozhodnutím Ústavného súdu ČR III. US 374/06).

Aký má teda zmysel nová úprava? Z nášho pohľadu ide o precizáciu právnej úpravy vo vzťahu k špecifickým prípadom zneužitia práva v rámci pôvodného ustanovenia. Toto nové ustanovenie má svoje opodstatnenie nie len pre správcu dane, ktorému poskytuje špecifickú štruktúru pre prípady zneužitia práva s danými črtami, ale aj pre daňové subjekty, a to striktným a viac menej precíznym popisom neželaného správania, ktorému by sa mali vyhnúť. Právo a zároveň hrozba neprihliadania správcu dane na umelé štruktúry je teraz úplne zjavná a nie viac

skrytá niekde pod rúškom jedinej zásady preferovania skutočného obsahu právneho úkonu, čo by malo mať nesporný efekt na zvýšenie právnej istoty a predvídateľnosti práva (pozri napr. Šefl, 2009). Ibaže by nemalo. Teoretická interpretácia je totiž jedna vec a praktická aplikácia vec druhá. Ako sme už vyššie uviedli, formulácia nového ustanovenia nie je vôbec jednoznačná a ponúka mimoriadne široký priestor pre voľnú úvahu správcu dane. Je otázne, prečo vlastne zákonodarca použil tak nejednoznačné znenie, zvlášť keď má k dispozícii také množstvo jednoznačne formulovaných „klauzúl“ proti zneužitiu práva.

Z hľadiska konkrétneho prípadu bude kľúčovou úlohou posúdenie existencie ekonomickej podstaty, teda či pôjde o umelý konštrukt alebo autentický vzťah. Nemožno však zabudnúť na to, že daňové subjekty nie sú povinné vybrať si režim, ktorý je pre nich menej výhodný pokiaľ zachovajú autentický ekonomický dôvod zvoleného usporiadania vzťahov (viď: SDEÚ vo veciach C-255/02, *Halifax* či C-425/06, *Part Service Srl*). Vzhľadom na interpretačnú nejednoznačnosť posudzovania prípadov koexistencie viacerých účelov a výsledkov konkrétnych konštrukcií, aj nami prezentovaný spôsob interpretácie musí byť vykonaný stále v medziach princípov a zásad správy daní a nesmie porušovať práva daňových subjektov. Aj keď sme toho názoru, že nové ustanovenie umožňuje správcovi dane interpretovať ho v širšom slova zmysle, tiež si myslíme, že tam, kde toto ustanovenie počítá aj s existenciou iných účelov, cieľov či výsledkov, mala by nasledovať štandardná interpretácia doktríny zneužitia práva po vzore SDEÚ, ktorá sa uplatňuje aj v slovenskej a zvlášť českej judikatúre. Napriek širokej formulácii a vynechaniu spojenia „hlavný“ účel, zastávame názor, že pri koexistencii viacerých cieľov daňového subjektu s tým, že ten daňovo orientovaný je vedľajší a menej podstatný, interpretácia by mala byť v prospech daňovníka, nakoľko v opačnom prípade by narušala primeranosť a skutočný cieľ novej úpravy, t.j. bojovať proti zneužívaniu práva a nie perzekvovať daňové subjekty za uplatňovanie svojich práv. Táto nová úprava jednoznačne preverí správcov dane čo do ich schopností citlivo zvážiť splnenie kritérií novej normy a preukázať schopnosť správne používať voľnú úvahu.

Z právnej úpravy dokazovania, ktorá rozdeľuje dôkazné bremeno tak, že správca dane preukazuje skutočnosť o úkonoch vykonaných voči daňovému subjektu, ktoré sú rozhodné pre správne určenie dane (§ 24 ods. 3 Daňového poriadku), vyplýva, že to bude správca dane, kto bude preukazovať, že konkrétne schéma tvrdená daňovníkom je zneužitím práva, teda, že boli splnené kritériá dané novým ustanovením (pozri: Rumana, 2013, Kopřiva, 2013). Na druhej strane ekonomickej podstatu štruktúry spochybnenej správcom dane bude preukazovať daňovník (pozri: Rumana, 2013). Keďže nové ustanovenie a jeho interpretácia ponúka široký priestor pre jeho „zneužitie“ práve zo strany správcov dane, netreba zabúdať na to, že dôvody a dôkazy pre vyhodnotenie (či skôr pre prekvalifikovanie) určitej schémy ako zneužitia práva musia byť dostatočné a daňovníkovi musí byť ponechaná skutočná možnosť vyvrátiť tvrdenia správcu dane.

5. Závery

Novelou daňového poriadku s účinnosťou od 1. januára 2014 bolo do čl. 3 ods. 6 doplnené ustanovenie s jasným cieľom: zabrániť ďalšiemu zneužívaniu práva a získať ďalší nástroj boja proti daňovým únikom a podvodom. Táto snaha bola založená z veľkej časti na Odporúčaní Komisie zo dňa 6. decembra 2012 o agresívnom daňovom plánovaní, ktorá odporúčala štátom zaviesť do vnútroštátneho práva pravidlo podobné tomu uvedenému v jeho čl. 4.2. Zámerne používame slovo „podobné“, nakoľko znenie prijaté slovenským zákonodarcom naozaj úplne nekorešponduje s tým v Odporúčaní. Ba čo viac, zastávame názor, že toto nové ustanovenie tak, ako bolo prijaté, má pomerne nejasné znenie. Z nášho pohľadu pripúšťa až príliš širokú interpretáciu, a teda je spôsobilé spôsobovať rôzne interpretačné problémy pri praktickej aplikácii.

Daňový poriadok už pred touto zmenou obsahoval zásadu preferovania skutočného obsahu právneho úkonu a je skutočne zaujímavé, že judikatúra slovenských či českých súdov jasne ukazuje, že správcovia dane boli plne spôsobilí neakceptovať na účely správy daní umelé konštrukcie bez ekonomického opodstatnenia aj bez tejto novej úpravy. V čom je teda jej prínos? Nová úprava činí tú predchádzajúcu konkrétnejšou čo do postihnutia určitých typov zneužitia práva a cieľa, ktorým je boj s daňovými únikmi, a to tak z pohľadu daňových subjektov ako i správcu dane, čo má pozitívny efekt. Z tohto pohľadu by sa právna istota účastníkov konania mala posilniť. Na druhej strane však tento pozitívny efekt nehodnotíme ako tak zásadný, ako sa prezentuje, z dôvodu vyššie popísaných nedostatkov čo do precíznosti formulácie nového ustanovenia a šírky jeho novej interpretácie. V tomto rámci teda vyjadrujeme názor, či skôr obavu, či toto nové ustanovenie neprinesie viac aplikačných problémov než ich vyrieši a či nespôsobí viac „perzekúcií“ „pochybných“ daňových subjektov zo strany daňovej správy než by malo postihnúť tie nepoctivé.

Literatúra

- Babčák, V. 2010. *Daňové právo Slovenskej republiky*. Bratislava: EPOS. ISBN 9788080578510.
- Balko, L. a kol. 2010. *Finančné právo*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, Právnická fakulta. ISBN 8071602903.
- Bakeš, M. a kol. 2009. *Finanční právo*. Praha: C. H. Beck. ISBN 9788074008016.
- Bujňáková, M. 2005. Essential principles of tax proceedings, in: *Current questions of the efficiency of public finance, financial law and tax law in the countries of Central and Eastern Europe*. Košice: UPJŠ. ISBN 80-7097-604-7.
- Buláková, B., Bulák, B. 2014. Novela daňového poriadku účinná od 1.1.2014 a od 1.9.2014. In: *Dane: práva a povinnosti*. ISSN 1339-4088, roč. 4, no. 1, str.2-7.
- Čipkár, J. 2013. Daňová harmonizácia a daňová konkurencia (mýty a realita). In: *Vybrané otázky daňovej politiky Európskej únie a jej členských štátov*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, s. 67-85. ISBN 978-80-7097-999-0.
- De La Feria, R. 2008. Prohibition of abuse of (community) law: the creation of a new general principle of EC law through tax. In: *Common Market Law Review*. ISSN 01650750, vol. 45, no. 2, Dostupné na internete: <<http://search.proquest.com/docview/220299378?accountid=16775>>.
- Dôvodová správa k zákonu č. 435/2013 Z. z.
- Jeroušek, D. 2010. Zásada zákazu zneužití práva v daňovém řízení – správa DPH. In: *COFOLA 2010: konferenční zborník*. Brno: Masaryk University. ISBN 978-80-210-5151-5.
- Kobík, J., Kohoutková, A. 2010. *Daňový řád s komentářem*. Olomouc: ANAG. ISBN 9788072636167.
- Kočiš, M., Červená, K. 2012. Zabraňovanie daňovým únikom vo svetle smernice Rady 2011/16/EU. In: *Odhaľovanie daňových únikov a daňovej trestnej činnosti*. Bratislava: Akadémia policajného zboru. ISBN 9788080545505.
- Kopřiva, M., Novotný, J. 2013. *Manuál k daňovému řádu*. Ostrava: Sagit, ISBN 9788072089475.
- Lyčka, M. et al. 2010. *Komentovaná rozhodnutí Soudního dvora Evropské unie*. Praha: Linde. ISBN 9788072018123.
- Lang, M., Pistone, P., Schuch, J., Staringer, C. (eds.) 2010. *Procedural rules in Tax Law in the Context of European Union and Domestic Law (EUCOTAX Series)*. Wolters Kluwer. ISBN 978-90-411-3376-2.
- Lichnovský, O., Ondříšek, R. 2011. *Daňový řád: Komentář*. Praha: C.H.Beck. ISBN 9788074003905.
- Molitoris, P. 2013. Politika Európskej únie v oblasti dobrej správy v daňových veciach a jej odraz vo vnútroštátnej legislatíve. In: *Vybrané otázky daňovej politiky Európskej únie a jej členských štátov*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, s. 211-228. ISBN 978-80-7097-999-0.
- Mrkývka, P. a kol. 2004. *Finanční právo a finanční správa 2. Díl*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-3579-X.
- Odporúčanie Komisie z 6.12.2012 ohľadom agresívneho daňového plánovania C(2012) 8806 final.
- Piantavigna, P. 2011. The Abuse in European Union Law: A Theory. *EC TAX REVIEW*. ISSN 0928-2750, vol. 20, no. 3, str.134-147.
- Rumana, I., Hirková, M. (eds.) 2013. *Judikatura vo veciach daňového práva*. Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-590-1.
- Šefl, V. 2009. Institut zneužití práva v právu daňovém. In: *Dny práva – 2009 – Days of Law: Konferenční zborník*, Brno: Masaryk University. Dostupné na internete: <http://www.law.muni.cz/sborniky/dny_prava_2009/files/prispevky/obecna_cast/Sefl_Vladimir__1378_.pdf>. ISBN 978-80-210-4990-1.
- Vernarský, M. 2009. *Procesné zásady daňového konania*. Košice: UPJŠ v Košiciach. ISBN 9788070977620.
- Vernarský, M.: 2013. Zásada neformálnosti pri správe daní. In: *Teória a prax verejnej správy*. Košice: UPJŠ v Košiciach, ISBN 9788081520570.
- Weber, D. 2011. *European Direct Taxation: Case Law and Regulations*. Wolters Kluwer. ISBN 978-90-411-3661-9.
- Zoričáková, V., Lajoš, B. 2013. Vybrané problémy v boji s daňovými únikami v Slovenskej republike. In: *Vybrané otázky daňovej politiky Európskej únie a jej členských štátov*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, s. 429-442. ISBN 978-80-7097-999-0.



MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



Vybrané aspekty reštrukturalizácií v SR

Selected topics of restructuring proceedings in the Slovak Republic

Zuzana Schwartzová^a

^a *Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, Slovenská republika,
zuzana.schwartzova@euke.sk*

Abstrakt

Príspevok prezentuje predbežné výsledky realizovaného výskumu zameraného na podniky, ktorým bola v roku 2012 povolená reštrukturalizácia. Celkovo bolo povolených 89 reštrukturalizácií, z toho 77 na obchodné spoločnosti (s.r.o. a a.s.). V prvej časti je uvedený rozbor reštrukturalizovaných podnikov v SR. Skúmané boli najmä vybrané časové dĺžky reštrukturalizačného konania, ako aj súčasný stav, v ktorom sa podnik nachádza (či je aktívny alebo bol na neho vyhlásený konkurz). Druhá časť výskumu je zameraná na reštrukturalizačných správcov. Skúmala sa závislosť medzi výsledkom reštrukturalizácie a typom správcu (komanditná spoločnosť, muž, žena), ale aj závislosť od ich vzdelania.

Kľúčové slová: reštrukturalizácia, konkurz, správca

Abstract

Article presents preliminary results of researcher on companies where restructuring was permitted in 2012. There were 89 restructuring proceedings permitted, from that 77 business entities (Ltd. And PLC). The first part analyses restructuring companies in the Slovak Republic. Several variables were explored such as time of restructuring process and also the actual state of restructuring companies (is doing business or is in bankruptcy proceeding). Second part is focused on restructuring trustees. Correlation between restructuring proceeding and trustee (company, male, female) and also between trustees education was analyzed.

Keywords: restructuring, bankruptcy, trustee

1. Úvod

Reštrukturalizácia v širšom slova zmysle znamená zmeny v štruktúre. V ekonomickej ako aj právnej terminológii predstavuje najmä reorganizáciu právnych, vlastníckych, prevádzkových alebo iných štruktúr podniku. Spôsoby reštrukturalizácie podnikov možno rozdeliť na neformálne (zavedením krízového manažmentu) a formálne (tzv. súdna reštrukturalizácia).

Reštrukturalizačné konania (ďalej len RK) v Slovenskej republike sa riadia zákonom č. 7/2005 Z. z. (ďalej len ZKR), ktorý s účinnosťou od 01.01.2006 nahradil zákon č. 328/1991 Zb. o konkurze a vyrovnaní. Ich úlohou je ozdraviť podnik, zlepšiť jeho momentálnu platobnú neschopnosť a stratovosť. Ide o ozdravný proces, ktorého výsledkom je čiastočné a postupné uspokojenie veriteľov vo výške a v splatnosti schválenej v reštrukturalizačnom pláne. Napriek skutočnosti, že reštrukturalizácie sú realizované od roku 2006, ich počet

narastal s prehľbujúcou sa hospodárskou a finančnou krízou. Za prvé tri roky pôsobnosti ZKR bolo povolených len približne 20 reštrukturalizácií, pričom k 31.08.2014 ich bolo spolu viac ako 540.

Problematika konkurzných a reštrukturalizačných konaní v Slovenskej republike je málo rozpracovaná. Jednotlivé publikácie sa zameriavajú predovšetkým na legislatívnu úpravu zákona a komentárom k nemu (napr. Pospíšil, 2012; Králik, 2014) alebo vybraným oblastiam konkurzného konania (napr. Blažek (2009), Macek – Maliar (2009), Moškvan – Vrbová (2012) a iní). Problematiku správcov spracovali napr. Štofková (2012), Veterníková (2009), Schwartzová (2014).

Ekonomické aspekty konkurzného a reštrukturalizačného konania v SR sú spracované vo výrazne nižšej miere. Konkurzu a reštrukturalizácii ako nástrojom krízového manažmentu sa venujú napr. Mihok (2007), Baďo – Vrablic (2012), Zalai et al. (2013). Vývoj konkurzných a reštrukturalizačných konaní a ich jednoduchú komparáciu s vývojom ukazovateľov ako HDP, počet obyvateľov a podnikov a iné spracovali napr. Jakubec – Kardoš, 2012; Šúbertová, 2013. Napriek tomu boli spracované publikácie, v ktorých sú využívané aj kvantitatívne metódy. Schwartzová (2013) analyzovala úpadok podniku z titulu predĺženia na základe údajov z konkurzných spisov podnikov v Košickom kraji. Problematike úpadku sa rovnako venoval Kováč (2013), ktorý skúmal úpadok slovenských podnikov z titulu predĺženia pomocou kvantilovej regresie.

Predkladaný príspevok analyzuje podniky, v ktorých bola reštrukturalizácia povolená v roku 2012. Je rozdelený do dvoch častí. Prvá časť sa zameriava na základné charakteristiky výskumnej vzorky ako počet podnikov, právna forma podnikov, prevládajúca ekonomická činnosť (SK NACE). Druhá časť prezentuje výsledky realizovaného vlastného výskumu. Hodnotí vybrané časové aspekty procesu reštrukturalizácie. Okrem toho sa zameriava na reštrukturalizačných správcov. Cieľom uvedenej podkapitoly je preskúmať, či existuje závislosť medzi voľbou reštrukturalizačného správcu a úspešnosťou reštrukturalizácie.

2. Výskumná vzorka

Predmetom skúmania boli podniky, ktorým bola v roku 2012 povolená reštrukturalizácia. Uznesenia o povolení reštrukturalizácií sa zvereňujú v Obchodnom vestníku. Zdrojom informácií o ÚZ reštrukturalizovaných podnikov boli register ÚZ, správcom ktorého je Ministerstvo financií Slovenskej republiky a databáza spoločnosti Slovak Credit Bureau.

Riešenie úpadku metódou súdnej reštrukturalizácie je možné pre právnické osoby (PO) ako aj fyzické osoby – podnikateľov (FO). Spolu povolených reštrukturalizácií v roku 2012 bolo 89, z ktorých 9 bolo podnikov – podnikateľov (FO). Výskumná vzorka obsahuje 77 podnikov s právnou formou s.r.o. alebo a.s..

Prehľad o štruktúre podnikov v členení podľa právnej formy a prevládajúcej ekonomickej činnosti (klasifikácia SK NACE Rev. 2) je v Tabuľke 1. Možno konštatovať, že nie všetky povolené reštrukturalizácie skončili úspešne – potvrdením reštrukturalizačného plánu. Až na 29 zo sledovaných podnikov bol v priebehu RK alebo po jeho skončení vyhlásený konkurz (stav k 06.09.2014). Dôvodom vyhlásenia konkurzu sú napr.: pochybenia reštrukturalizačného správcu, nevdôľa veriteľov s prijatím plánu, zamietnutie plánu súdom alebo naopak neplnenie prijatého plánu po skončení reštrukturalizácie.

Tabuľka 1. Prehľad povolených reštrukturalizácií v roku 2012 a ich súčasný stav

Sekcia podľa SK NACE Rev. 2	Počet povolených reštrukturalizácií			% podiel	z toho konkurz
	a.s.	s.r.o.	spolu		
Priemyselná výroba	6	19	25	32,5%	6
Veľkoobchod a maloobchod	1	14	15	19,5%	7
Stavebníctvo	2	12	14	18,2%	5
Činnosti v oblasti nehnuteľnosti	1	5	6	7,8%	4
Nákladná cestná doprava	0	4	4	5,2%	2
Ubytovacie a stravovacie služby	1	3	4	5,2%	2
Ostatné		9	9	11,7%	3
SPOLU	11	66	77	100,0%	29

Zdroj: Vlastné spracovanie

3. Výsledky výskumu

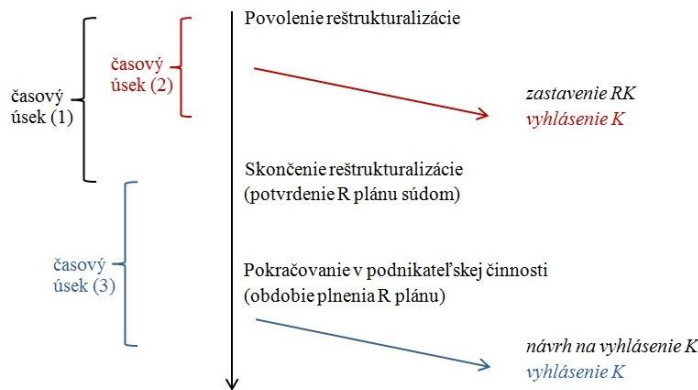
V tejto časti sú prezentované výsledky realizovaného vlastného výskumu v oblasti reštrukturalizácií podnikov v SR. Sú rozdelené do dvoch oblastí. V prvej sú sumarizované poznatky o troch vybraných časových úsekoch

reštrukturalizácie. Druhá oblasť výsledkov sa venuje reštrukturalizačným správcom. Zameriava sa taktiež na overenie závislosti medzi súčasným stavom podniku (tzv. výsledkom reštrukturalizácie) a voľbou reštrukturalizačného správcu. Pre tieto účely boli podniky rozdelené do dvoch skupín: v súčasnosti prevádzkované podniky a tie, na ktoré bol v priebehu RK alebo po jeho skončení vyhlásený konkurz.

3.1. Časový aspekt RK

Proces reštrukturalizácie začína poverením vybraného správcu vypracovaním reštrukturalizačného posudku a následným podaním návrhu na povolenie reštrukturalizácie. V prípade, že návrh spĺňa formálne náležitosti, súd začne RK, počas ktorého skúma jednotlivé náležitosti návrhu so zreteľom na obsah reštrukturalizačného posudku. Výsledkom danej fázy, ktorá trvá približne 50 dní, je buď zastavenie RK alebo povolenie reštrukturalizácie. V priebehu roku 2012 bolo povolených spolu 89 reštrukturalizácií, z toho 77 sa týkalo podnikov – právnických osôb typu s.r.o. a a.s..

Samotná súdna reštrukturalizácia pozostáva z mnohých štádií (fáz), ktoré majú legislatívne vymedzený obsah ako aj príslušné lehoty. Výskum bol zameraný na skúmanie troch vybraných časových úsekov: (1) od povolenia reštrukturalizácie po zverejnenie uznesenia súdu o jej skončení, (2) od povolenia reštrukturalizácie po zastavenie RK a súčasne vyhlásenie konkurzu a (3) od úspešného skončenia reštrukturalizácie až po vyhlásenie konkurzu. Schéma výskumu v tejto oblasti je uvedená na Obrázku 1.



Obrázok 1. Schéma skúmania časových aspektov procesu reštrukturalizácie
Zdroj: vlastné spracovanie

Časový úsek (1) hodnotil dobu (počet dní) od povolenia reštrukturalizácie v roku 2012 po jej úspešné ukončenie, t.j. potvrdenie plánu súdom. Pri zohľadnení posunov súvisiacich so zverejňovaním uznesení v Obchodnom vestníku má daný proces v súlade so ZKR dĺžku cca 165 dní, pri predĺžení lehoty na vypracovanie reštrukturalizačného posudku o 60 dní cca 225 dní. Z rozboru zverejnení v Obchodnom vestníku vyplýva, že v praxi je tento proces dlhší. Medián časovej dĺžky je 203 dní. Odchýlku môže spôsobovať predĺženie lehoty na vypracovanie a predloženie reštrukturalizačného plánu, ako aj čas súvisiaci s jeho schválením. Pri sčítaní doby od podania návrhu po samotné povolenie reštrukturalizácie (cca 55 dní) a mediánu 203 dní trvalo RK podnikov približne 260 dní.

Preskúmaný bol aj časový úsek (2), t.j. od povolenia reštrukturalizácie až po zastavenie RK a súčasne vyhlásenie konkurzu. Ako bolo uvedené, dôvody zastavenia RK a tým vyhlásenia konkurzu môžu byť rôzneho charakteru. Nakoľko medián je 145. deň od povolenia reštrukturalizácie, dá sa predpokladať, že prevládajúcim dôvodom zastavenia RK je nevôľa veriteľov so schválením plánu na schvaľovacej schôdzi, ktorá sa obvykle koná 135. – 138. deň od povolenia reštrukturalizácie, alebo jeho nepotvrdenie samotným súdom (153. – 168. deň od povolenia reštrukturalizácie). Celkovo bolo v sledovanom období zastavených 21 reštrukturalizačných konaní a zároveň vyhlásený konkurz, čo tvorí 27,3 % zo skúmanej vzorky.

Skúmaním súčasnej podnikateľskej aktivity ostávajúcej 56 podnikov bolo zistené, že napriek úspešnému ukončeniu formálnej reštrukturalizácie bol v 8 prípadoch následne na podnik vyhlásený konkurz. Z časového hľadiska bol konkurz vyhlásený v priemere do jedného roka od skončenia RK. Je možné, že postupom času bude

konkurz vyhlásený aj na ďalšie podniky z výskumnej vzorky, ktoré v súčasnosti vykonávajú podnikateľskú činnosť. Uvedené bude jednou z úloh ďalšieho skúmania v tejto oblasti.

Opisné charakteristiky skúmaných časových úsekov (1) až (3) sú zhrnuté v Tabuľke 2.

Tabuľka 2. Opisné charakteristiky vybraných časových úsekov

Opisné charakteristiky	Časový úsek 1	Časový úsek 2	Časový úsek 3
Priemer	215	175	337
Medián	203	145	320
Min	133	47	79
Max	490	365	632
Počet skúmaných podnikov	56	21	8

Zdroj: Vlastné spracovanie

V každom zo skúmaných časových úsekov sa vyskytli extrémne hodnoty. Napríklad najdlhší časový úsek od povolenia reštrukturalizácie až po jej skončenie (490 dní) bol pri reštrukturalizácii spoločnosti SlovZink a.s.. Podstatou zdĺhavého konania bolo uznesenie o zastavení RK a vyhlásení konkurzu, proti ktorému sa odvolali dlžník a veritelia na Ústavný súd SR. Výsledkom konania bolo zrušenie napadnutého uznesenia v období apríl 2013 a pokračovanie v RK začatom v roku 2012. Podobne možno uviesť konkurz na majetok spoločnosti VIPEX s.r.o. zaoberajúcou sa stavebníctvom, ktorý bol vyhlásený 632 dní po úspešnom ukončení reštrukturalizácie. S prihliadnutím na dosiahnuté finančné výsledky možno usúdiť, že napriek vysokému odpisu záväzkov do výnosov (v roku 2012) spoločnosť nedosahovala požadovanú úroveň tržieb, čo smerovalo k vykazovaniu záporného výsledku hospodárenia z bežnej činnosti a tým k vyhláseniu konkurzu.

3.2. Reštrukturalizační správcovia

Okrem preskúmania vybraných časových úsekov boli zaujímavé aj informácie o reštrukturalizačných správcov, ktorých si podniky vyberajú zo zoznamu správcov. Do zoznamu správcov možno zapísať fyzickú osobu alebo právnickú osobu (v.o.s. alebo k.s.) po splnení podmienok vymedzených v zákone č. 8/2005 Z. z. o správcov a zmene a doplnení niektorých zákonov. K 18.09.2014 bolo podľa vyjadrenia Ministerstva spravodlivosti SR v zozname správcov evidovaných 666 správcov, z toho 502 aktívnych správcov a 164 s pozastavenou činnosťou. Štatistiky týkajúce sa počtu správcov, resp. správcovských spoločností k 31.12. daného roka, údaje o počte správcov s pozastavenou činnosťou, správcov vylúčených zo zoznamu správcov v priebehu roka (tzv. prírastky a úbytky) a iné obdobné informácie ministerstvo nevedie.

Predmetom skúmania boli povolené reštrukturalizácie obchodných spoločností v roku 2012 v celkovom počte 77. Napriek vysokému počtu správcov a správcovských spoločností vedených v zozname správcov (stav v roku 2012 nie je známy), tieto realizovalo 48 správcov/správcovských spoločností.

Prehľad o počte reštrukturalizačných správcov, povolených reštrukturalizácií, ako aj následne vyhlásených konkurzoch pripadajúcich na správcu v členení podľa charakteristík správcu sú v Tabuľke 3.

Tabuľka 3. Reštrukturalizační správcovia

Správca	Muž				Žena				Správcovská spoločnosť
	Vzdelanie	právo	ekonómia	obe	SPOLU	právo	ekonómia	obe	
Počet správcov (s)	23	3	2	28	8	2	1	11	9
Povolené R/s	43	3	4	50	8	3	4	15	12
Vyhlásené K/s	13	1	2	16	3	3	2	8	5

Zdroj: Vlastné spracovanie

Zaujímavé bolo preskúmať, či existuje závislosť medzi „výsledkom“ reštrukturalizácie a voľbou reštrukturalizačného správcu. Pre tieto účely „výsledkom“ reštrukturalizácie je aktívny podnik (v súčasnosti vykonáva podnikateľskú činnosť) alebo podnik v konkurze (taký, na ktorý bol v priebehu RK alebo po jeho skončení vyhlásený konkurz). Za tým účelom bola zhotovená kontingenčná tabuľka, ktorá uvádza početnosti aktívnych podnikov a tých v konkurze prislúchajúce k trom typom správcov. Ako bolo uvedené, správcovskú

činnosť môže vykonávať fyzická alebo právnická osoba. Fyzické osoby boli ďalej rozdelené podľa pohlavia (muž, žena). Z toho dôvodu sa skúmali tri typy správcov: (1) komanditná spoločnosť, (2) muž, (3) žena.

Tabuľka 4. Kontingenčná tabuľka medzi výsledkom a typom správcu

		Správca			
		k.s.	Muž	Žena	Spolu
Výsledok	Aktívny	7	34	7	48
	Konkurz	5	16	8	29
	Spolu	12	50	15	77

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pri testovaní štatistickej závislosti skúmaných premenných bol využitý Pearsonov Chí-kvadrát test. Závislosť medzi výsledkom reštrukturalizácie a typom reštrukturalizačného správcu sa však nepreukázala (p -hodnota 0,3839). Rovnako hodnota Cramerovho- V koeficientu bola veľmi nízka (0,174).

Ako však uvádza Lyócsa et al. (2013) „v prípade tabuliek väčších ako 2 x 2 sa odporúča mať v spoň 80 % prípadoch očakávanú početnosť väčšiu ako 5 alebo nemať očakávanú početnosť menej ako 1 vo viac ako 10 % prípadov“. V tomto prípade predpoklad splnený nebol, preto výsledok testu nemusí byť relevantný.

Rovnako zaujímavé by bolo zistiť, či existuje závislosť medzi výsledkom reštrukturalizačného konania a vzdelaním reštrukturalizačného správcu (fyzickej osoby). Jednou z podmienok zápisu do zoznamu správcov je odborná spôsobilosť fyzickej osoby, ktorou zákon rozumie ukončenie právnického alebo ekonomického vysokoškolského vzdelania druhého stupňa a úspešné zloženie správcovskej skúšky. Za tým účelom bola výskumná vzorka zúžená len na podniky, v ktorých správcovskú činnosť vykonávali fyzické osoby, t.j. 65 podnikov. Kontingenčnú tabuľku znázorňujúcu početnosti podnikov prislúchajúce vzdelaniu správcov: (1) právnické, (2) ekonomické a (3) súčasne právnické a ekonomické vzdelanie prezentuje Tabuľka 5.

Tabuľka 5. Kontingenčná tabuľka medzi výsledkom a vzdelaním

		Vzdelanie			Spolu
		právnické	ekonomické	obe	
Výsledok	Aktívny	35	2	4	41
	Konkurz	16	4	4	24
	Spolu	51	6	8	65

Zdroj: Vlastné spracovanie

Najviac RK pripadlo na skupinu správcov – muži s právnym vzdelaním (55,8 %) a ženy s právnym vzdelaním (10,4 %), spolu 51 reštrukturalizačných konaní.

Z hľadiska „efektívnosti“ správcov najviac RK pripadlo na reštrukturalizačného správcu s právnym vzdelaním vedeného na okresnom súde Trnava, ktorému bolo povolených v roku 2012 celkom 12 reštrukturalizácií spoločností s.r.o. a a.s. (3 sú v súčasnosti v konkurze). Najúspešnejšou ženou bola správkynia s právnicko-ekonomickým vzdelaním, ktorá pôsobila ako reštrukturalizačný správca v 4 povolených reštrukturalizáciách (1 v konkurze).

Aj v tomto prípade závislosť nevyšla štatisticky významná, Cramerov- V koeficient bol na úrovni 0,233. Obdobne ako pri skúmaní predchádzajúcej závislosti nebol dodržaný predpoklad a očakávaná početnosť bola len v 50 % vyššia ako 5.

Uvedený nedostatok môže byť v budúcnosti odstránený rozšírením výskumnej vzorky o ďalšie podniky. V súčasnosti máme k dispozícii databázu 458 povolených reštrukturalizácií v období rokov 2009 – 2013, ktoré realizovalo spolu 133 reštrukturalizačných správcov, resp. správcovských spoločností. Týmto by sa očakávaná početnosť zvýšila nad hranicu 5 a výsledky merania závislosti medzi skúmanými premennými by boli relevantnejšie.

4. Záver

Predkladaný príspevok prezentuje čiastkové výstupy o podnikoch, ktorým bola v roku 2012 povolená súdna reštrukturalizácia. Nadväzuje na už publikované predbežné výsledky realizovaného vlastného výskumu zameraného na reštrukturalizačné konania v Slovenskej republike. Celkovo bolo v roku 2012 povolených 89 reštrukturalizácií, z toho 9 sa týkalo reštrukturalizácií podnikateľov – fyzických osôb a 3 iných typov podnikov (družstvo, v.o.s. a nezisková organizácia), ktoré neboli predmetom analýzy. Výsledky výskumu boli rozdelené do dvoch častí.

V prvej časti boli hodnotené vybrané časové aspekty procesu reštrukturalizácie. Z celkového počtu 77 povolených reštrukturalizácií, až 29 podnikov skončilo v konkurze, t.j. reštrukturalizácia nesmerovala k ozdraveniu a záchrane podniku, čo je jej hlavným cieľom. Spolu 21 reštrukturalizačných konaní bolo približne 145. deň od povolenia reštrukturalizácie zastavených a súčasne bol vyhlásený konkurz. Je možné konštatovať, že prevažujúcim dôvodom zastavenia RK bola nevoľa veriteľov so schválením predloženého reštrukturalizačného plánu. Napriek skutočnosti, že 56 RK skončilo úspešne (potvrdením reštrukturalizačného plánu súdom), až v 8 prípadoch podniky pravdepodobne nedosahovali požadované výsledky podnikateľskej činnosti, čím zároveň neplnili prijatý reštrukturalizačný plán a boli nútené podať návrh na vyhlásenie konkurzu. V priemere bol konkurz vyhlásený do jedného roka od skončenia RK. Uvedené výsledky nie sú nemenné a závisia od dĺžky sledovaného obdobia, preto bude dôležité monitorovať výsledky reštrukturalizovaných podnikov aj v budúcnosti. Možno sa dospieť k názoru, že proces reštrukturalizácie v súčasnom legislatívnom vymedzení neplní svoj účel.

Druhá časť príspevku prezentuje získané základné údaje o reštrukturalizačných správcoch z hľadiska ich typu (fyzická alebo právnická osoba) a vzdelania. Cieľom tejto časti bolo aj preskúmať závislosti medzi výsledkom reštrukturalizácie (či je podnik v súčasnosti aktívny alebo v konkurze) a voľbou reštrukturalizačného správcu (typ, vzdelanie). Dospelo sa však k záveru, že závislosť medzi vybranými premennými bola nevýznamná. Výsledky použitých testov však boli v značnej miere ovplyvnené nízkym počtom pozorovaní, čo môže byť v budúcnosti odstránené rozšírením výskumnej vzorky o reštrukturalizácie podnikov v ďalších rokoch. Zároveň charakteristiky správcov by okrem typu/pohlavia a vzdelania mohli byť rozšírené aj o ďalšie premenné napr.: skúsenosti správcu (doposiaľ realizované reštrukturalizácie), vek správcu a pod.

Uvedené bude predmetom výskumných úloh riešených v rámci pripravovaného projektu VEGA č. 1/0402/15 „Insolvencia podnikov v SR: konkurzy, reštrukturalizácie a predikcia finančnej tiesne“.

Literatúra

- Lyócsa, Š., Baumöhl, E., Výrost, T. 2013. Kvantitatívne metódy v ekonómii II. [online]. Prvé vydanie. Košice: elfa, s.r.o., 07/2013. ISBN 978-80-8086-210-7. Dostupné na internete :<www.econometrics.sk>.
- Schwartzová, Z. 2014. Vývoj súdnej reštrukturalizácie v SR. In: Krízový manažment, ISSN 1336-0019, roč. 13, č. 1/2014, s. 52 – 60.
- Zákon č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácií a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.
- Zákon č. 8/2005 Z. z. o správcoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.



MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



Boj proti medzinárodným daňovým únikom

Combating international tax evasion

Jana Simonidesová^a

^a *Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta Košice, Slovenská republika,
jana.simonidesovaeuke.sk*

Abstrakt

Problematika daňových únikov je v súčasnosti jednou z často diskutovaných tém daňovej politiky. Daňové úniky a podvody totiž obmedzujú schopnosť krajín dosahovať príjmy a uskutočňovať svoju hospodársku politiku. Preto je potrebné vytvárať nástroje, ktoré budú krajinám nápomocné v boji proti medzinárodným daňovým únikom. Cieľom príspevku je poskytnúť prehľad o problematike daňových únikov a boja proti nim. V súvislosti s uvedeným sú v príspevku definované daňové úniky, ich typické formy a príčiny, ktoré najčastejšie vedú k vykonávaniu daňových únikov. Následne sa príspevok zaoberá daňovými únikami na medzinárodnej úrovni, kde sú definované takzvané daňové raje a ich výhody pre daňové subjekty, ale aj riziká, ktoré v súvislosti s ich využitím hrozia. Ďalšie časti príspevku sú venované modelom daňových únikov v oblasti nepriamych daní. Záver príspevku sa zaoberá problematikou odhaľovania daňových podvodov.

Kľúčové slová: daňové úniky, daňové podvody, daňové subjekty, daňové raje, karuselové podvody

Abstract

The issue of tax evasion is currently one of the most frequently discussed topics of fiscal policy. Tax evasion and fraud restricts the ability of countries to achieve revenue and conduct their economic policies. Therefore, it is necessary to create tools that will assist countries in combating international tax evasion. The aim of the paper is to provide an overview of the problem of tax evasion and combat. In view of the above are defined contribution tax evasion, their typical forms and causes that frequently lead to the implementation of tax evasion. Consequently, the contribution deals with tax evasion at international level, where defined so-called tax havens and their benefits to taxpayers, but also risks in connection with their use. Further part of the paper are devoted to models of tax evasion in indirect taxes. Finally, the contribution deals with problematiku detect tax fraud.

Keywords: tax evasion, tax fraud, tax entities, tax heavens, carousel fraud

1. Úvod

Medzinárodné ekonomické vzťahy a neustále sa prehĺbujúca globalizácia predstavujú pre daňové subjekty nielen riziká spojené s možnosťou dvojitého či viacnásobného zdanenia príjmov, ale aj príležitosť optimalizácie svojho daňového zaťaženia. Dane predstavujú najvyššie percento príjmov štátnych rozpočtov väčšiny krajín, preto sú pribúdajúce daňové úniky vysoko aktuálnou problematikou pre každú z nich. Definícia daňového úniku hovorí, že ide o správanie daňových subjektov, ktoré je v rozpore s platnými legislatívnymi predpismi, pričom sa daný

subjekt úmyselne vyhýba plneniu svojich daňových povinností v domnienke, že jeho správanie ostane neodhalené (Kaľavská, 2013). Takýmto spôsobom si chcú daňové subjekty znížiť daňovú povinnosť voči štátu, pričom ale poškodzujú zdravie verejných financií. Dôvody takéhoto konania môžu byť rôzne. Medzi najčastejšie a najvýznamnejšie príčiny však patria (Harumová - Kubátová, 2006):

- stav právneho systému štátu,
- sociálne a ekonomické prostredie.

Tieto faktory vo výraznej miere ovplyvňujú vznik daňových únikov, tým že pre ne vytvárajú priaznivé prostredie. Príčiny však treba hľadať v samotnom daňovom systéme jednotlivých krajín. Ďalšími príčinami daňových únikov môže byť stále sa meniaci legislatíva, vysoké daňové zaťaženie či nedokonalosť zákonov.

Vo všeobecnosti fungujú dva základné typy daňových únikov, a to (Harumová - Kubátová, 2006):

1. Legálny daňový únik, pre ktorý je charakteristické vyhýbanie sa daňovej povinnosti využitím možností platnej daňovej a účtovnej legislatívy.
2. Nelegálny daňový únik je už realizovaný nad rámec platnej legislatívy, teda ide o porušenie zákona.

Okrem toho sa vyskytujú ešte formy daňových únikov ako účtovné manipulácie, bilančné delikty, papierové transakcie, cenové transfery, daňový holding či medzinárodné podnikanie – využitie daňových rajov. Samozrejme techniky ich využívania sú rôzne, pretože vynachádzavosť užívateľov je bezhraničná.

2. Daňové rajy

Ak hovoríme o daňových únikoch na medzinárodnej úrovni, ako prvé nás napadne využitie daňového raja. Ide o najznámejšiu formu medzinárodného daňového úniku. Vo všeobecnosti môžeme za daňový raj považovať ktorúkoľvek krajinu ponúkajúcu daňové úľavy. Zvýhodnený daňový režim krajiny povoľuje daňovému subjektu umiestniť v nej svoj kapitál.

Organizácia OECD charakterizuje štyri základné kritériá na identifikáciu preferenčných daňových režimov (Kaľavská, 2013):

1. Žiadna alebo nízka sadzba dane z príjmu.
2. Fiktívna činnosť.
3. Neexistujúca výmena informácií.
4. Rozdielny prístup pri zdaňovaní domácich a zahraničných subjektov dane.

Výhodou daňových rajov nie je len minimalizácia daňového zaťaženia, ale v značnej miere aj rozdielnosť a stabilita právneho systému štátu, ktorým je možné zaistiť anonymitu vlastníctva, a taktiež ochranu majetku.

Využívanie daňových rajov sa často deje prostredníctvom zložitej spleti holdingových spoločností či zriadením fiktívnej schránkovej spoločnosti. Najrizikovejšími subjektmi, z pohľadu medzinárodných daňových únikov, sú spoločnosti ekonomicky alebo personálne prepojené so subjektmi etablovanými v daňových rajoch (Martinez, 1995).

Masívnosť obrovských nadnárodných korporácií a ich neustála aktivita vo viacerých krajinách spojená so zámerným prelievaním kapitálu nadobudli rozmery, pri ktorých sú vláda a orgány daňovej správy odkázané na pomoc nadnárodných inštitúcií, okrem iných, napríklad Európskej komisie či OECD. Tie sa zároveň svojimi medzinárodnými platnými opatreniami snažia takéto daňové podvody eliminovať.

V súčasnosti už aj množstvo slovenských spoločností má majiteľa v daňovom raji. Pre slovenské subjekty sú daňovými rajmi aj Spojené štáty, ktoré paradoxne vedú boj voči daňovým rajom či niektoré krajiny Európskej únie, napríklad Dánsko, Luxembursko či Holandsko (Medved' a kol., 2009).

Na Slovensku je používaná forma prevodu zisku do daňového raja cez spoločnosť účelovo založenú v štáte, s ktorým má SR uzavretú zmluvu o zamedzení dvojitého zdanenia, resp. priamo do spoločnosti založenej v daňovom raji. Za týmito účelmi sú zakladané tieto typy spoločností:

- spoločnosti poskytujúce rôzne služby zakladané v štátoch, vo vzťahu ku ktorým zmluvy neumožňujú zdaňovať zisky zo služieb v prípade neexistencie stálej prevádzkarne,

- holdingové spoločnosti zakladané v štátoch, vo vzťahu ku ktorým zmluvy poskytujú daňové úľavy na zdaňovanie,
- finančné spoločnosti zakladané v štátoch, vo vzťahu ku ktorým zmluvy poskytujú daňové úľavy na zdaňovanie úrokov,
- licenčné spoločnosti zakladané v štátoch, vo vzťahu ku ktorým zmluvy poskytujú daňové úľavy na zdaňovanie licenčných poplatkov.

Využívanie výhodných daňových sadzieb má však aj svoje riziká. V daňových rajoch sa totiž neuplatňujú bazilejské pravidlá bánk, ktorých cieľom je rešpektovanie princípu opatrnosti pri investovaní, čo znamená aj potenciálne nižšie výnosy. Taktiež absentujú pravidlá regulujúce investičné fondy, ktoré tak nie sú nútené dostatočne diverzifikovať spravované portfólio (Pauličková, 2011).

Najčastejšie využívaným spôsobom zneužitia daňového raja je takzvané pranie špinavých peňazí. Snahou je legalizovať peniaze pochádzajúce z trestnej činnosti. Ide o proces premeny výnosov získaných trestnou činnosťou na legálne majetkové hodnoty prostredníctvom využitia legálneho finančného systému. Podľa údajov OSN sa ročne preperie približne 1 600 miliárd amerických dolárov, čo predstavuje zhruba 2,7% svetového HDP (Európsky parlament, 2012).

2.1. Modely daňových únikov

Existuje viacero modelov daňových únikov predovšetkým v oblasti nepriamych daní. Môžeme sem zaradiť daňové úniky pri spotrebnej dani z minerálnych olejov, pri spotrebnej dani z tabaku a tabakových výrobkov či pri spotrebnej dani z vína. Ide hlavne o podvody so zámennou ropy, pašovaním cigariet bez kontrolnej známky a ich predaj na čiernom trhu (Harumová - Kubátová, 2006).

Okrem týchto daní sa medzinárodné daňové úniky týkajú aj dane z pridanej hodnoty. Jej zložitý mechanizmus totiž neumožňuje, aby daň do štátneho rozpočtu odvádzal každý konečný spotrebiteľ. Z tohto dôvodu sú platiteľmi tejto dane subjekty, ktoré tovary a služby dodávajú, a zároveň inkasujú daň z pridanej hodnoty od príjemcov ako súčasť ich ceny. Pri tejto forme medzinárodného daňového úniku sú využívané takzvané karuselové podvody. Ich podstatou je reťazovitá dodávka tovaru, pričom v jednom mieste reťazca nie je daň odvedená a príslušný podnikateľský subjekt prestane existovať, je nevypátrateľný (Medved' - Nemeč, 2011). Karuselové podvody uplatňované najmä v oblasti dane z pridanej hodnoty predstavujú vážny celospoločenský problém a spôsobujú finančnú ujmu štátnemu rozpočtu príslušnej krajiny. Do popredia sa preto dostáva otázka budovania spoločnej stratégie členských štátov zameranej na predchádzanie a na odhalenie daňových únikov v reťazových podvoch.

Vo všeobecnosti možno povedať, že jedným zo základných motívov vzniku daňových únikov, či už je to daň z pridanej hodnoty alebo iné dane, je rozpor medzi záujmom štátu v inkase daní a záujmom daňových subjektov snažiť sa o minimalizáciu ich vlastného daňového bremena.

3. Spolupráca pri odhaľovaní daňových únikov

Boj proti medzinárodným daňovým únikom si vyžaduje spoluprácu na vnútroštátnej, európskej i celosvetovej úrovni. Ako už bolo spomenuté pomocnú ruku v boji proti daňovým únikom podávajú aj nadnárodné inštitúcie.

V rámci členských štátov Európskej únie sa čoraz viac dostáva do popredia problematika vzájomnej medzinárodnej pomoci, a taktiež kooperácia v oblasti národných daňových správ.

V rámci opatrení na vnútroštátnej úrovni by sa členské krajiny mali usilovať o zavádzanie systematických opatrení na znížovanie tieňového hospodárstva a zabezpečenie väčšej účinnosti orgánov daňovej správy. Patrí sem vyvinutie stratégie dodržiavania právnych predpisov, rozšírenie využívania informácií od tretích strán, príprava formulárov daňových priznaní s niektorými vopred vyplnenými údajmi. Zároveň ide o realizáciu odporúčaní Európskej komisie týkajúcich sa agresívneho daňového plánovania a odhaľovania tretích krajín, ktoré neuplatňujú štandardy dobrej správy o daňových záležitostiach (Európska komisia, 2013).

V rámci opatrení na úrovni EÚ ide o súbor opatrení, ktorý vypracovala Európska únia na zlepšenie schopnosti jednotlivých štátov bojovať proti daňovým podvodom. Týka sa predpisov o zlepšení transparentnosti a administratívnej spolupráci. Vytvorené boli aj elektronické formáty na výmenu informácií a bezpečné komunikačné kanály.

Predpisy zahŕňajú aj opatrenia na výmenu informácií. Medzi tieto nástroje v boji proti daňovým únikom môžeme

uviesť (Harumová - Kubátová, 2006):

1. Výmenu daňových informácií medzi členskými štátmi EÚ s cieľom minimalizácie daňových únikov. Ide o tri typy výmen. Výmena informácií na požiadanie sa vykonáva medzi správcami daní príslušných krajín na základe žiadosti. Potom ide o spontánnu výmenu informácií, kde správca v jednom zmluvnom štáte zistí skutočnosti, ktoré môžu byť použité v inom zmluvnom štáte a z vlastnej iniciatívy ich poskytne. Nakoniec ide o pravidelnú výmenu informácií, kedy medzi úradmi rôznych krajín existuje dohoda o obojstrannom pravidelnom informovaní.
2. Vedenie hlásení a evidencií v členských štátoch, ktoré predstavuje určitý mechanizmus kontroly zdaňovania tovaru v členských štátoch na základe podávania súhrnného výkazu.

Európska únia by mala hrať hlavnú úlohu aj pri cielenej podpore dobrej správy v daňovej oblasti, čo predstavuje automatickú výmenu informácií aj na celosvetovej úrovni, ale aj spravodlivú hospodársku súťaž v oblasti daní. Pretože Európska komisia funguje ako taký motor medzinárodného úsilia v boji proti daňovým podvodom a únikom. Automatická výmena informácií by sa teda mala stať medzinárodným a nakoniec celosvetovým štandardom, v rámci ktorého sa bude riadiť zdaňovanie na medzinárodnej úrovni (Európska komisia, 2013). Boj proti daňovým medzinárodným únikom je dôležitý nielen z hľadiska ochrany rozpočtových príjmov jednotlivých štátov, ale aj v záujme budovania dôvery občanov v spravodlivosť a účinnosť daňových sy

4. Záver

Problematika boja proti medzinárodným daňovým únikom dnes predstavuje jednu z hlavných politík všetkých vyspelých krajín sveta, vrátane Spojených štátov amerických či krajín Európskej únie, Slovenskú republiku nevynímajúc. Medzinárodné daňové úniky totiž zapríčiňujú významné krátenie príjmov dotknutých krajín.

V dnešnom globalizáciou nasiaknutom svete existuje viacero praktík, prostredníctvom ktorých dochádza k medzinárodným daňovým únikom. Najznámejšími sú využívanie zvýhodnených daňových sadzieb v takzvaných daňových rajoch, praktizovanie karuselových podvodov, zakladanie fiktívnych schránkových spoločností a podobne.

Hlavným dôvodom existencie medzinárodných daňových únikov je zníženie daňovej povinnosti subjektu voči štátu, ktoré však poškodzuje verejné financie. Najvýznamnejšími príčinami tohto konania je stav právneho systému štátu a sociálno-ekonomické prostredie v tej ktorej krajine.

Cieľom všetkých dotknutých krajín je eliminácia medzinárodných daňových únikov prebiehajúca viacerými spôsobmi. K najpoužívanejším patria kooperácia v oblasti národných daňových správ, znižovanie tieňového hospodárstva či opatrenia upresňujúce výmenu informácií. Boj proti daňovým únikom je navyše jedným z pilierov spravodlivosti a účinnosti daňového systému ako takého.

Literatúra

- EURÓPSKA KOMISIA. 2013. Boj proti daňovým podvodom a daňovým únikom. [online]. [cit. 2014-04-06]. Dostupné na internete : <http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/tax_sk.pdf>.
- EURÓPSKY PARLAMENT. 2012. K úspešnému zakročeniu proti praniu peňazí je potrebná efektívnejšia spolupráca. [online]. [cit. 2014-04-05]. Dostupné na internete : <http://www.europkyparlament.sk/sk/spravodajstvo_a_aktivity/spravy/news-2012-november/news-2012-november-21.html>.
- HARUMOVÁ, A. – KUBÁTOVÁ, K. 2006. Dane podnikateľských subjektov. Žilina : Poradca podnikateľa spol. s.r.o., 2006. 296 s. ISBN 80-88931-55-X.
- KALAVSKÁ, M. 2013. Medzinárodné daňové úniky a daňové raje. [online]. [cit. 2014-04-05]. Dostupné na internete : <https://is.bivs.cz/th/14248/bisk_m/DP-KOMPLET.pdf>.
- MARTINEZ, J. 1995. Daňový únik. 1. vyd. Praha : HZ Praha, 1995. 144 s. ISBN 80-901918-3-5.
- MEDVEĎ, J. a kol. 2009. Daňová teória a daňový systém. 1. Vyd. Bratislava : Sprint dva, 2009. 288 s. ISBN 978-80-89393-09-1.
- MEDVEĎ, J. – NEMEC, J. 2011. Verejné financie. Bratislava : Sprint dva, 2011. 640 s. ISBN 978-80-89393-46-6.
- PAULIČKOVÁ, A. 2011. Daňové úniky a daňové raje ako osobitné finančno-právne problémy. [online]. [cit. 2014-04-05]. Dostupné na internete : <http://www.upol.cz/uploads/media/doc._Paulickova.pdf>.

Mladí vedeckí pracovníci

Young Researchers



MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



CRM ako nástroj cenovej politiky v oblasti služieb

CRM as pricing policy utility in services

Jaroslav Adamkovič^a

^aEkonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Slovenská republika, adamkovic.jaroslav@gmail.com

Abstrakt

Predkladaný príspevok sa zaoberá problematikou CRM (riadenia vzťahu so zákazníkmi) ako nástroja cenovej politiky podniku služieb v konzultačnej agentúre ALFA. V prvej kapitole prezentuje problematiku cenovej politiky a tvorby cien a popisuje tri základné prístupy k cenotvorbe, a to prístup založený na nákladoch, prístup založený na dopyte a prístup založený na konkurencii. Druhá kapitola pojednáva o systéme CRM, objasňuje dôležitosť CRM stratégie a na príkladoch z praxe porovnáva teoretické poznatky s praktickou aplikáciou na konkrétnych klientoch, poukazujúc na kauzalitu medzi CRM a cenovou politikou firmy.

Kľúčové slová: CRM, cenová politika, služby, firma

Abstract

The present contribution deals with CRM (customer relationship management) as an pricing policy utility in services business - consulting agency ALFA. The first chapter presents the pricing policies issues, describes three basic approaches to pricing, cost-based approach , demand- based approach and approach based on competition. Second chapter deals with the CRM system, explains the importance of CRM strategies and in practical examples compares theoretical knowledge with practical application for specific clients, referring to the causality between the CRM and the pricing policy of the company.

Keywords: CRM, pricing policy, services, company

1. Teoretické východiská cenovej politiky

Cenovú politiku možno zaradiť k veľmi dôležitým prvkom predajnej politiky a konkurenčnej stratégie podniku predovšetkým v dôsledku celosvetového inflačného procesu a výraznej orientácie zákazníkov na zlepšovanie pomeru cena – kvalita (Kupkovič, M. 2003). Cenová politika (označovaná tiež ako pricing) predstavuje súbor činností, ktoré sa navzájom ovplyvňujú a prelínajú, pričom ich výsledkom je systém podnikových cien. Ciele cenovej politiky podniku sú rôzne a závisia od samotnej podnikovej orientácii, tá môže byť rôzna v závislosti od trhu, postavenia firmy, preferencií zákazníka a pod. Stanovenie ceny je založené predovšetkým na rozbere konkurenčných cien, pričom v porovnaní s konkurenciou sú tieto ceny priemerné až podpriemerné. Cenová politika niektorých podnikov môže byť založená na zásade nikdy neznižovať ceny pod úroveň nákladov, pod úroveň cien konkurentov, snažiť sa o určovanie prestížne vysokých cien a pod. (Majtán, Š. a kol. 2009). Nie vždy je to možné, o tom si povieme v ďalšej časti príspevku.

Hovorili sme o cene, ktorá v najvšeobecnejšom zmysle slova predstavuje peňažné vyjadrenie hodnoty služby, ktorú firma poskytuje. Cenu možno definovať tiež ako množstvo peňazí, ktoré je zákazník ochotný za službu zaplatiť a zo skúseností vieme, že ho vôbec nezaujímá, či túto cenu poskytovateľ akceptuje. Môžeme povedať, že cena je strategickým nástrojom pre získanie dlhodobej konkurenčnej výhody? V tomto segmente, ktorému sa venujeme je to diskutabilné. Teória hovorí, že k základným faktorom ovplyvňujúcim tvorbu cien patria podnikové ciele a ciele cenovej politiky, náklady, dopyt, konkurencia, ostatné premenné marketingového mixu, fáza životného cyklu produktu, právne a regulačné opatrenia a pod. (Majtán, Š. a kol. 2009). V prostredí malej a strednej firmy je to predovšetkým moment ponuky a dopytu, správne načasovanie oslovenia potenciálneho klienta, vhodný komunikačný kanál, a poskytnutie niečoho extra k základnej službe, ako je servis, alebo pridružená služba, dar a pod., na ktoré si v našich zemepisných šírkach klienti zvykli a na základe aj týchto požiadaviek pristupuje firma k určovaniu ceny.

1.1. Prístupy k určovaniu cien

V ekonomickej teórii a praxi sú najčastejšie uplatňované tri všeobecné prístupy k určovaniu cien a to:

- prístup založený na nákladoch
- prístup založený na dopyte
- prístup založený na konkurencii

1.1.1. Prístup orientovaný na náklady

Veľké percento podnikov pri stanovení ceny využíva prístup orientovaný na náklady. Dlhodobo môže podnik existovať len vtedy, ak jeho výnosy pokrývajú celkové náklady. Minimálnu hranicu, pri ktorej dokáže podnik dlhodobo fungovať, označujeme ako dlhodobá spodná hranica ceny. Tá sa rovná priemerným jednotkovým nákladom produktu. Pri takejto cene podnik nedosahuje žiaden zisk a ak cena klesne pod túto hranicu, malo by dôjsť k zastaveniu predaja služby. V normálnych podmienkach ponúka podnik svoje služby za „normálne“ ceny, t.j. ceny pokrývajúce celkové náklady a prinášajúce aj požadovaný zisk.

1.1.2. Dopytovo orientovaná tvorba cien

Táto metóda umožňuje firme zistiť aký objem produktov má vyrobiť a zároveň pomáha vymedziť hornú hranicu ceny, t.j. maximálnu cenu, ktorú je zákazník ochotný akceptovať. Stanovenie ceny na úrovni zodpovedajúcej hodnote produktu vnímanej zákazníkom sa opiera o uskutočnenie prieskumu trhu a uplatnenie niektorých z týchto metód:

- Metóda priameho hodnotenia - sám zákazník stanoví cenový strop.
- Priame porovnávanie vnímaných hodnôt - rozvrhnutie celkového počtu (100 bodov) medzi porovnávané produkty. Cena sa stanoví proporcionálne k počtu bodov, pridelených v priebehu testu jednotlivým produktom.
- Vážená bodovacia metóda - porovnávané sú produkty nie ako celky, ale na základe určitých parametrov. Vnímanú hodnotu produktu predstavuje súčet vážených hodnôt jednotlivých parametrov (vlastností).

1.1.3. Konkurenčne orientovaná tvorba cien

Ceny porovnateľných konkurenčných produktov tvoria základ, z ktorého podnik pri stanovení ceny vychádza. Nemusi ísť pritom o kopírovanie konkurenčných cien, ale o stanovenie vlastných cien o určité % nad či pod jej úrovňou. (Majtán, Š. a kol. 2009). Často podnik napr. nasleduje cenu rozhodujúceho konkurenta v odvetví tým, že ju udržiava na 90% ceny tohto konkurenta. Pri konkurenčne orientovanej tvorbe cien môžu nastať len tri situácie:

- cena nad úrovňou konkurencie (napr. ak je produkt jedinečný),
- cena pod úrovňou konkurencie (zväčša volená metóda, ak chce nový malý subjekt na saturovanom trhu prežiť),

- cena na úrovni konkurencie (na saturovanom trhu nie je toto metódou čo pokaziť, otázkou je, prečo by si mal klient vybrať práve konkrétneho poskytovateľa služby, keď je trh plný substitútov. Poskytovateľ musí stranu dopytu zaujať inak ako cenou, aby ju prilákal)

V tejto časti príspevku boli spomenuté postupy a metódy tvorby cien, ktoré môže malá firma aplikovať. Firma však na nasýtenom trhu musí sledovať nielen vývoj cien konkurenta, svoje náklady a snahu dosiahnutia zisku, ale sledovať „chute rozmazaného“ zákazníka, ku ktorému konkurencia vytvára emocionálne väzby a vie ho získať pre seba. Na to firme slúži nástroj CRM, o ktorom si povieme v ďalšej časti a predstavíme ho ako základ tvorby nadhodnoty ponúkaného produktu.

2. CRM ako nástroj cenovej politiky v podmienkach konzultačnej firmy ALFA

Riadenie vzťahu so zákazníkmi (CRM – Customer Relationship Management) je chápaný ako systematický a dlhodobý proces, ktorého snahou je v maximálnej miere využiť všetky informácie o zákazníkoch a na základe nich zvýšiť emocionálne väzby zákazníka k firme s cieľom maximalizovať zisk. CRM je tiež nástroj, ktorý výrazne uľahčuje a zefektívňuje procesy týkajúce sa marketingových aktivít, distribučných aktivít, predovšetkým na základe cieľového zamerania sa na zákazníkov. (Staníková, Z., Dicová, J., 2013).

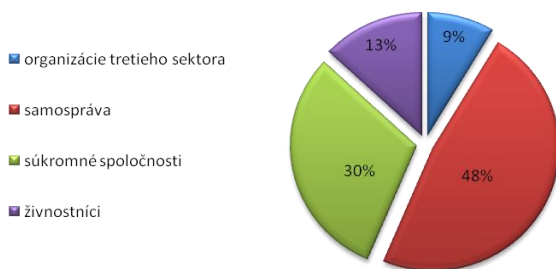
Pri zavádzaní CRM do firmy sa kľúčovými úlohami stávajú:

- Zmena pohľadu na uzatváraný obchod so zákazníkom - vnímať spoluprácu v dlhodobej perspektíve / prechod od vnímania cieľa k vnímaniu účinku.
- Odpútanie sa od úzkeho pohľadu zviazanosti produktu a aplikácií - ponúkať komplexný produkt integrovaný do širšieho systému
- Od produktu k zákazníkovi - prikladať väčšiu váhu potrebám zákazníkov ako pripravenému produktu (Strenitzerová, M., 2006)

Na konkrétnom príklade konzultačnej agentúry ALFA, ako malej firmy na nasýtenom trhu poskytovateľov služieb poradenstva poukážeme na prepojenie cenovej politiky a CRM ako kľúčového nástroja pri tvorbe ceny, ktorý môže ovplyvniť nielen stanovenie ceny, ale samotnú úspešnosť kontraktu. Zákazník, cena ponúkaných služieb, spôsob komunikácie so zákazníkom a servis pre zákazníka sú základné piliere na ktorých stojí subfiremná stratégia – stratégia CRM. Tú si v kombinácii s praktickou ukážkou v ďalšom texte predstavíme, podobne ako firmu ALFA.

2.1. Agentúra ALFA, vymedzenie jej klienta a produktu

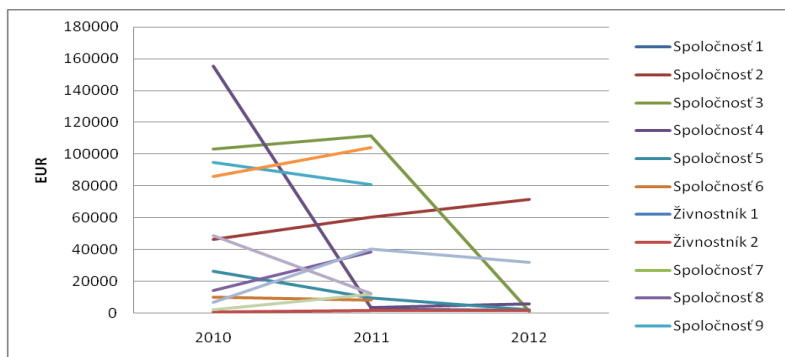
ALFA je poradenská agentúra združujúca skúsených a kvalifikovaných odborníkov pre špecifické oblasti práce v prostredí euro fondov, ktorí sa problematike získavania finančnej podpory a riadeniu projektových zámerov venujú už od prvého skráteného programovacieho obdobia 2004 - 2006, kedy začalo Slovensko ako člen EÚ čerpať prostriedky z jej štrukturálnych fondov. Štruktúra ponúkaného portfólia ALFA, je širokého záberu od mákkých vzdelávacích projektov, cez projekty sociálnej inklúzie, terénnu sociálnu prácu, až po veľké investičné projekty výskumu a vývoja, či projekty infraštruktúry obcí a miest. Klientmi agentúry sú samosprávy, súkromné spoločnosti, živnostníci a organizácie tretieho sektora. Najviac zastúpenou skupinou z radu klientov ako znázorňuje Graf 1 sú samosprávy, ktoré zastupujú skoro polovicu klientov. V rámci kategórie samospráv sú to dve silné skupiny, ktoré ju tvoria a to samosprávy v podobe obcí a miest a školy ako rozpočtové organizácie miestnych samospráv, ktoré z produktovej škály agentúry jednoznačne najviac využívajú čerpanie euro fondov v oblasti vzdelávania.



Graf 1 Podiel portfólia klientov,

Zdroj: Interný archív agentúry ALFA, 2012, vlastné spracovanie

Za svoju existenciu agentúra ALFA vypracovala pre žiadateľov viac ako 300 samostatných projektov z rôznych grantových schém a mechanizmov hlavne štrukturálnych fondov EÚ v celkovej hodnote 66 mil. € s úspešnosťou 63 % realizovaných projektov. Mnoho kontraktov sa uskutočnilo práve vďaka zavedeniu CRM princípov do firemnej kultúry a procesov. Ročné obraty agentúry sú na úrovni 0,6 mil. € s rastúcim trendom do roku 2012, kedy došlo v rámci vnútornej reštrukturalizácie k oddeleniu 50 % účasti zo spoločného portfólia. Keďže agentúra pozostávala za sledované obdobie rokov 2010 – 2012 z 9 spoločností a 2 živnostníkov, na grafe 2 je možné pozorovať jednotlivé obraty členov agentúry za toto obdobie. Rastový trend obrátov agentúry za roky 2010 a 2011 sa vplyvom reštrukturalizácie v roku 2012 pochopiteľne znížil.



Graf 2 Ročné obraty agentúry za sledované obdobie rokov 2010-2012,

Zdroj: Interný archív agentúry ALFA, 2012, vlastné spracovanie

2.2 CRM stratégia v praxi firmy ALFA

Základný krok zavedenia CRM je zdefinovať stratégiu firmy. Tá je nad všetkým a po vzniku firmy by mala byť stratégia globálne v poradí ďalším dokumentom, ktorý vymedzí jej fungovanie. Táto CRM stratégia, ako súčasť firemnej stratégie pozostáva v podmienkach podniku služieb z týchto základných častí:

- Produkt a cena
- Zákazník
- Komunikácia
- IT podpora

Stratégia CRM má agentúre napomôcť pri získavaní klientov vo fáze prípravy projektu a tiež pri implementačnej fáze projektov. Problematiku aplikácie systému CRM ako nástroja cenovej politiky podniku služieb sa v agentúre ALFA rozhodli aplikovať do konkrétnej prípadovej štúdie. V mesiaci január 2013 bola

aktuálna výzva na predkladanie žiadostí o nenávratný finančný príspevok určená pre stredné školy s cieľom modernizácie vyučovacieho procesu a učebných pomôcok i vybavenia škôl. Agentúra ALFA sa zamerala na oslovenie škôl v Prešovskom a Košickom kraji. Na základe interne spracovanej databázy z verejne dostupných zdrojov bolo oslovených 40 stredných škôl.

2.2.1 Produkt a cena

Firma musí v prvom rade vedieť, čo ponúka a čo si za svoj produkt žiada. Keďže je ALFA poradenskou agentúrou pôsobiacou v oblasti podnikov služieb – konzultantov pre oblasť štrukturálnych fondov, jej produktom je poskytnutie služby prípravy projektového zámeru a následne možnosti implementácie projektov, v prípade ak je úspešným uchádzačom v procese verejného obstarávania. Produkt je teda zadaný a v podstate ho zákazník potrebuje, keďže je to jedna z mála možností ako získať verejné zdroje s minimálnym spolufinancovaním. Problém je v cene. Problémom na trhu je presýtenosť poskytovateľov a klient si spoľahlivo nevie vybrať, preto sa rozhoduje na základe ponúkanej ceny služby. Trh konzultačných služieb k euro projektom spoznal v rokoch 2012-2014 nový fenomén v podobe poskytovania služby prípravy projektov s abnormálne nízkou cenou a cenou „zadarmo“. Konkurenčné firmy zneužívajú orientáciu zákazníka na cenu, ktorú ešte stále uprednostňuje pred kvalitou. Všetko, čo dostávame zadarmo je zadarmo len relatívne, aj v tomto prípade je cena ukrytá v následnej službe, no pre tento príspevok je však dôležitý moment získania klienta, preto nebudeme širšie skúmať kde sa možno prejaví cena za službu následne. Vychádzajúc z teórie tvorby cien existujú za týchto trhových podmienok dve možnosti. Je tu možnosť kopírovania ceny konkurencie, tým pádom nepokrýva firma svoje náklady a v prípade neúspešného projektu ich ani nikdy nepokryje. Alebo hľadať iného klienta, ktorý bude ochotný za kvalitnú službu platiť, prípadne mu poskytnúť také zmluvné podmienky, ktoré mu zaručia realizáciu platby, až po schválení projektu.

2.2.2 Zákazník

Štyridsať stredných škôl – potenciálnych zákazníkov, ktorí môžu byť slobodne oslovení s ponukou spolupráce. Firma musí vedieť kto je jej zákazníkom, aby ho vedela osloviť, a v rámci jednoduchého alebo zložitého logaritmu zafinancovala niekoľko skupín, do ktorých týchto zákazníkov „zaškatuľkuje“. Samotné zafinancovanie je niekedy veľmi náročné, pretože je ťažké predikovať, ktorý zákazník veľmi odľahčene povedané vypije na jednaníach viac kávy ako podpíše aktívnych kontraktov. Zväčša si malé firmy zafinancujú zákazníkov do troch až piatich skupín, ktorým na mieru pripravujú marketingový mix. Vieme, že každý zákazník je jedinečný a má svoje špecifické potreby a predstavy akú hodnotu očakáva od ponúkanej služby. V interakcii na cenovú politiku môžeme preto zákazníkov rozdeliť do troch základných skupín (Lethinen, J. R. 2007) a to:

- Cenovo orientovaní zákazníci
- Zákazníci s obmedzeniami
- Zákazníci emocionálne viazaní

Prvá kategória zákazníkov orientovaných na cenu sleduje čo za ponúkanú hodnotu získa, teda celý vzťah firma zákazník je založená na cene. Jednoznačne z ponuky bežných cien 500 - 2000 €, ktoré trh ponúka vyhráva poskytovateľ s cenou „zdarma“. Naproti tomu zákazník s obmedzeniami, i keď má pohnútky orientovať sa cenovo, zväzujú ho obmedzenia, ktoré mu bránia meniť dodávateľa, ako sú teritoriálne, či produktové prekážky, zlé návyky pasivity a pohodlnosti, čo mu vytvára vlastnú prirodzenú prekážku, alebo nemá inú alternatívu vybrať si práve kvôli prísne zafinancovaným zmluvám. V tomto prípade sú zákazníci pod hrozbou vysokých sankčných poplatkov z porušenia zmluvy a získať takéhoto klienta je nerentabilné.

2.2.3 Komunikácia

Nevyhnutnou súčasťou CRM je komunikácia s klientom. Jej priebeh, komunikačný kanál, nosič informácie i samotné vystupovanie obchodného zástupcu a následná komunikácia projektových manažérov s klientom musia vybudovať dôveru a neustále ju podporovať, aby klient nepochyboval, že si vybral nesprávne, hlavne ak

ide o produkt viazaný na väčší finančný obnos s dlhou dobou čakania na schválenie (euro projekty). Z predošlého textu vieme, že klientovi bola konkurenciou ponúkaná služba zdarma, a väčšina konkurencie volí tie isté komunikačné cesty (kontaktný mail, telefonické dohodnutie prvého kontaktu a osobná návšteva). Na osobnom stretnutí dostáva klient od konkurencie informáciu, že k príprave projektu dochádza bez vstupných poplatkov, pričom zmluvné podmienky sú skryto nastavené väčšinou v neprospech klientov (napr. vysoké sankčné poplatky v prípade odstúpenia od zmluvy, neštandardné obchodné podmienky, a pod.). Agentúra ALFA počas svojej existencie vypracovala vyše 300 projektov s vysokou úspešnosťou, bohužiaľ získať klienta na službu, ktorú nie je možné okamžite chytiť a vyskúšať je náročné. Klient pri prvom kontakte uprednostní tú spoločnosť, na ktorú dostal pozitívne referencie, ale hlavne tú, ktorá ponúkne nižšiu vstupnú cenu služby a to aj za predpokladu, že nepozná jej odborné kvality. ALFA aplikuje systém riadenia vzťahov so zákazníkmi do svojej podnikateľskej praxe, kladie dôraz na budovanie dobrého vzťahu so zákazníkmi, ktorý následne pôsobí ako nástroj pre získavanie klientovej dôvery. Je preto zrejmé, že pri zohľadnení profesionálneho prístupu k výsledku v podobe formálne správneho spracovaného projektu a jeho úspešnej implementácie vznikajú agentúre ALFA náklady a trhovú cenu služby sa pohybuje podľa typu projektu v rozmedzí 500-2000 € za vypracovanie, kde má klient možnosť pri 5 % spolufinancovaní získať od 50 000 € až 500 000 €. Agentúra pripravila pre svojich potenciálnych klientov zmluvy na spodnej hranici trhovej ceny a zamerala sa primárne na oslovenie tých klientov, u ktorých v minulosti aplikovala CRM prístupy.

Štandardné oslovenie klienta prebiehalo prvotným mailovým kontaktom s ponukou a krátkou prezentáciou firmy, následne prebehol do troch dní telefonický kontakt smerom k zákazníkovi, počas ktorého sa dohodol termín osobného stretnutia v lehote do max. 5 dní od telefonátu. Potenciálni zákazníci boli rozdelení do troch kategórií podľa spôsobu, akým prebehol prvý kontakt:

1. Spôsob – Naslepo: konzultanti agentúry ALFA osobne navštívili jednotlivé stredné školy, došlo k využitiu metódy „pokus-omyl“, avšak tento spôsob mal iba 2 % úspešnosť z celkového počtu oslovených. Títo klienti boli oslovení agentúrou prvýkrát, takpovediac „naslepo“, nepoznali prácu agentúry ALFA, napriek prezentovaným úspechom a kladným referenciám bola v drvivej väčšine uprednostňovaná konkurencia, ktorá ponúkla nižšiu cenu poskytovanej služby a tým aj konkurencia poskytujúca službu zdanlivo zadarmo.
2. Spôsob - Kontakt bližšieho okolia: došlo k vyselektovaniu potenciálnych klientov, ktorým bola agentúra ALFA odporúčaná na základe kladnej referencie z prostredia širšieho okolia profesionálnych i súkromných kruhov. Úspešnosť získania klienta sa zvýšila na 30 - 40 %. Cena poskytnutej služby v tomto prípade zohrávala primárnu úlohu hlavne u tých zákazníkov, ktorí mali z minulosti s daným typom produktu skúsenosť (zaujímavé je zistenie, že je irelevantné či pozitívnu, alebo negatívnu, nemalo to priamy dopad na uzatvorenie kontraktu), každopádne bola predmetom niekoľkých následných rokovaní a bol uplatňovaný nákladový princíp určovania ceny, alebo zmluvná doložka o zaplatení časti za výkon po schválení projektu zo strany vyhlasovateľa výzvy.
3. Spôsob – Oslovenie existujúceho klienta: zameranie sa na tie školy, s ktorými ALFA v minulosti nadviazala spoluprácu a tých klientov, kde boli vzťahy ku klientovi „pestované“ (napr. gratulácie k výročiam, spoločné športové, či kultúrne aktivity, sponzorstvo, infoservis pre oblasť štrukturálnych fondov, pro bono poradiňa a pod.) – vytvorenie bližšieho sociálneho prostredia. V tomto prípade sa úspešnosť zvýšila nad 70 % a klient súhlasil s podpisom zmluvy v navrhovanej výške odplaty. Taktiež získavanie podkladov pre prípravu projektov bolo rýchle a profesionálne. Cena bola predmetom rokovania, ALFA si v tomto prípade mohla dovoliť cenu nastaviť vyššie formou dopytovo orientovanej tvorby cien, s čím klient poznajúc jej kvality súhlasil.

2.2.4 Podpora IT

Podstata úspešnosti komunikačných kanálov a komunikačnej stratégie ide ruka v ruku s budovaním a aplikovaním CRM IT riešenia do procesov firmy. V prvom rade CRM ako systém nemusí byť drahá SW aplikácia, ALFA používa MS Excel v kombinácii s Google free nástrojmi. Táto kombinácia je nástrojom tvorby

databázy kontaktov, ktoré vie obchodný zástupca využiť na selekciu zákazníkov. Napriek zdanlivému neúspechu, pozorný obchodný zástupca si po stretnutí zapísal do karty zákazníka kľúčové body stretnutia a dojmy a napríklad u každého klienta bol identifikovaný problém s havarijným stavom ich zariadení, čo dáva priestor na opätovné kontaktovanie klienta v prípade uverejnenia výzvy na tento druh aktivít. Tento krát už klienta, ktorý ALFU pozná osobne. Interne navrhnuté IT riešenia majú výhodu šetrenia prostriedkov oproti drahšiemu outsourcingu a samozrejme pri malej firme dávajú priestor na širší prehľad o stave rozpracovanosti projektov, objednávok, vydaných faktúrach, splatnostiach a ponúkajú tiež obraz o klientoch, ktorý je po každom stretnutí aktualizovaný aj cez mobilnú free aplikáciu priamo do systému.

3. Záver

Po skúsenosti a na príkladoch z praxe môžeme povedať, že kauzalita medzi cenovou politikou a uplatňovaním princípov CRM je priamo úmerná hĺbke do akej je systém CRM vo firme uplatňovaný. Každý aj ten najmenší detail ovplyvňuje výsledok. Podpísaný kontrakt nie je náhodný a je vecou prípravy niekedy aj niekoľkoročného čakania na správnu chvíľu a so správnym klientom. Aby sme mohli správne určiť tieto aspekty musíme mať nástroj, ktorý nám to povie resp. pripomenie. CRM ponúka oveľa širšie možnosti ako len to. Umožňuje na základe tvorby a dopĺňania databázy klientov ich lepšie poznať, kategorizovať ich a každej kategórii venovať zvláštnu pozornosť odstupňovanú napríklad na základe obrátov, zisku z kontraktov, počtu telefonátov, sťažností a zároveň poskytuje aj pohľad dovnútra firmy a dáva prehľad o jej vnútorných procesoch, ako sú fakturácie, stav spracovania projektov, počet nevybavených reklamácií a pod.

Na príklade z praxe sa nám podarilo dokázať, že cena nie je cesta, ale je to cieľ. Cestou je dostať sa k takej cene, ktorá nielen pokrýva náklady spoločnosti, ale vytvára zisk. Na základe využitia skúseností a postupov CRM z praxe firmy ALFA sme dokázali u skupiny klientov vytvoriť pozitívnu emotívnu psychologickú väzbu a tá bola hlavným atribútom, vďaka ktorému sa klient rozhodol za poskytnuté služby zaplatiť dohodnutú cenu, ktorá bola nad konkurenčnou ponukou, a bola určená poskytovateľom služby. Z hľadiska vymedzenia rozpočtu na CRM riešenie je v prostredí malých firiem postačujúce podľa uvedeného príkladu aj nekonvenčne vlastné CRM SW riešenie pozostávajúce z dostupného MS Office balíka využívajúc MS Excel, MS Outlook a Google voľne dostupné nástroje od mailu až po kalendár, ktoré sú dostupné aj v mobilných aplikáciách. Samozrejme trojúrovňové systémy, ktoré štandardne využívajú prevažne stredné a veľké spoločnosti sú isto vrátane supportu, ktorý im výrobca poskytuje výbornou pomocou v podniku, no sú aj finančne náročné a vieme z množstva prípadov, že nakoniec sa firmy púšťajú do vývoja vlastných CRM, ktoré si samé pre ich zložitost' navrhujú. Je to dôkazom toho, že každý podnik je jedinečný a každý ma svoj vlastný vnútorný život, ktorý CRM systém odzrkadľuje. Využívanie CRM má vplyv na znižovanie nákladov, to je sekundárny aspekt tohto systému, prirovnali by sme to k plynulej jazde autom, kedy sa spotreba udržiava na približne rovnakej úrovni, oproti jazde brzda-plyn, kde sú špičky spotreby striedané úsporou. Náklady na rozbeh auta, sú po brzdení vyššie, ako náklady pri plynulej jazde. Tak to iste platí aj v prípade využívania CRM na presýtenom trhu poskytovateľov substitútov. Je rozumnejšie sledovať klienta, jeho status, jeho pohnutky, pripomenúť sa v správnom čase, reagovať na jeho úspechy i podržať ho v prípade neúspechu, lebo klient si to zapamätá a takáto väzba, ak je myslená v dobrom zmysle slova, nie len ako biznis, dáva obrovský náskok pred konkurenciou, ba niekedy je tak silná, že klient je voči konkurencii rezistentný. Ako vybudovať u klienta takúto pevnú väzbu? Jednoznačne s podporou CRM riešení.

Literatúra

- Čarnický, Š., Kršák, B., Karas, E. Možnosti zvýšenia návratnosti investícií do systémov CRM. In Acta oeconomica Cassoviensia no 8. - Košice : Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, 2004. ISBN 80-225-1844-1, s. 32-41.
- Gartner. [online]. 2012, [cit. 29.12.2012]. Dostupné na internete: <www.gartner.com>.
- Chlebovský, V. 2005. CRM - Řízení vztahů se zákazníky. Brno : Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
- Kotler, P., Keller, L. K. 2007. Marketing manažment. Praha : Grada Publishing, 2007. 785 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- Kubina, M., Lendel, V. Využitie moderných manažérskych metód a CRM v procese riadenia organizácie. In Manažment v teórii a praxi [online]. 2007, roč. 3, č. 4 [cit. 29.12.2012]. Dostupné na internete: <http://casopisy.euke.sk/mtp/abstrakty%203-2007.html> ISSN 1336-7137.

- Lethinen, J. R. 2007. Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada, 2007. 27 s. ISBN 978-80-247-1814-9
- Kupkovič, M. 2003. Podnikové hospodárstvo: Komplexný pohľad na podnik. Bratislava: Sprint dva, 2003. 452 s. ISBN 9788088848714.
- Majtán, Š. a kol. 2009. Podnikové hospodárstvo. 2. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2009. 320 s. ISBN 9788089393077.
- Miller, S.: Customer Relationship Management And The CRM Scorecard. [online] [cit. 29.12.2012]. Dostupné na internete: <<http://articles.exospy.com/businessmanagement/customer-relationship-management-and-the-crm-scorecard.html>>.
- Mišák, P., Šujanová, J. Metódy hodnotenia úspešnosti CRM systémov v podnikoch. In Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod [online]. 2010, roč. V., č. 1 [cit. 29.12.2012]. Dostupné na internete: <<http://ks.utc.sk/casopis/aktualne2.htm>>.ISSN 1336-8281.
- Ricketts, M. 2002. The Economics of Business Enterprise. 3. vyd. Buckingham, 2002. 616 s. ISBN 9781840645248.
- Strenitzerová, M.: Prínos a význam CRM pri zvyšovaní efektívnosti vybraného sieťového podniku. In Pošta, Telekomunikácie a elektronický obchod. [online]. 2006, roč. I., č. 1 [cit. 29.12.2012]. Dostupné na internete <<http://ks.utc.sk/casopis/pdf/III2006/strenitzerova.pdf>>.
- Tohidi, H. – Jabbari, M. M. 2011. CRM as a Marketing Attitude Based on Customer's Information. In Procedia Technology. 2011, roč. 1, č. 1.
- Staníková, Z., Dicová, J. Podpora poskytovania služieb v doprave s využitím aplikácií IKT. In Svet dopravy [online] 2014, [cit. 15.9.2014]. <http://www.svetdopravy.sk/podpora-poskytovania-sluzieb-v-doprave-s-vyuzitim-aplikacii-ikt/>. ISSN 1338-9629.



MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



Značková politika v marketingovej stratégii

Brand policy in the marketing strategy

Anna Hrnčiarová Turčiaková^a

*^aEkonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárka fakulta so sídlom v Košiciach,
Slovenská republika, anna.hrnciarova@euke.sk*

Abstrakt

Značková politika je jednou z najvýznamnejších súčastí marketingovej stratégie. Značky sú v marketingových stratégiách posudzované z rôznych pohľadov. Najčastejšie sú spájané s produktom alebo sú súčasťou sortimentnej a komunikačnej politiky. Pre firmy je strategické riadenie značky hlavným predpokladom k úspechu. Základnou myšlienkou článku je nielen interpretácia značky ako silnej vízie stvárnenia budúcnosti, ale aj ako symbolického prostriedku prezentovania tých charakteristík, ktoré spotrebiteľia uprednostňujú. Cieľom príspevku je poskytnúť odporúčania pre podnikovú prax v oblasti strategického riadenia značky.

Kľúčové slová: značka, marketing, stratégia, trend

Abstract

Brand policy is one of the most important parts of marketing strategy. Marketing strategies of brands are considered from different perspectives. They are most often associated with specific product or as a part of assortment and communication policy. Strategic brand management is the main prerequisite for success of a company. The basic idea of this article is not only the interpretation of a brand as an embodiment of a strong vision of the future, but also as a symbolic means of presenting those characteristics which consumers prefer. This paper aims to provide recommendations for business practices in strategic brand management.

Keywords: brand, marketing, strategy, trend

1. Úvod

V súčasnom období sa v oblasti značkovej politiky stretávame s novými trendmi, ktoré sú ovplyvnené nielen globalizáciou a jej prejavmi ako je internacionalizácia, koncentrácia, rastúca konkurencia, ale i niektorými spoločenskými faktormi, ako je dôraz na ekológiu a spoločenskú zodpovednosť firiem.

Podľa Machkovej (Machková, 2006) je strategické riadenie značky zložitý, dlhodobý a náročný proces. Značková politika vytvára imidž nielen výrobkov, ale i firmy. Niektoré značky prispievajú k posilneniu imidžu krajiny, v ktorej firma sídli, či v ktorej boli vyrobené.

2. Interpretácie značky

„Milujeme značky, pretože život je vďaka nim zaujímavejší a ľahší, a pretože sa prostredníctvom nich definujeme. Máme radi značky, ktoré nám pomáhajú povedať niečo o sebe“ (Olins, 2009, s. 236). Olins (Olins, 2009, s. 28) ponúka odpoveď aj na otázku, prečo sú značky takým zreteľným a jedinečným prejavom našej doby: „Jednoducho preto, že vo svete, ktorý sa vzhľadom k prekrikovaniu konkurenčných ponúk stal neprehľadným, a vo svete, v ktorom je racionálna voľba takmer nemožná, predstavujú značky zrozumiteľnosť, istotu, spoľahlivosť, postavenie, členstvo – všetko, čo človeku pomáha pri vymedzovaní seba samého. Značky predstavujú identitu.“

Stratégia riadenia značiek má svoju tradíciu v marketingu výrobcov, ale stále viac sa uplatňuje i v marketingu obchodných firiem. Marketing v obchode obvykle zahŕňa nasledujúce oblasti: politiku miesta, cenovú a sortimentnú politiku, politiku prezentácie a umiestnenia tovaru, vnútornú a vonkajšiu komunikačnú politiku, politiku služieb zákazníkom a politiku obchodných značiek (Hesková, 2006).

Kotler (Kotler, 2001) definuje značku ako meno, názov, znak, výtvarný prejav alebo kombináciu predchádzajúcich prvkov. Ich zmyslom je odlišenie tovaru alebo služieb jedného alebo skupiny predajcov tovaru alebo služieb od konkurenčných predajcov.

Slovník marketingových pojmov vymedzuje značku ako meno, pojem, symbol či design, alebo ich kombináciu určenú k rozpoznaní tovaru alebo služieb predávajúceho alebo skupiny predajcov a k ich odlišeniu od tovaru či služieb konkurencie (Clemente, 2004).

Väčšina definícií sa zhoduje v nasledujúcich atribútoch značky: meno, pojem, symbol, povest' a ich vzájomná kombinácia určená k rozpoznaní produktov a ich odlišenia od produktov konkurencie (Hesková, 2006).

Podľa de Chernatony (de Chernatony, 2009) pre zjednodušenie hodnotenia boli rôzne interpretácie značky zoskupené do troch kategórií. Kategórie vychádzajú z toho, či je interpretácia založená na hľadisku vstupu, kedy sa zdôrazňuje budovanie značky s cieľom ovplyvniť zákazníkov, výstupu, teda zákaznickej interpretácie a perspektívy času.

2.1. Interpretácie značky založené na vstupe

- Značka ako logo

Jednu zo známych definícií zaviedla Americká marketingová asociácia (AMA) v roku 1960. Táto definícia za základ diferenciacie považuje primárne jej vizuálne zložky: Meno, názov, symbol, vzor, alebo ich kombinácia, ktorých účelom je identifikovať tovar alebo služby jedného predávajúceho alebo skupiny predávajúcich a odlišiť ich od tovaru alebo služieb konkurencie. Príkladom značiek, ktoré je možné okamžite identifikovať na základe ich loga je napr. jedinečný tvar fľaše Coca-Cola.

- Značka ako právny nástroj

Budovanie značky predstavuje investíciu, a preto sa organizácie snažia vytvoriť právne vlastníctvo titulu ako ochranu proti napodobiteľom. Registrácia ochranných známok síce poskytuje značkám istú právnu ochranu, ale napodobneniny štítkov pri tovare v maloobchodnom predaji sú dôkazom problému, keď sa výrobcovia príliš spoliehajú na legislatívu ako ochranu proti nekalým praktikám konkurencie (Lomax, 1999).

- Značka ako spoločnosť

Pri tomto ponímaní značky sa na jednom konci spektra nachádza podnikové budovanie značky, kedy všetky aktivity týkajúce sa značky sú založené výhradne na spoločnosti ako celku. Na druhom konci spektra sa nachádza značka ako jedinečné meno, pri ktorom nie je ľahké rozpoznať, že by bolo spojené s nejakou konkrétnou spoločnosťou.

- Značka ako informačná skratka

Úlohou predajcov je uľahčiť spotrebiteľom spracovávanie informácií o danej značke a zameriavať sa viac na kvalitu ako kvantitu informácií v komunikácii značky smerom k zákazníkom.

- Značka ako prostriedok na zníženie rizika

Keď si spotrebiteľ vyberá medzi rôznymi značkami, často vníma riziko- napr. riziko, že sa jeho priateľom nebude určitý štýl oblečenia páčiť. Nie je teda neobvyklé, že spotrebiteľia si vyberajú medzi konkurenčnými značkami podľa toho, u ktorého produktu vnímajú najmenšie riziko (Bauer, 1960).

- Značka ako prostriedok na vytváranie pozície

Ďalšou perspektívou používanou pri interpretácii značky je zaistenie, aby si zákazníci neustále spájali značku

s konkrétnym funkčným prínosom. Značka je teda využívaná ako prostriedok, ktorý im umožní vytvoriť v mysliach kľúčovú funkčnú asociáciu. Úspešné značky reprezentujú určitý názor a priebežné vytváranie ich pozície toto posilňuje.

- Značka ako osobnosť

Pomocou stvárnenia značky ako osobnosti, reprezentovanej napr. prostredníctvom nejakej celebrity v reklame na danú značku, môže byť pre zákazníkov značne jednoduchšie ohodnotiť a uvedomiť si emočnú hodnotu značky.

Interpretácia značiek viedla i k rozsiahlemu výskumu značiek ako symbolického prostriedku prezentovania osobnostných charakteristík, ktoré spotrebiteľia preferujú. Keď si zákazníci vyberajú medzi konkurenčnými značkami, hodnotia súlad medzi osobnosťami konkurenčných značiek a osobnosťou, ktorú by chceli ukazovať navonok. Podľa situácie, v ktorej sa zákazníci nachádzajú to môže byť:

- skutočné ja - to, čo si myslia, že sú (napr. značky oblečenia, ktoré si manažér vyberie pre bežné denné nosenie v kancelárii),
 - aspirujúce ja – to, čo by si priali byť (napr. značka obleku, ktorý si oblečie čerstvý absolvent, keď ide na prijímací pohovor) ,
 - situačné ja - (napríklad značka oblečenia, ktorú zvolí mladý muž, keď ide prvýkrát na návštevu k rodičom svojej nastávajúcej),
 - odmietané ja - (napr. odmietavý postoj k určitej značke auta, pretože ju zákazník vníma ako symbol snobstva a nechce byť predmetom takéhoto typu asociácie).
- Značka ako súbor hodnôt

Podľa tejto interpretácie sa značka považuje za súbor rôznych hodnôt. Posudzovanie značky ako súboru hodnôt poskytuje základ pre odlišenie značky od iných značiek. Tak i keď napr. existujú rôzne značky terénnych vozidiel s pohonom štyroch kolies, Land Rover je výrazne iný, a to práve vďaka svojim hodnotám individualizmu, autenticity a slobody.

- Značka ako vízia

V kontexte rozvoja značky ako vízie ide o stvárnenie budúcnosti nejakým pozitívnym spôsobom a potom sa snažiť túto budúcnosť dosiahnuť. Silná vízia značky je taká, ktorá zahŕňa tri vzájomne prepojené komponenty:

- budúce prostredie, ktoré je cieľom, ktorý sa hodlá značka dosiahnuť.
- účel značky, teda dôvod existencie značky, ktorý vysvetľuje akým spôsobom značka dosiahne zlepšenie určitého prostredia.
- hodnoty, ktoré charakterizujú značku a umožňujú jej splniť daný účel.

Bez správne nadefinovanej vízie hrozí nebezpečenstvo, že značka bude upadať, alebo sa posunie celkom iným smerom.

- Značka ako pridaná hodnota

Túto perspektívu ponímania značky môžeme chápať tak, že sa jedná o nejaký prínos navyše k základnému produktu alebo službe, ktorý je k nim pridaný a ktorý kupujúci ocení. Môže ísť o funkčné alebo emočné prínosy.

2.2. Interpretácie značky založené na perspektíve výstupu

- Značka ako image

Ľudia nereagujú na realitu, ale na to, čo vnímajú ako realitu. Vynakladajú čas a úsilie na vyhľadávanie informácií o značkových produktoch a ich spracovaní. Predpokladá sa, že image značky sa vzťahuje k sieti informácií uložených v pamäti, ktorá pomáha zákazníkom definovať samých seba.

- Značka ako vzťah

Interpretácia značky ako vzťahu je logickým rozšírením poňatia značky ako osobnosti: ak môže byť značka personifikovaná, potom medzi ňou a zákazníkom môže existovať vzťah (Aggarwal, 2004).

2.3. Interpretácie značky založené na perspektíve času

Značky sú dynamické ponuky. Musia sa vyvíjať, aby odrážali meniace sa požiadavky zákazníkov, ktorí získavajú stále viac skúseností a rovnako tiež preto, aby si trvale udržiavali pozíciu voči neustále sa meniacej konkurencii (de Chernatony, 2004).

3. Trendy v oblasti značkovej politiky

Podľa Machkovej (Machková, 2006) sa v súčasnosti v oblasti značkovej politiky stretávame s niektorými novými trendmi, ktoré sú ovplyvnené globalizáciou a jej prejavmi (internacionalizácia, koncentrácia), rastúca konkurencia, ale i niektorými spoločenskými faktormi, ako je napr. dôraz na ekológiu, spoločenskú zodpovednosť firiem. Pre súčasný brand management sú charakteristické hlavne tieto trendy:

- posilňovanie úlohy firemných značiek
- budovanie globálnych značiek
- rastúci význam privátnych značiek
- trend k medzinárodnému zjednocovaniu značiek
- co-branding

3.1. Posilňovanie úlohy firemných značiek

Spotrebiteľia vo vyspelých krajinách majú veľkú kúpnu silu a sú ochotní investovať do výrobkov, ktoré obmedzujú riziká, alebo sú ochotní platiť za značkové výrobky vyššie ceny. Hlavnou úlohou firemných značiek je posilnenie dôveryhodnosti firemných produktov a obmedziť riziko výberu pre spotrebiteľov i firemných zákazníkov. Firemná značka by mala znamenať istotu, mala by vyjadrovať silu a zázemie firmy, mala by byť zárukou profesionality a podnikateľskej etiky. Firemné značky tak plnia významnú úlohu garantov, posilňujú dôveru spotrebiteľov a ich odvahu skúšať nové výrobky. Preto sú na obaloch i pri všetkých komunikačných aktivitách uvádzané spolu s názvami výrobkov (Machková, 2006).

3.2. Budovanie globálnych značiek

Dôležitým rozhodnutím medzinárodného marketingu je voľba medzi globálnymi, regionálnymi a tuzemskými značkami. Použitie globálnej značky prináša výrobcovi celý rad výhod, predovšetkým ekonomické úspory vďaka využívaniu jednotného marketingového konceptu, možnosť posilnenia medzinárodnej hodnovernosti značky a zvyšovanie dôvery a vernosti spotrebiteľov. Úskalím môže byť vstup na nové trhy, keď niekedy musí nadnárodná firma prispôbiť značku miestnym zvyklostiam, inak by sa výrobky označené touto značkou na tomto trhu nepresadili.

3.3. Rastúci význam privátnych značiek

V súčasnom období medzinárodnej internacionalizácie a koncentrácie dochádza k posilňovaniu postavenia medzinárodných obchodných reťazcov. Obchodné reťazce využívajú svoju ekonomickú silu k presadzovaniu vlastných distribučných značiek. Tento trend sa prejavuje ako u výrobkov potravinárskych, tak aj u výrobkov nepotravinárskych. Najviac sa používajú tieto značky na trhoch vo vyspelých krajinách a najsilnejší nárast zaznamenávajú na trhoch strednej Európy (Machková, 2006).

3.4. Trend medzinárodného zjednocovania značiek

K zjednocovaniu značiek pristupuje celý rad globálne pôsobiacich firiem, ktoré vstúpili na nové zahraničné trhy a vytvorili pre ne spočiatku špecifické značky alebo vďaka akvizíciám a fúziám rozšírili svoje portfólio. K týmto špecifickým značkám potom pripojí firma svoju globálnu značku a tieto značky sú určitú dobu na trhu spoločne (duálne značky). Ako náhle spotrebiteľia prijmú globálnu značku, pôvodná tuzemská značka zaniká. Vyskytujú sa i prípady, kedy spotrebiteľia globálnu značku neprijmú a dávajú prednosť značke tuzemskej, na ktorú sú zvyknutí. V tom prípade nadnárodná firma globálnu značku z tohto trhu stiahne a ponechá tam značku tuzemskú. Príkladom je firma Procter & Gamble, ktorá sa vrátila k značke Jar namiesto globálnej značky Fairy Ultra. Niektoré firmy eliminujú svoje vlastné značky, ktoré im neprinášajú dostatočný zisk a investujú iba do značiek ziskových. Využívajú tak synergické efekty, ktoré im zjednodušujú riadenie a umožňujú budovanie silných značiek. Ďalšou formou zjednocovania môžu byť tzv. prierezové značky, ktoré firma používa pre viaceré rady výrobkov (napr. Danone používa značku Vitalinea pre nízkotučné jogurty, sušenky a minerálne vody).

3.5. Co – branding

Co-branding je pomerne novým fenoménom a jedná sa o označovanie výrobkov známymi značkami viacerých výrobcov. V týchto prípadoch poskytne väčšinou jedna firma zmluvnému partnerovi licenciu na využívanie svojej značky. Hlavnou výhodou je znásobenie konkurencieschopnosti oboch značiek a nárast ich hodnoty.

4. Strategické riadenie značiek

Podľa Kellera (Keller, 2007) profitabilné riadenie značky vyžaduje úspešne navrhnúť a zaviesť systém merania hodnoty značky, ktorý je sústavou výskumných postupov vytvorených tak, aby poskytovali včasne, presné a funkčné informácie marketérom, ktorí na ich základe potom môžu urobiť čo najlepšie možné taktické rozhodnutie v krátkodobom, či najlepšie strategické rozhodnutia v dlhodobom výhľade.

Hodnota značky z pohľadu zákazníka vzniká vtedy, keď má spotrebiteľ vysoké povedomie o značke, dobre ju pozná a má v pamäti s ňou spojené silné, priaznivé a jedinečné asociácie. Preto, aby bola stratégia brandingu úspešná a vytvorila sa hodnota značky, musí existovať spotrebiteľské presvedčenie, že medzi rôznymi značkami v kategórii produktu či služby existujú významné rozdiely.

Podľa Kellera (Keller, 2007) je kľúčom k brandingu skutočnosť, aby si spotrebiteľia nemysleli, že všetky značky v kategórii sú rovnaké. Vytvorenie vysokej úrovne povedomia o značke a pozitívny image značky v pamäti spotrebiteľov (čo sa týka silných, priaznivých a jedinečných asociácií so značkou) vytvára štruktúry povedomia, ktoré môžu ovplyvniť reakcie spotrebiteľov a vytvoriť rôzne typy hodnoty značky vychádzajúce z pohľadu zákazníka.

Väzba produkt – značka je jedným z miest, kde vzniká mnoho nedorozumení. Prispieva k tomu do istej miery aj fakt, že neustále hovoríme o marketingovom mixe, ktorého jedným z prvkov je i produkt. V tomto teoretickom kontexte pre značku neostáva veľa miesta. S novým typom ekonomiky prichádza i nový marketing, kde je už prekonaný marketingový mix ako teoretický koncept. V tom sa už nehovorí o produktoch, ale o hodnotách, vzťahoch a partnerstve (Príbová a kol., 2000).

Strategické riadenie značky je zložitý, dlhodobý a náročný proces. Značková politika vytvára imidž nielen výrobkov, ale i firmy. Niektoré značky prispievajú k posilneniu imidžu krajiny, v ktorej firma sídli, či v ktorej boli vyrobené. Imidž značky je vytváraný súhrnom úžitkových vlastností výrobku, sprievodných služieb k výrobku a komunikačnými signálmi značky a je i odrazom spôsobu prijímania a chápania verejností (Machková, 2006).

Strategické rozhodovanie o značkovej politike je možné rozdeliť do niekoľkých etáp. V prvej etape je veľmi dôležité, aby bola zvolená koncepcia značky, značka bola správne vybraná a zaistila sa jej ochrana. Ďalšie rozhodnutie by malo smerovať k vyriešeniu otázky, kto bude nositeľom značky a v záverečnej fáze je nutné určiť vhodnú stratégiu pre cieľový trh.

5. Privátna značka

Pojem privátna značka (PZ) je v našej literatúre málo zaužívaný, bol prebratý zo zahraničnej literatúry. Význam tohto pojmu má rôzne pomenovania, preto je dôležité správne vymedziť ich ponímanie a tým predísť nesprávnemu používaniu.

Viestová (Viestová, 2006) v publikácii Lexikón obchodu uvádza tri pojmy pod jedným výkladom. Podľa nej privátne značky (súkromné značky) alebo vlastné značky maloobchodných reťazcov sú vo svojej podstate značkami distributéra. Vznikli ako dôsledok vertikálnej kooperácie producentov s obchodnými reťazcami. Výrobca sa výrobou privátnych značiek vzdáva používania svojho mena na vlastnom výrobku.

Podľa Heskovej (Hesková, 2006) predstavuje privátna značka značku vo vlastníctve retailerov, obchodníkov a ďalších členov distribučného reťazca. Charakteristickým znakom privátnych značiek je ich príslušnosť ku konkrétnemu obchodnému reťazcu, v ktorom sú predmetom ponuky. Ekvivalentnými pomenovaniami sú: vlastná značka obchodníka, distribútora, maloobchodná a súkromná značka. Anglicky: Retailer Brand, Own Label (Brand), Private Label (Brand), Price Label, Premium Look.

Na európskom trhu sa prvé privátne značky objavili vďaka britskej obchodnej spoločnosti Sainsbury's, a to v sedemdesiatych rokoch dvadsiateho storočia. Okrem Anglicka sa za európske miesto vzniku privátnej značky

považuje aj Francúzsko, konkrétne obchodná sieť Carrefour.

Na Slovensko prenikli privátne značky s nástupom zahraničných obchodných reťazcov. Ako uvádza Hesková: „Privátna značka a jej vznik je nepriamo spojený s rastom váhy obchodu ako hospodárskeho odvetvia, za rozvoja internacionalizácie a koncentrácie v oblasti obchodu“ (Hesková, 2006, s. 115).

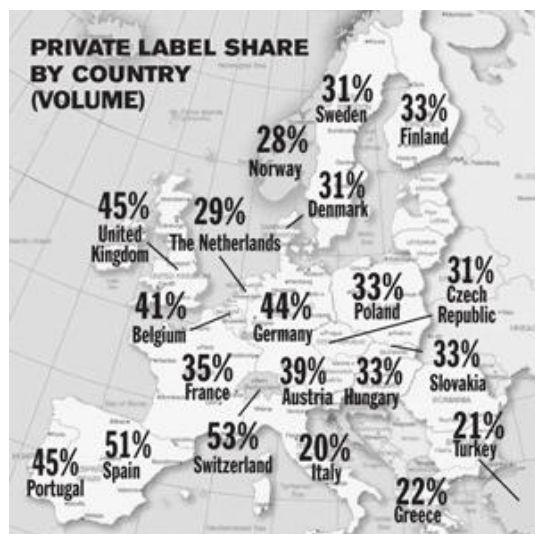
Maloobchodníci ponúkajú svojim zákazníkom prostredníctvom vlastných značiek lacnejšiu alternatívu k značkovým produktom. Vďaka nákupom vo veľkých objemoch, a tiež kvôli nižším reklamným marketingovým nákladom, vynakladajú na nákup tovaru vyrábaného pod ich vlastnou značkou oveľa menej, než by zaplatili za porovnateľné značkové produkty. Rozdiel v nákladoch je zvyčajne taký veľký, že môžu svojim zákazníkom ponúknuť nižšie ceny a aj napriek tomu dosiahnu vyšší profit v podobe marže pre seba.

Kumar (Kumar, 2007) uvádza, že retaileri veria, že vyšší profit, ktorý generujú predajom privátnych značiek plynie zo štyroch zdrojov:

- lepšie marže,
- väčší vplyv a sila pri vyjednávaní s výrobcami,
- lojálnosť k značke,
- vyššia profitabilita zákazníkov.

Podľa PRIVATE LABEL MANUFACTURERS ASSOCIATION (PLMA, 2014) si privátna značka udržuje svoj získaný podiel na európskom trhu a stáva sa čoraz populárnejšou pre spotrebiteľov. Obchodníci reagujú na tento záujem ponukou nových inovatívnych produktov s vyššou pridanou hodnotou.

V súčasnosti si privátne značky pripisujú na svoj účet najmenej 40%-ný podiel zo všetkých predávaných produktov v piatich krajinách Európy ako sú Francúzsko, Nemecko, Španielsko, Holandsko a Belgicko. Zároveň sa veľmi silno rozvíjajú v maloobchodných trhoch v Poľsku, Českej republike, Slovensku a Turecku, kde vytvárajú pevný základ ďalšieho rastu maloobchodného predaja.



Obrázok 1. Podiel privátnych značiek podľa krajín

Zdroj: PLMA International Private Label Yearbook 2014

6. Záver

Výsledky spotrebiteľského prieskumu vykonaného spoločnosťou Nielsen (PLMA, 2014) potvrdzujú pozitívny spotrebiteľský postoj k predajom privátnych značiek. Jedna tretina nakupujúcich oslovených v celej Európe verí, že mnohé produkty predávané pod privátnou značkou retailera sú vyššej kvality ako brandové značky výrobcov. V priemere jeden zo štyroch spotrebiteľov sa vyjadril, že je ochotný zaplatiť rovnako alebo aj viac za výrobok pod privátnou značkou, ak sa im páči. Hodnota privátnej značky zostáva silne príťažlivá pre nakupujúcich. Takmer 50% všetkých spotrebiteľov, ktorí boli spoločnosťou Nielsen oslovení si myslí, že predajcovia privátnych značiek ponúkajú veľmi dobrú hodnotu za primeranú cenu. Hospodársky pokles v Európe ešte viac prispel k zatraktívneniu hodnoty privátnych značiek u spotrebiteľov.

Profesor Harvardskej univerzity John Quelch (Kumar, 2007) na margo výrobkov pod privátnou značkou hovorí, že privátne značky všeobecne idú hore, keď ekonomika trpí a dole v silnejších ekonomických obdobiach.

Podľa prieskumu Nielsen sa 60% z opýtaných nakupujúcich v Európe vyjadrilo, že v období hospodárskeho poklesu nakupujú viac produktov privátnych značiek a 92% opýtaných uviedlo, že budú pokračovať v ich nakupovaní aj v období, keď sa ekonomika zotaví.

Demografické trendy sú tiež hnacou silou rastu privátnych značiek. Spotrebiteľské prieskumy dôsledne preukázali, že stále častejšie nakupujú produkty privátnych značiek mladší zákazníci a pravdepodobne zostanú lojálni aj v staršom veku.

Podľa Rabobank (Rabobank, 2011) sa v nasledujúcich rokoch očakáva expanzia privátnych značiek. Hoci rast privátnych značiek je príležitosťou i výzvou, pre individuálnych dodávateľov potravinových výrobkov závisí od ich podielu na trhu. Predpokladá sa, že penetrácia privátnych značiek do roku 2025 dosiahne 50 percent z ponuky potravinových produktov. Na základe výskumu Rabobank (Rabobank, 2011) k základným argumentom predpokladaného rastu privátnych značiek patrí pokračujúca konsolidácia maloobchodných reťazcov v západnej Európe, USA a Austrálii, osvojenie si moderného maloobchodu rozvíjajúcimi sa trhmi v strednej a východnej Európe, rastúci podiel „hard“ diskontov na trhu a tiež nárast profesionality dodávateľov privátnych značiek. bude viesť k rastu kvalitatívnej úrovne a imidžu privátnych značiek.

Vzhľadom na získané poznatky odporúčame, aby pri prijímaní rozhodnutí týkajúcich sa privátnej značky manažéri výrobných podnikov dôsledne posudzovali dôsledky prijatia stratégie privátnych značiek. V dnešnom konkurenčnom prostredí je veľmi dôležité, aby bol proces riadenia obchodnej činnosti využitím politiky privátnej značky založený na dôkladnej analýze trhu a správnych strategických rozhodnutiach.

Literatúra

- AGGARWAL, P. 2004. *The effect o brand relationship norms on consumer attitudes and behaviour*. Journal of Consumer Research, 31 (7), 859-868.
- BAUER, R. 1960. *Consumer behaviour as risk taking*. Dynamic Marketing for a Changing World (Hancock, R. ed.) Chicago: American Marketing Association.
- CLEMENTE, M. N. 2004. *Slovník marketingu: Klíčové pojmy a termíny*. Brno: Computer press. ISBN 80-251-0228-9.
- DE CHERNATONY, L. 2009. *Od vize k vyšším ziskom*. Computer Press. ISBN-13: 978-0-7506-6749-4.
- DE CHERNATONY, L., DRURY, S., SEGAL-HORN, S. 2004. *Identifying and sustaining services brands' values*. Journal of Marketing Communications, 10 (2), 73-93.
- HESKOVÁ, M. 2006. *Category management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7259-049-9 http://at.nielsen.com/pubs/documents/PrivateLabel_RMS.pdf. [Citované 14.09.2014].
- KELLER, K.L. *Strategické řízení značky*, 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 796 s., ISBN 978-80-247-1481-3.
- KOTLER, P. 2001. *Marketing management*. 10. rozšírené vydanie. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0016-6.
- KUMAR, N., STEENKAMP, E. M. 2007. *Private label strategy. How to Meet the Store Brand Challenge*. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press, 2007. 270 s. ISBN-13: 978-1-4221-0167-4. ISBN-10: 1-4221-0167-3.
- LOMAX, W., SHERSKIE, TODD, S., 1999. *Assessing the risk o consumer confusion: some practical test results*. Journal o Brand Managment, 7 (2), 119-132.
- MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2006. 2. rozšírené a prepracované vydanie. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1678-X.
- OLINS, W. 2009. *O značkách*, 1. vyd. Praha : Argo, 2009. 253 s. ISBN 978-80-257-0158-4.
- PRIVATE LABEL MANUFACTURES ASSOTIATION. PLMA.2014 *International Private Label Yearbook 2014*. Dostupné na internete < <http://www.plmainternational.com/industry-news/private-label-today> >. [Citované 13.9.2014]
- PŘÍBOVÁ, M. , HINDLS, R. , MYNÁŘOVÁ, L. 2000. *Strategické řízení značky*. Praha: Ekopress, 2000. 148 s., ISBN 80-86119-27-0.
- RABOBANK. 2011. *Private Label vs. Brands*. Rabobank International Food&Agribusiness Research and Advisory. Dostupné na <http://www.rabobank.de/uploads/media/Rabobank_Private_Label_vs_Brands_Schreijen_01.pdf> [Citované 15.12.2013].
- VIESTOVÁ, K. 2006. *Lexikón obchodu (1). Trh, obchod, tovar*. Bratislava: Ekonóm. 2006. ISBN 80-225-2131-0.



MARKETING MANAŻMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



Zarządzanie kosztami logistyki w przedsiębiorstwach

Logistics costs management in enterprises

Mariusz Iskra^a

^aEkonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Slovenská republika, ismar@poczta.fm

Abstrakt

Często zagadnienia logistyki opisywane są w relacji zagadnień wynikających z definicji logistyki. Natomiast bardzo istotne jest rozpoznanie kosztów prowadzenia założonej polityki logistycznej w przedsiębiorstwie. Konieczne jest stałe monitorowanie obszarów powstawania tych kosztów oraz istnieje potrzeba strategicznego i operacyjnego zarządzania nimi. W artykule przedstawiono czynniki kształtujące koszty logistyki. Wskazano zarządcze aspekty obszarów kosztów związanych z logistyką. Przedstawiono również przykładowe propozycje badania kosztów i ich klasyfikacji.

Ključové slová: logistyka, zarządzanie kosztami, koszty logistyki, magazynowanie, zapasy

Abstract

Logistics issues are often described only in relation to the definition of logistics. However, it is very important to recognize the cost of doing established logistics policy in the company. It is necessary to constantly monitor areas of the formation of these costs and the need for strategic and operational management. The article presents the factors affecting the cost of logistics. The author indicated management aspects of areas related to logistics costs. The article also presents proposals for doing research in the area of logistics costs and their classification.

Keywords: logistics, management costs, logistics, warehousing, inventory

1. Wstęp

Wprowadzanie nowych rozwiązań, inicjatyw i innowacji na wielu płaszczyznach działalności przedsiębiorstw jest bardzo powszechnym zjawiskiem w nowoczesnych przedsiębiorstwach. Należy jednak pamiętać, że finansowe sukcesy przedsiębiorstwa determinowane są w dużej mierze przez koszty i odpowiednie zarządzanie nimi. Koszty są drugim oprócz wielkości sprzedaży elementem kształtującym wielkość wyniku finansowego. Systematyczna analiza kosztów jest tak ważna, ponieważ to koszty są miernikiem charakteryzującym gospodarność przedsiębiorstwa. To właśnie kształtowanie się kosztów jest efektem jakości funkcjonowania przedsiębiorstwa w prawie wszystkich jego aspektach.

Część kosztów jest stosunkowo łatwa w ewidencjonowaniu, a informacje ich dotyczące są powszechnie wykorzystywane w zarządzaniu i planowaniu operacyjnym i strategicznym. W przypadku kosztów zużycia materiałów czy kosztów usług obcych, informacje niezbędne do zarządzania kosztami są łatwe do pozyskania. Natomiast istnieją takie obszary kosztów, które są prawdziwym wyzwaniem w pozyskaniu informacji

użytecznych zarządzaniu nimi. Zarządzanie kosztami jakości, innowacji czy logistyki nie jest już powszechne, a powodem jest trudność identyfikowania, rejestrowania, klasyfikowania i raportowania kosztów w tych obszarach. Niniejszy artykuł jest próbą identyfikacji kosztów logistyki w aspekcie ich klasyfikacji i zarządzania nimi.

2. Koszty i istota zarządzania kosztami

Koszt wiąże się z prowadzeniem działalności. Świadcząc usługi określa się koszt jednej godziny pracy, produkując wyrób oblicza się koszt jednostki wyrobu. Koszt wiąże się więc ze zużyciem materiałów, urządzeń robocizny. Powstaje więc pytanie czy każde zużycie jest kosztem, czy jest równoważne zaistnieniu kosztu. Według definicji kosztu E. Burzym koszty obejmują niezbędne (gospodarczo i społecznie uzasadnione) zużycie środków rzeczowych oraz usług obcych wyrażone w cenach nabycia, a także niezbędne wykorzystanie pracy żywej, wyrażone w płacach, związane z efektem użytecznym, powstałym w danym okresie na jakimkolwiek odcinku działalności przedsiębiorstwa (Burzym, 1971). Posługując się tą definicją nie każde zużycie jest kosztem. Zużycie ponadnormatywne jest stratą a nie kosztem. W tabeli nr 1 przedstawiono planowane i rzeczywiste zużycie materiałów i robocizny w przypadku produkcji drewnianej skrzyni. Do kosztu wytworzenia nie należy bezpośrednio doliczać powstałej różnicy. Z pewnością nie należy tego robić bez analizy przyczyn jej powstania. Mogło się zdarzyć, że puszka z farbą przypadkiem została wylana, gwoździe przy nieumiejętnym wbijaniu skrzywione, a dodatkowe 0,5 godziny wynikające ze skaleczenia pracownika.

Tabela 1. Produkcja drewnianej skrzynki –zestawienie technologii i wykonania.

1. Kategoria kosztu	2. Zużycie planowane	3. Zużycie wykonane	4. różnica
5. Robocizna (godz.)	6. 2	7. 2,5	8. 0,5
9. Deski (szt.)	10. 20	11. 20	12. 0
13. Gwoździe (szt.)	14. 80	15. 82	16. 2
17. Farba (l)	18. 1	19. 2	20. 1

Źródło: opracowanie własne

Według M. Dobija niedokonywanie powyższego rozróżnienia jest zaniedbaniem kontroli i zarządzania, odejściem od traktowania kosztu jako wartości ekonomicznej, a w konsekwencji rezygnacją z wykorzystywania teoretycznej wiedzy o gospodarowaniu. Przy powszechnym nierespektowaniu rozróżniania kosztów i strat w gospodarce jako całości wystąpią niekorzystne konsekwencje objawiające się głównie wzrostem inflacji (Dobija, 1999). W opinii autora niniejszego artykułu bezsprzeczny pozostaje fakt konieczności rozróżniania i świadomości różnic między stratą a kosztem. Jednak w zależności od charakteru produkcji wielkoseryjny lub jednostkowy czasem trudno jest określić precyzyjnie planowane technologiczne zużycie materiałów czy godzin pracy. Więc z pewną dozą niepewności należy traktować samą technologię wytworzenia.

Mając na uwadze powyższe rozważania należy zwrócić uwagę na przyczyny dużej koncentracji działań menedżerów na obszarze związanym z kosztami. Można ująć je w kilku punktach (Karmańska, 2007):

- z punktu widzenia zarządzania źródłami finansowania przedsiębiorstwa, nakłady na wytwarzanie produktu lub świadczenie usługi określają skalę zapotrzebowania na środki finansowe umożliwiające prowadzenie działalności finansowej
- z punktu widzenia rentowności działalności zarówno koszty wytwarzania produktów, świadczenia usług, jak i inne koszty determinują wynik finansowy przedsiębiorstwa
- z punktu widzenia konkurencyjności produktów i usług koszty (ich wysokość, struktura i zasadność) mają znaczenie dla polityki cenowej przedsiębiorstwa, pomimo tego, że zasadniczo ceny dyktowane są przez rynek
- z punktu widzenia polityki podatkowej przedsiębiorstwa koszty są instrumentem wpływającym na wymiar podatku dochodowego posprawia, że w tej perspektywie stają się szczególnym obszarem zarządzania.

Należy zauważyć, że koszty pojedynczych przedsiębiorstw rozpatrywane w łańcuchu kooperacyjnym składającym się z wielu kooperantów wpływają na koszt produktu finalnego, a zatem także wskazuje na segment nabywców mogących pozwolić sobie na zakup produktu. Zatem optymalizacja kosztów w wielu przedsiębiorstwach może doprowadzić do poszerzenia się grupy nabywców, a tym samym w perspektywie mikroekonomicznej zwiększenia się przychodów ze sprzedaży przedsiębiorstw zaangażowanych w danym łańcuchu kooperacyjnym, a w perspektywie makroekonomicznej nastąpi wzrost poziomu życia wynikający z zaspokojenia potrzeb większej liczby nabywców. Naturalnie w przypadku powiązania przedsiębiorstw w łańcuchu kooperacyjnym istnieje również ryzyko wystąpienia trudności we wszystkich przedsiębiorstwach jeśli w jednym z nich pojawią się kłopoty.

Zarządzanie kosztami jest powszechnie i często stosowanym sformułowaniem jednak w literaturze rzadko można spotkać jednoznaczne określenie „zarządzania kosztami”. Wynika to z pewnej oczywistości tego określenia, gdyż powszechnie wiadomo, że chodzi o jak najmniejsze koszty ponoszone przez przedsiębiorstwo. Nasuwa się więc pytanie czy „zarządzanie kosztami” to redukcja kosztów czy ich optymalizowanie?

Według A. Karmańskiej pomimo wielu definicji zarządzania kosztami można wskazać na ich wspólne cechy (Karmańska, 2007):

- przedmiotem zarządzania kosztami są koszty ponoszone przez przedsiębiorstwo na realizację procesów gospodarczych związanych z działalnością przedsiębiorstwa
- podstawą bazą informacyjną dla zarządzania kosztami są odpowiednie systemy rachunku kosztów, które są dostosowane do specyficznych potrzeb informacyjnych zarządzania różnymi obszarami działalności przedsiębiorstwa
- najważniejszymi narzędziami zarządzania kosztami są planowanie kosztów i kontrola ponoszonych kosztów oraz analiza odchyleń między planowanymi kosztami a rzeczywistością poniesionymi
- podstawowym celem zarządzania kosztami jest poprawa efektywności wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa, co powinno umożliwić zadowolenie klientów
- najważniejszym sposobem na osiągnięcie celu zarządzania kosztami jest podniesienie racjonalności ponoszenia kosztów poprzez różne działania podejmowane w zakresie obniżki kosztów

3. Koszty logistyki w ujęciu definicyjnym

W literaturze można znaleźć wiele definicji logistyki. C. Skowronek i Z. Sarjusz-Wolski przedstawiają trzy koncepcje logistyki (Skowronek, Sarjusz-Wolski, 2003):

- logistyka to procesy fizycznego przepływu dóbr materialnych – surowców materiałów, półfabrykatów, wyrobów gotowych w przedsiębiorstwie, a także między przedsiębiorstwami oraz przepływy strumieni informacyjnych odzwierciedlające procesy rzeczowe i wykorzystywane w sterowaniu tymi procesami
- logistyka to pewna koncepcja, filozofia zarządzania procesami realnymi (przepływem dóbr) oparta na zintegrowanym, systemowym ujmowaniu tych procesów
- logistyka to dziedzina wiedzy ekonomicznej, badająca prawidłowości i zjawiska przepływu dóbr i informacji w gospodarce, a także w poszczególnych jej ogniach.

Logistyka, jako jeden z obszarów funkcjonowania w przedsiębiorstwie ma za zadanie optymalizować system przepływów dóbr i informacji nie tylko wewnątrz danego podmiotu, ale także w całym łańcuchu dostaw (Blaić, 2001). Zgodnie z definicją wszystkie procesy związane z przepływami rzeczowo-informacyjnymi, a więc także planowanie, wdrażanie i monitorowanie są w kręgu zainteresowania logistyki. Wszystkie zadania realizowane w ramach systemu logistycznego generują koszty. W szczególności wynikają one z zaangażowania majątku trwałego w procesy logistyczne: budynki, magazyny, środki transportu ich eksploatacja i utrzymanie oraz zaangażowany w nie kapitał. Procesy przepływu towarów i informacji wymagają zaangażowania wielu pracowników i urządzeń. Zapasy rzeczowe jako składnik majątku obrotowego również wywierają wpływ na wyniki – generują koszty i angażują kapitał.

Ujęcie kosztów funkcjonowania systemu logistycznego pozwala na kompleksowe spojrzenie na ich kształtowanie w całym łańcuchu dostaw oraz w pojedynczych ogniach tego łańcucha.

Procesy logistyczne powodują powstawanie określonych kosztów, nie zawsze w praktyce gospodarczej identyfikowanych z kosztami w ścisłym tego słowa znaczeniu (C. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, 2003). W rachunkowości uznaje się, że koszty mają nienadzwyczajny charakter. Dlatego do kosztów nie są zaliczane

skutki zdarzeń losowych, trudnych do przewidzenia i niezależnych od przedsiębiorstwa np. klęski żywiołowe. Tego typu zdarzenia ujmowane są jako straty nadzwyczajne. Należy jeszcze odróżnić pojęcie kosztu i wydatku co w przypadku logistyki również ma znaczenie. Nie każdy koszt powoduje wydatek (np. amortyzacja środka trwałego wniesionego jako aport) oraz nie każdy wydatek wiąże się z kosztem (np. spłata zobowiązań z tytułu kredytu). Ponadto występują rozbieżności czasowe między uznaniem kosztu a powstaniem wydatku np. zużycie materiału, za który jeszcze nie zapłacono (Karmańska, 2007). W ekonomii występuje także pojęcie kosztu alternatywnego (kosztu utraconych możliwości).

Część autorów stosuje do kosztów logistyki podejście ekonomiczne uwzględniając koszty alternatywne inni pomijają je. W Polskiej literaturze najczęściej cytowane są trzy definicje kosztów logistyki:

Koszty logistyczne są szczególną kategorią kosztów, oznaczającą pieniądze odzwierciedlenie zużycia substancji majątkowej przedsiębiorstwa, wywołanego planowaniem, realizacją i kontrolą pozatechnologicznych (nieprodukcyjnych) procesów przemieszczeń dóbr materialnych, towarów i informacji” (Kufel, 1990).

Koszty logistyczne to wyrażone w pieniądzu zużycie pracy żywej, środków i przedmiotów pracy, wydatki finansowe oraz inne ujemne skutki zdarzeń nadzwyczajnych, które są wywołane przepływem dóbr materialnych (surowców, materiałów, wyrobów, towarów) w przedsiębiorstwie i między przedsiębiorstwami, a także utrzymaniem zapasów (Skowronek, Sarjusz-Wolski, 2003).

Koszty logistyki w przedsiębiorstwie to suma wydatków związanych z realizowanymi poszczególnymi funkcjami logistycznymi, tj. zakupami, transportem, utrzymaniem zapasu, magazynowaniem, dystrybucją, obsługą klienta, przepływami informacyjnymi (Twaróg, 2003).

Według J. Twaroga koszty logistyki stanowią główną metodę ilościowego pomiaru innowacyjności i skuteczności realizowania procesów logistycznych w przedsiębiorstwie. K. Ficoń, uważa, że wyodrębnienie kosztów logistyki wśród innych kosztów jest niezwykle trudne ze względu na (Ficoń, 2001):

- zbyt wysoki poziom spójności procesów realizowanych w podmiocie powodujący administracyjne i organizacyjne utrudnienia w jasnym wyłonieniu wyłącznie kosztów dotyczących działalności logistycznej przedsiębiorstwa,
- złożoną strukturę kosztów logistyki oraz wzajemne powiązania w jej ramach nie pozwalające na ich kalkulację zgodnie z poszczególnymi podziałami.

4. Klasyfikacja kosztów logistyki

Niejednokrotnie określenie pojęcia i struktury kosztów logistyki stanowi złożony problem. Szerokie źródła literaturowe przedstawiają często koszty logistyki w różnych aspektach. Koszty logistyki są zbiorem wielu składników rzeczowych, niematerialnych, finansowych czasowych i osobowych. Klasyfikacja ich może przebiegać według wielu kryteriów. Zgodnie z celem klasyfikacja może mieć charakter poznawczy lub praktyczny. Na rysunku nr 1 przedstawiono podział kosztów w ujęciu poznawczym (Skowronek, Sarjusz-Wolski, 2003).

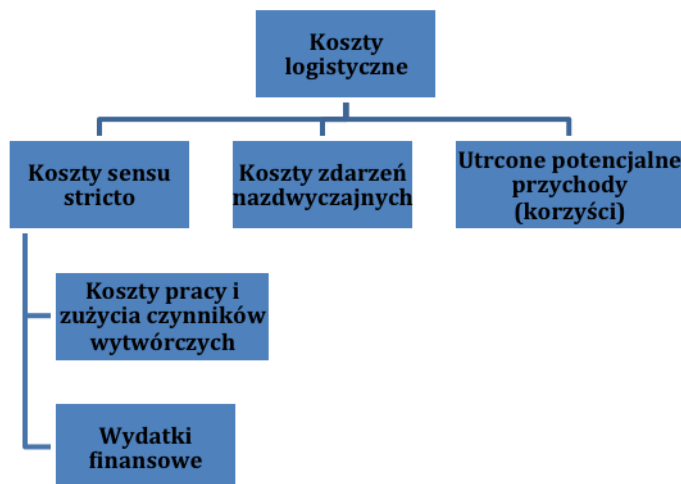
Koszty logistyki sensu stricto związane są z realizacją procesów logistycznych i obejmują:

- zużycie pracy żywej oraz środków i przedmiotów pracy, a także usług obcych
- wydatki pieniężne przedsiębiorstwa obejmujące między innymi podatki od nieruchomości, podatki od środków transportowych, opłaty wynikające z korzystania ze środowiska, koszty zamrożonego kapitału przejawiające się w oprocentowaniu kapitałów obcych.

Koszty zdarzeń nadzwyczajnych obejmują nadzwyczajne ubytki majątku wynikające z niesprawności procesów logistycznych. Należą do nich:

- kary nałożone na dostawców i odbiorców wynikające z niedotrzymania uzgodnionych parametrów procesów logistycznych (np. kary z tytułu nieterminowych dostaw, dostaw o nieodpowiedniej jakości lub z tytułu nieterminowego regulowania zobowiązań)
- straty z tytułu złej jakości produkcji wynikającej z wadliwości procesów przepływu
- straty z tytułu starzenia się zapasów, przeceny i przeszacowania zapasów

Koszty utraconych potencjalnych korzyści – wynikają z niesprawności procesów logistycznych np. z braku zapasów wyrobów na które jest popyt, opusty cenowe wynikające z nieterminowej dostawy, złej jakości itp.



Rysunek 1. Zakres kosztów logistycznych.

Źródło: C. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, Logistyka, PWE, Warszawa 2003, s.298

Korzystając z zasad stosowanych w tradycyjnym rachunku kosztów, koszty logistyki można podzielić według:

- kryterium rodzajowego
- kryterium faz przepływu i miejsc powstawania kosztów
- kryterium zmienności kosztów względem wielkości przepływów materiałowych lub zapasów.

Zgodnie z **kryterium rodzajowym** koszty grupuje się według zużywanych zasobów, a więc można podzielić je na następujące grupy:

- amortyzacja środków trwałych zaangażowanych w realizację procesów logistycznych (środków transportu, budynków magazynowych, urządzeń transportujących itp.)
- zużycie materiałów i energii procesach logistycznych tj. w transporcie, magazynowaniu, przetwarzaniu informacji
- wynagrodzenia i świadczenia na rzecz pracowników odpowiedzialnych za wykonywanie zadań logistycznych
- usługi obce (np. koszty przewozów, prac załadunkowych, remontów itp.)
- podatki i opłaty (np. podatki od nieruchomości lub środków transportu)
- pozostałe koszty rodzajowe tj. koszty logistyki nie ujęte we wcześniej wymienionych grupach.

Według **kryterium faz przepływu** wyodrębnia się:

- koszty fazy zaopatrzenia (zakupu) – związane z organizacją i realizacją dostaw oraz utrzymaniem zapasów materiałowych. W szczególności są to koszty fizycznego przepływu materiałów od dostawców do magazynów, koszty transportu, koszty kontroli dostaw, organizacji zamówień, koszty planowania i kierowania procesem zaopatrzenia, koszty obsługi procesów informacyjnych związanych z przepływem materiałów (Piechota, 2004).
- koszty fazy produkcji – występują w przedsiębiorstwach produkcyjnych i dotyczą wewnątrzzakładowych przepływów materiałów, półproduktów i produktów gotowych. W szczególności obejmują koszty, fizycznego przepływu materiałów między gniazdami produkcyjnymi, koszty przetwarzania informacji które sterują procesem przepływu materiałów i produktów wewnątrz przedsiębiorstwa (Piechota, 2004).
- koszty fazy dystrybucji – obejmują koszty organizacji i funkcjonowania kanałów dystrybucji oraz koszty obsługi procesów informacyjnych związanych z dystrybucją
- R. Piechota wyróżnia również koszty logistyczne fazy składowania i recyklingu odpadów – koszty gromadzenia, transportu i utylizacji odpadów oraz koszty procesów informacyjnych służących gospodarce odpadami (Piechota, 2004).

Według kryterium miejsc powstawania kosztów – często jest tożsamy z fazowym kryterium, jeśli fazom odpowiadają poszczególne działy, wydziały lub piony w organizacji.

Według kryterium zmienności koszty logistyczne dzielimy na stałe i zmienne. Zakłada się, że zmienne koszty logistyki zależą od wielkości działalności logistycznej np. koszty zużycia paliwa w transporcie, stałe zaś do pewnego poziomu granic działalności się nie zmieniają np. amortyzacja majątku zaangażowanego w procesy logistyczne.

Ze względu na podstawowe składniki procesów logistycznych można koszty podzielić na:

- koszty fizycznego przepływu
- koszty zapasów
- koszty procesów informacyjnych

P. Blaik uważa, że wszystkie koszty logistyki można przedstawić według formuły nr 1:

$$Kl = Km + Kt + Kz + Kpt + Koik + Ku \quad (1)$$

Km – koszty magazynowania - utrzymania zapasów i magazynów

Kt – koszty transportu – koszty przewozów, koszty utrzymania urządzeń i środków transportu, straty z tytułu uszkodzenia środków w transporcie

Kz – koszty przygotowania i realizacji zamówień – koszty przyjęcia i wystawienia zamówienia, koszty opracowania zamówienia, koszty fakturowania zamówienia

Kpt – koszty przygotowania towarów do wysyłki i sprzedaży – koszty pakowania, koszty załadunku wysyłek, koszty znakowania towarów, koszty kształtowania asortymentu towarów

$Koik$ – koszty organizacji i zarządzania przepływem towarów i informacji

Ku – koszty świadczenia usług nabywcom

Strategicznym celem zarządzania logistyką jest zapewnienie wymaganego poziomu obsługi klienta (Skowronek, Sarjusz-Wolski, 2003). Temu celowi służyć mają działania operacyjne w przedsiębiorstwie :

- minimalizacja wszelkich zapasów poprzez podejmowanie działań skracających czas realizacji dostaw
 - obniżanie kosztów przepływu dóbr poprzez rezygnację z pośrednich ogniw procesu zaopatrzenia, optymalizacja wykorzystania infrastruktury i personelu
 - bezawaryjny przepływ informacji
- Powyższe działania mają służyć realizacji misji przedsiębiorstwa.

5. Zakończenie

Identyfikacja kosztów logistyki jest trudna i nie jest powszechnie stosowana. Według P. Blaika brakuje w Polsce regularnych i kompleksowych analiz. Za przyczynę takiego stanu rzeczy uważa on poziom zaawansowania systemów informacyjnych stosowanych w przedsiębiorstwach, które opierają się na przestarzałych metodach księgowania i nie zapewniają podmiotom właściwej jakości informacji niezbędnych w dążeniu do wysokiej efektywności systemu logistycznego.

Wyodrębnienie kosztów logistyki jest utrudnione ze względu na ich zbyt duże zagnieżdżenie we wszystkich księgowanych kosztach, a bez ich precyzyjnej identyfikacji nie możliwe staje się ocena sprawności systemu logistycznego. Tradycyjne metody księgowania wykorzystywane w przedsiębiorstwach tworzą główną barierę dla wyznaczania kosztów logistyki. Metody te dostarczają potrzebnych informacji, które obejmują działalność finansową całej firmy, nie rozwiązują jednak problemów nowoczesnej logistyki. Zadaniem systemu logistycznego jest zapewnienie najwyższego poziomu koordynacji procesów logistycznych i optymalne wykorzystanie dysponowanych zasobów, co wpływa na kształtowanie się kosztów logistyki, które powinny być kontrolowane (Ślusarczyk, Kot, 2013).

Analizując i zarządzając kosztami logistyki można poznać mocne i słabe strony przedsiębiorstwa, a poprzez to poprawić jego funkcjonowanie i efektywność.

Literatúra

- Blaik, P. 2001. *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa: PWE. 978-83-208-1878-9.
- Burzym, E. 1971. *Pomiar i ocena rentowności przedsiębiorstw przemysłowych*. Warszawa: PWE. In: *Rachunkowość zarządcza i controlling*. Dobija, M. 1999. Warszawa: PWN. ISBN 978-83-011-5068-6.
- Dobija, M. 1999. *Rachunkowość zarządcza i controlling*. Warszawa: PWN. ISBN 978-83-011-5068-6.
- Ficoń, K. 2001. *Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie*. Gdynia: Wyd. Impuls Plus Consulting. ISBN 83-912011-2-0.
- Karmańska, A. 2007. *Zarządzanie kosztami jakości, logistyki, innowacji, ochrony środowiska a rachunkowość finansowa*. Warszawa: Difin. ISBN 978-83-7251-783-8.
- Piechota, R. 2004. *Rachunek kosztów logistycznych*. In *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. E. Nowak, R. Piechota, M. Wierzbiński. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1492-8.
- Skowronek, C., Sarjusz-Wolski, Z. 2003. *Logistyka*, Warszawa: PWE. ISBN 83 – 208 – 1402 – 2.
- Ślusarczyk, B., Kot, S. 2013. *Analiza kosztów logistyki w MSP*. In: *Gospodarka Materialowa & Logistyka* R.65 nr 6 (1222), , s. 7-11. ISSN 1231-2037.
- Twaróg, J. 2003. *Koszty Logistyki przedsiębiorstw*. Poznań: Instytut Logistyki i Magazynowania. ISBN 83-87344-26-5



MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



Využívanie strategického systému merania výkonnosti v podnikoch metódou Balanced Scorecard

The use of strategic performance measurement system in businesses the method of
Balanced Scorecard

Mariana Ivaničková^a

^a*Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Slovenská republika,
mariana.ivanicikova@euke.sk*

Abstrakt

V príspevku sa zaoberáme využívaním strategického systému merania výkonnosti v podnikoch prostredníctvom metódy Balanced Scorecard. Venujeme sa teoretickému vymedzeniu tejto metódy, ktorá zahŕňa tradičné finančné ukazovatele minulej výkonnosti a zároveň aj nové ukazovatele hybných síl budúcej výkonnosti podniku. Následne definujeme jednotlivé perspektívy, kde patrí finančná perspektíva, zákaznícka perspektíva, perspektíva interných podnikových procesov a perspektíva učenia sa a rastu. Pre úspešné fungovanie BSC je dôležité, aby boli vízie a ciele podniku jasne implementované, preto v závere analyzujeme zavedenie a využívanie Balanced Scorecard podnikmi v rámci Slovenskej republiky v porovnaní s podnikmi vo svete. Porovnáваме tiež výsledky z realizovaných prieskumov, ktoré boli zamerané na zisťovanie vedomostí podnikov o metóde BSC a implementáciu tejto metódy v praxi.

Kľúčové slová: meranie výkonnosti, metóda Balanced Scorecard, perspektívy Balanced Scorecard, výkonnosť podniku

Abstract

This article examines the use of strategic performance measurement system in enterprises through the Balanced Scorecard. We are dedicated to the theoretical definition of this method, which includes the traditional financial indicators of past performance and also new indicators drivers of future business performance. Subsequently, we define the different perspectives, which include financial perspective, customer perspective, internal business processes perspective and the perspective of learning and growth. For successful operation of BSC is important that the vision and goals of the company clearly implemented, so in the end we analyze the introduction and use of Balanced Scorecard businesses in the Slovak Republic as compared with businesses in the world. We compare also the results of surveys conducted that were aimed at determining the knowledge enterprises by method and BSC implementation of this method in practice.

Keywords: performance measurement, the method of Balanced Scorecard, Balanced Scorecard perspectives, businesses performance

1. Úvod

Strategický systém merania výkonnosti podnikov prostredníctvom metódy Balaced Scorecard sa dostáva do popredia záujmu hlavne z pozície vrcholového manažmentu. Tento koncept BCS umožňuje zaviesť systém riadenia výkonnosti, indikovať organizačným útvarom a aj jednotlivým pracovníkom to, čo sa od nich očakáva, a zároveň tento systém pravidelne a systémovo vyhodnocuje dosiahnutie stanovených cieľov podnikov.

Manažérstvo je súbor koordinovaných činností, ktoré sú zamerané na usmernenie a riadenie organizácie a pod systémom manažérstva rozumieme systém, ktorý nám určuje politiky a ciele a zároveň nám určuje aj dosiahnutie týchto cieľov. Manažérsky systém organizácie zahŕňa systém manažérstva kvality, systém manažérstva financií a systém environmentálneho manažérstva (Hrubec, Virčíková a kol., 2009).

Dosiahnutie potrebnej úrovne konkurencieschopnosti je hlavným motívom voľby podnikateľskej stratégie akejkolvek organizácie v rýchlo sa meniacich podmienkach jej vonkajšieho okolia. Prispôbiť sa zmenám vo svojom okolí znamená, že k zmenám musí dôjsť tiež vo vnútornom prostredí organizácie, čo znamená, že organizácie musia mať pružný nástroj strategického riadenia. Práca manažérov, ktorí rozhodujú, je zložitejšia v týchto premenlivých a neistých podmienkach (Mikešová, 2012).

Mihalčová (2009, s. 35) uvádza, že „*manažéri budúcnosti sa definujú nielen odbornou kompetenciou, ale aj komunikáciou, motiváciou a hodnotovou orientáciou.*“ Manažéri sú charakteristickí celistvou osobnosťou a skutoční vodcovia sa musia stať pre zamestnancov vzorom. Každá prosperujúca organizácia potrebuje pracovníkov a manažérov všeobecne vzdelaných, ktorí majú široký rozhľad, sú otvorení inováciám a neustále sa vzdelávajú. Manažér je osobnosť, ktorá pracuje s ľuďmi a koordinuje ich aktivity v záujme dosiahnutia cieľov organizácie, čo v konečnom dôsledku znamená, že pracuje s jednotlivcami, skupinami alebo s komunitou. Manažér môže koordinovať prácu vo vnútri organizácie, ale aj mimo organizácie.

Pod výkonnosťou rozumieme charakteristiku, ktorá opisuje spôsob a priebeh, akým skúmaný subjekt vykonáva určitú činnosť. Interpretácia tejto charakteristiky predpokladá schopnosť porovnania skúmaného a referenčného javu z hľadiska stanoveného rozsahu (Wagner, 2009). Hodnotenie výkonnosti podniku je spojené s podnikovými cieľmi, ktoré sú definované v stratégii podniku. Tieto podnikové ciele pomáhajú vedeniu formulovať požiadavky napr. na zhodnotenie kapitálu vloženého do podniku. Snahou manažérstva je potom riadiť podnik tak, aby boli dosiahnuté definované ciele.

Schopnosť merať a hodnotiť výkony podniku je jeden zo základných predpokladov úspešného riadenia podniku a hodnotenie výkonnosti je proces kvantifikácie rozsahu naplnenia zákazníckych požiadaviek a využitia podnikových aktivít (Gavurová, 2010).

Wagnerová (2008) uvádza, že je veľmi dôležité poznať vzájomné väzby a vplyvy jednotlivých ukazovateľov na dosiahnuté výsledky, čo nám potom umožňuje predvídať a riadiť budúci vývoj organizácie. Vyvážené ukazovatele nám pomáhajú spojiť dlhodobú stratégiu organizácie s jej krátkodobými aktivitami.

Podľa Wagnera (2009) patrí v praxi k základným zásadám pre úspešné využitie systému merania výkonnosti:

- nadväzovanie výkonnosti na ciele a stratégiu,
- prepojenie jednotlivých častí s celkom,
- rešpektovanie vzťahu príčina - následok,
- meranie toho, čo merať chceme tým, čím sa to merať dá,
- správať sa racionálne a nebáť sa intuície,
- prejsť od popisu k akcii,
- rozumieť a pomáhať rozumieť,
- pri tvorbe systému merania výkonnosti sa nesnažme naplniť určitú formu len preto, aby bola naplnená,
- myslíme na to, že človek je schopný myslieť naraz maximálne na sedem vecí.

Výkonnosť bola v minulosti meraná a posudzovaná prostredníctvom finančných ukazovateľov získaných z bilancie a podkladov účtovníctva. Za výkonnú sa považovala tá organizácia, ktorá zhodnocovala investovaný kapitál a prinášala primerané zisky. Dnes sú však pre meranie výkonnosti dôležité aj nefinančné ukazovatele, lebo orientácia len na finančné výsledky vedie skôr ku krátkodobej úspešnosti a tá ešte nie je indikátorom, že organizácia bude úspešná aj v budúcnosti. Konkurenčné výhody dnes determinujú nehmotné aktíva, ktoré sa v mnohých inovačných podnikoch podieľajú na hodnote samotného podniku až do výšky 85%. Podľa Papulu (2007) práve inovačná schopnosť, ľudský potenciál, dôvera zákazníkov, informačné systémy a manažment procesov sú oveľa dôležitejšie ako hodnota budov, strojov a zariadení.

2. Merania výkonnosti prostredníctvom metódy Balanced Scorecard

Koncepciu Balanced Scorecard (BSC) vytvorili americký profesor Robert S. Kaplan v spolupráci s riaditeľom americkej poradenskej firmy Davidom P. Nortonom, ktorí v roku 1990 realizovali v dvanástich amerických podnikoch výskum so zameraním na meranie výkonnosti. Výsledkom bola nespokojnosť podnikov s ukazovateľmi, ktoré sú založené len na finančných údajoch. Aby však mohla byť dostatočne hodnotená celková tvorba hodnoty podniku, musela byť jednostranná finančná orientácia rozšírená aj o súbor nefinančných ukazovateľov (Sakál a kol., 2007)

Metóda Balanced Scorecard nám umožňuje dosiahnuť väčšiu efektivitu riadenia a zároveň zosynchronizovať ciele celej organizácie s cieľmi jednotlivých pracovníkov na rôznych úrovniach. Ide o rámec pre vytváranie sústavy ukazovateľov, ktoré poskytujú manažérom rýchly a súhrnný pohľad na proces v podniku a zároveň nástroj poskytujúci kritické indikátory nie len o súčasnej, ale aj budúcej výkonnosti organizácie. Prekračuje tradičný pohľad cez finančné ukazovatele, ktoré už dnes nie sú postačujúce. Zameriava sa aj na nefinančné oblasti, ktoré dôležitým spôsobom ovplyvňujú vývoj a budúcnosť organizácie (Wagnerová, 2008). Pre úspešnú a správnu aplikáciu metódy Balanced Scorecard je potrebné podľa Kaplana a Nortona (2005) dodržiavať tri podmienky:

- spracovať kvalitnú finančnú analýzu a reporting,
- využívať manažérske účtovníctvo a controlling,
- zvládnuť štandardné a zložité metódy kalkulácie.

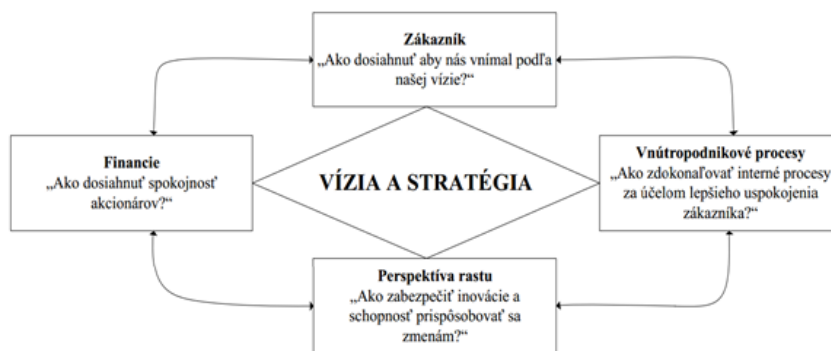
Mihalčová (2009) definuje, že Balanced Scorecard je moderná metóda, ktorá sa využíva na meranie a hodnotenie výkonnosti organizácie z hľadiska financií, zákazníkov, interných procesov a aktív rastu, t.j. ľudí a inovácií. Hodnotí sa celkový prínos týchto štyroch oblastí k výkonnosti organizácie.

Tvorcovia tejto metodiky uvádzajú, že Balanced Scorecard je viac než taktický alebo operatívny systém ukazovateľov. Hovoria o tom, že moderné inovačné podniky ju používajú predovšetkým ako systém riadenia, ktorý je určený k riadeniu dlhodobej stratégie podniku (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Ciele a ukazovatele Balanced Scorecard vychádzajú z vízie a stratégie podniku, pričom sledujú jeho výkonnosť zo štyroch perspektív:

- Pohľad zákazníka - customer perspective.
- Vnútro podnikové procesy, dianie a postupy - internal business process.
- Perspektíva rastu - organizational growth, learning and innovation.
- Trvalá tvorba finančnej hodnoty - create long/term value (Marinič, 2008).

Perspektívy metódy Balanced Scorecard a ich vzájomné prepojenie je znázornené na obrázku 1.



Obrázok 1. Balanced Scorecard – štyri perspektívy pohľadu
Zdroj: Marinič, 2008

Manažérsky nástroj merania výkonnosti Balanced Scorecard umožňuje manažérom nadobúdať komplexný pohľad na samotný podnik na základe nasledovných štyroch uhlov pohľadu:

- ako na podnik pozerajú akcionári, t.j. finančný uhol pohľadu,
- ako podnik vnímajú zákazníci, t.j. uhol pohľadu zákazníka,
- v čom musí podnik vyniknúť, ako zlepši svoje procesy, interný uhol pohľadu,

- ako môže vytvárať vyššiu pridanú hodnotu a zdokonaľovať sa, t.j. uhol pohľadu inovácií a učenia sa (Mikešová, 2012).

Jednotlivá postupnosť a kauzálna súvislosť dimenzií Balanced Scorecard na základe vyššie definovaných uhlov pohľadu je znázornená na obrázku 2.



Obrázok 2. Kauzálna súvislosť jednotlivých dimenzií Balanced Scorecard
Zdroj: Mikešová, 2012

2.1. Finančná perspektíva

Finančná perspektíva meria úspech alebo neúspech stratégie podniku a základným zdrojom informácií pre túto perspektívu je tradičné strategické plánovanie. Kaplan a Norton (2005) definujú, že k cieľom finančnej perspektívy môžeme zaradiť:

- zvýšenie výkonnosti,
- zdvojnásobenie obratu,
- dosiahnutie vysokého prevádzkového zisku a rentability kapitálu,
- presadenie nízkej viazanosti kapitálu,
- zníženie podielu cudzieho kapitálu.
- prijímanie ziskových zákaziek, a pod.

Karabašová (2010) uvádza, že k strategickým cieľom finančnej perspektívy patrí zvýšenie výnosnosti, zdvojnásobenie obratu, dosiahnutie vysokého prevádzkového zisku, ziskové zákazky, vysokú rentabilitu kapitálu, presadzovanie nízkej viazanosti kapitálu, zníženie podielu cudzieho kapitálu, zvýšenie cash-flow a shareholder value.

2.2. Zákaznícka perspektíva

Zákaznícka perspektíva väčšinou zahŕňa niekoľko základných meraní úspechu výstupov z dobre sformulovanej a implementovanej podnikovej stratégie. Podľa Kaplana a Nortona (2005) základné merania úspešnosti zahŕňajú:

- meranie spokojnosti zákazníkov,
- udržanie zákazníkov,
- získanie nových zákazníkov.

Pre porovnanie uvádzame aj strategické ciele zákazníckej perspektívy podľa Karabašovej (2010), ktorá uvádza, že je potrebné vybudovať stabilné trhové pozície, vytvoriť image partnera zákazníkov, zvýšiť spokojnosť zákazníkov s kľúčovými procesmi, zvýšiť úroveň známosti, zvýšiť úroveň opätovných nákupov, získať povest' vodcovského inovátora, vybudovať image prispôsobivého partnera, nové strategické umiestnenie, aktívne obsluhovať zákazníkov, zvýšiť podiel veľkých zákazníkov a posilniť viazanosť zákazníkov na podnik

2.3. Perspektíva interných podnikových procesov

Perspektíva vnútropodnikových procesov sa sústreďuje na procesy, ktoré majú najväčší podiel na zvyšovaní spokojnosti zákazníkov a dosahovaní finančných cieľov podniku. Možné ciele perspektívy vnútropodnikových

procesov teda sú zvýšenie efektívnosti a flexibility procesov, zlepšenie úrovne vzťahov so zákazníkmi a skrátenie doby vývoja produktu (Kaplan, Norton, 2005).

K strategickým cieľom procesnej perspektívy, alebo perspektívy interných podnikových procesov zaradujeme podľa Karabašovej (2010) zvýšenie efektívnosti procesu uvádzania nových výrobkov na trh, presadenie orientácie na procesy a využívanie synergických efektov, urýchlenie štandardizácie, upustenie od nadmernej technickej obsluhy, zvýšenie flexibility procesov a skrátenia doby vývoja, pružnejšie a rýchlejšie zostavovanie ponuky, zlepšenie spolupráce s dodávateľmi, dosiahnutie zvýšenia kapacity, zníženia režijné náklady a vybudovanie siete strategických partnerstiev.

Perspektíva vnútropodnikových procesov podľa Mišankovej (2012) odhaľuje dva základné rozdiely medzi tradičnými prístupmi na meranie výkonnosti a prístupom Balanced Scorecard. Tradičné prístupy sa zameriavajú a merajú existujúce procesy, zatiaľ čo Balanced Scorecard odhaľuje nové procesy, aby podnik splnil svoje finančné ciele a uspokojil potreby zákazníkov. Druhou odlišnosťou Balanced Scorecard je zaradenie inovačných procesov. Tradičné systémy merania výkonnosti sa zameriavajú iba na procesy súčasných produktov pre súčasných zákazníkov, ktoré vytvárajú hodnotu len krátkodobo. Naopak hybné sily dlhodobého finančného úspechu si vyžadujú nové produkty, ktoré uspokojia potreby súčasných a budúcich zákazníkov. Inovačný proces a dlhodobé vytváranie hodnôt je pre organizácie silnejšou hybnou silou budúcej finančnej výkonnosti ako krátkodobý prevádzkový cyklus.

2.4. Perspektíva učenia sa a rastu

Perspektíva učenia sa a rastu vychádza z troch základných zdrojov, ku ktorým patria ľudia, systémy a organizačné postupy. Finančné, zákaznícke a vnútorno-procesné ciele Balanced Scorecard odhalia medzery, ktoré existujú medzi schopnosťami ľudí, systémov a organizačných postupov a tak isto odhalia, čo je potrebné pre dosiahnutie najlepšieho výkonu organizácie. Ak chceme tieto medzery odstrániť, tak organizácia bude musieť investovať do vyšškolenia zamestnancov, zlepšenia informačných technológií a systémov a vyrovnanie organizačných postupov. Cieľom perspektívy učenia sa a rastu je zvýšenie kvalifikácie a zabezpečenie jazykových kurzov pre zamestnancov, upevnenie internacionalizácie zamestnancov (Kaplan, Norton, 2005).

Karabašová (2010) definuje nasledovné strategické ciele perspektívy potenciálov:

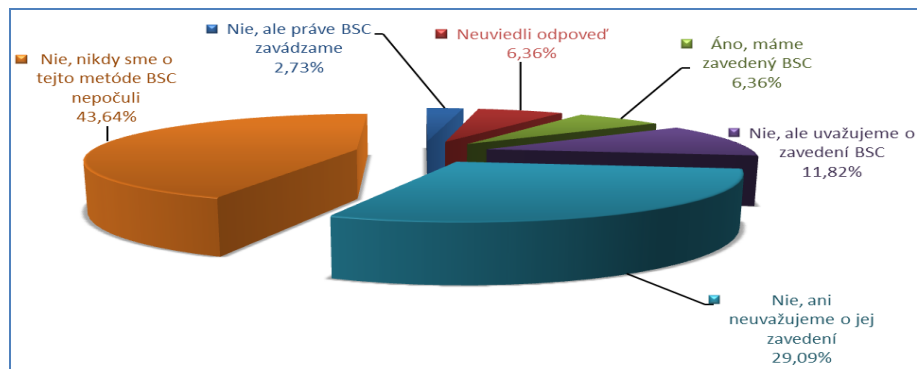
- zvýšiť úroveň znalostí cudzích jazykov,
- zvýšiť podiel kvalifikovaných odborných pracovníkov,
- modernizovať staré štruktúry,
- obmedziť poruchy médií,
- rozvíjať a implementovať akceptované podporné modely,
- preniknúť na trh s novými produktmi,
- sprístupniť znalosti,
- zaistiť kompetencie - zákazníkovi šité na mieru,
- využiť japonské metódy prenikania na trh,
- upevniť internacionalizáciu pracovníkov.

3. Zavedenie a využívanie metódy Balanced Scorecard podnikmi v rámci Slovenska a vo svete

Metóda Balanced Scorecard je podľa Wagnera (2009) jedným z najznámejších a najprepracovanejších prístupov, ktorý sa využíva v oblasti riadenia výkonnosti podnikov. Jednou z jeho najväčších výhod je previazanie strategickej a prevádzkovej úrovne riadenia organizácie pomocou kvantitatívnych ukazovateľov spadajúcich do jednej zo štyroch perspektív. Balanced Scorecard sa orientuje nie len na problematiku merania výkonnosti, ale aj na jej zaradení do celého systému riadenia podnikovej výkonnosti. Táto metodika sa často využíva aj na to, aby boli zamestnanci podniku informovaní o cieľoch a zároveň aj o súčasnom a budúcom smerovaní organizácie.

Karabašová (2010) analyzuje výsledky realizovaného prieskumu, ktorý prebiehal v mesiacoch február až marec 2010 a bol zameraný na systémy merania výkonnosti. Prieskumná vzorka pozostávala z podnikov, ktoré dosiali ročný obrat viac ako 5 miliónov eur za rok 2008 a celkovo bolo prostredníctvom e-mailu, ktorý obsahoval odkaz na on-line dotazník vyplňaný priamo na internete oslovených 956 subjektov Skúmanú množinu

tvorilo 110 podnikov, čo predstavuje 11,51 % návratnosť on-line dotazníkov a jednotlivé výsledky sú znázornené na obrázku 3.



Obrázok 3. Miera poznania a využívania Balanced Scorecard podnikmi v rámci SR
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Karabášová, 2010

Na základe výsledkov môžeme konštatovať, že takmer polovica respondentov t.j. 43,64 % vôbec nepozná metódu Balanced Scorecard a takmer 30 % podnikov vie o tejto metóde, ale neuvažuje o jej zavedení. Len 11,82 % podnikov túto metódu pozná, v praxi ju však neaplikujú, ale v najbližšej budúcnosti uvažujú o jej zavedení. Metódu Balanced Scorecard má zavedených 6,34 % podnikov a rovnaký počet respondentov sa k tejto otázke vôbec nevyjadrili. Najmenšiu skupinu zúčastnených na prieskume 2,73% podnikov nemajú zavedenú metódu Balanced Scorecard, ale práve ju implementujú.

Jednou z otázok v spomínanom prieskume bola aj otázka zameraná na vyžívanie najpopulárnejších manažérskych metód slovenskými podnikmi. Rigby a Bilodeau (2009) uvádzajú, že celosvetovo tento výskum vyhodnocuje spoločnosť Bain&Company, ktorá skúma názory manažérov a rozsah implementácie manažérskych metód v rámci celého sveta. Táto spoločnosť analyzuje vzorku takmer 10 000 podnikov, čím systematicky zisťuje efektívnosť využívania manažérskych nástrojov.

Karabášová (2010) porovnáva desať najpopulárnejších manažérskych metód, ktoré využívajú slovenské podniky a zároveň aj podniky vo svete, ku ktorým patrí benchmarking, strategické plánovanie, formulácia misie, vízie a poslania, riadenie vzťahov so zákazníkmi, outsourcing, Balanced Scorecard, segmentácia zákazníkov, reinžiniering procesov, zameranie na kľúčové oblasti, fúzie a akvizície.

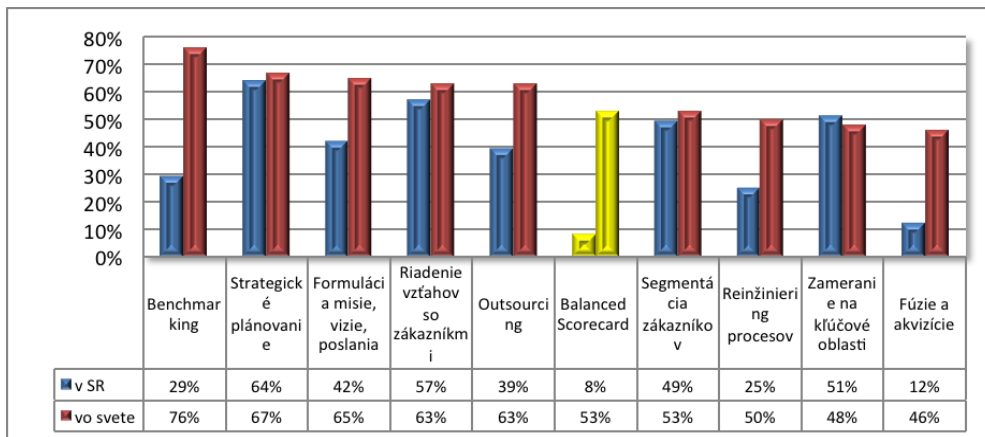
Dosiahnuté výsledky sú zobrazené v nasledujúcej tabuľke 1 a obrázku 4, kde je percentuálne vyjadrenie využívaných manažérskych nástrojov, ku ktorým patrí aj metóda Balanced Scorecard, ktorej sa v príspevku venujeme.

Tabuľka 1. Najčastejšie využívané manažérske nástroje podnikmi v SR a vo svete

Manažérske nástroje	Podniky v SR	Podniky vo svete
Benchmarking	29%	76%
Strategické plánovanie	64%	67%
Formulácia misie, vízie, poslania	42%	65%
Riadenie vzťahov so zákazníkmi	57%	63%
Outsourcing	39%	63%
Balanced Scorecard	8%	53%
Segmentácia zákazníkov	49%	53%
Reinžiniering procesov	25%	50%
Zameranie na kľúčové oblasti	51%	48%
Fúzie a akvizície	12%	46%

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Rigby, - Bilodeau, 2009

Najväčší prepád v podnikoch SR v porovnaní so svetom zaznamenali nástroje benchmarking a Balanced Scorecard, čo znamená, že na Slovensku tieto nástroje využíva o takmer 50% menej podnikov v porovnaní so svetom. Približne rovnaká miera využívania manažérskych nástrojov slovenskými a svetovými podnikmi je pri využívaní metód strategické plánovanie (rozdiel 3%), riadenie vzťahov so zákazníkmi (rozdiel 6%) a segmentácia zákazníkov (rozdiel 4%). Jediným nástrojom, ktorý je slovenskými podnikmi viac využívaný ako podnikmi vo svete je metóda zamerania na kľúčové oblasti, kde je rozdiel vo výške 3%.



Obrázok 4. Porovnanie využívania manažérskych nástrojov podnikmi v SR a vo svete

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Rigby, D. – Bilodeau, B. 2009

Veľký rozdiel je evidentný v rámci využívania metódy Balanced Scorecard, kde vidíme, že na Slovensku túto metódu využíva len 8% podnikov a vo svete až 53%. Karabášová (2010) na základe výsledkov prieskumu uvádza, že metódu Balanced Scorecard možno zaviesť len za účasti a spolupráce vedenia podniku a využívanie tejto metódy závisí aj od znalostnej úrovne ľudí v organizácii, chuti vykonávať zmeny, nevzdávať sa a dotiahnuť projekty zmien do úspešného konca.

4. Záver

Stratégia, smerujúca k zvyšovaniu výkonnosti a jej implementácia, vyžaduje schopnosť merať a hodnotiť výkonnosť organizácie a pravidelne analyzovať jednotlivé ukazovatele výkonnosti. V príspevku sme sa zamerali na využívanie a implementáciu metódy Balanced Scorecard a môžeme povedať, že pre úspešné fungovanie tejto metódy je dôležitá jasná implementácia vízie a cieľov podniku. Na základe výsledkov prieskumu, ktorý bol zameraný na využívanie manažérskych nástrojov slovenskými podnikmi v porovnaní so svetovými konštatujeme, že je veľký rozdiel práve vo využívaní metódy Balanced Scorecard, čo úzko súvisí s tým, že až 43,64% skúmaných slovenských podnikov vôbec nepozná metódu BSC a 29,09% slovenských podnikov vôbec neuvažuje o jej zavedení. Vzhľadom na nízku vedomosť slovenských podnikov o tejto metóde je potrebná lepšia forma jej propagácie a hlavným kritériom pre efektívne vyžitie metódy BSC je získanie včasných a pravdivých kvantitatívnych a kvalitatívnych parametroch.

Koncepcia Balanced Scorecard je orientovaná na budúcnosť podniku, preto sa ciele a jednotlivé ukazovatele pri jej uplatňovaní odvíjajú od poslania, vízie a stratégie. Súhlasíme s názorom Gavurovej (2010), ktorá uvádza, že symbióza finančných a nefinančných ukazovateľov spočíva v tom, že jednotlivé perspektívne ciele organizácie sa odvíjajú od finančných cieľov, ktoré sú smerodajné pre ciele v zákazníckej oblasti, ktoré zase ovplyvňujú ciele interných podnikových procesov a následne sa od nich odvodzujú aj ciele pre perspektívu učenia sa a rastu.

Literatúra

- Gavurová, B. 2010. *Meranie výkonnosti v organizáciách s dôrazom na aplikáciu Balanced Scorecard*. Košice : Ekonomická fakulta TUKE, 2010, s. 188. ISBN 978-80-553-04373.
- Hrubec, J. - Virčíková, E. a kol. 2009. *Integrovaný manažérsky systém*. Nitra: SPU, 2009. 543 s. ISBN 978-80-552-0231-0.

- Kaplan, R. S. - Norton, D. P. 2005. *Balanced Scorecard - strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vydání. Praha : Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0.
- Karabašová, M. 2010. *Metodický postup pre aplikáciu Balanced Scorecard do organizácie*. [online]. 2010. [cit. 19.9.2014]. Dostupné na internete : <<http://www.dominanta.sk/MetodikaBSC.pdf>>.
- Marinič, P. 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- Mihalčová, B. 2009. *Manažment v sociálnej sfére*. Ružomberok : Katolícka univerzita, Pedagogická fakulta, 263 s. ISBN 978-80-8084-434-9.
- Mikešová, S. 2012. Moderné nástroje na zvyšovanie a udržanie konkurencieschopnosti. In *Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie pre doktorandov a mladých vedeckých pracovníkov MERKÚR 2012*. Bratislava : Ekonóm, 2012. ISBN 978-80-225-3453-6. str. 542-549.
- Mišanková, M. 2012. Balanced Scorecard ako nástroj zvyšovania konkurencieschopnosti podniku. In *Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie pre doktorandov a mladých vedeckých pracovníkov MERKÚR 2012*. Bratislava : Ekonóm, 2012. ISBN 978-80-225-3453-6. str. 562-568.
- Papula, J. 2007. Strategický manažment ako nástroj na zvyšovanie výkonnosti podnikov SR. In *Faktory výkonnosti organizácií v meniacom sa prostredí, Zborník z vedeckého seminára k projektu VEGA 1/3788/06*. Bratislava : Kartprint, 2007. ISBN 978-80-88870-71-5. str. 5-11.
- Rigby, D. - Bilodeau, B. 2009. *Management Tools and Trends 2009* [online]. Bain & Company, Inc., [cit. 9.9.2014]. Dostupné na internete: <http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/Management_Tools_2009.pdf>.
- Sakál, P. a kol. 2007. *Strategický manažment v praxi manažéra*. Trnava : SP Synergia, Tripsoft Trnava, 2007. 703 s. ISBN 978-80-89291-04-5.
- Vodák, J. - Kucharčíková, A. 2011. *Efektívni vzdělávání zaměstnancu*. 2.vydanie. Praha : Grada Publishing, 2011, 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- Wagner, J. 2009. *Měření výkonnosti. Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha : Grada Publishins, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
- Wagnerová, I. 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha : Grada Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.



MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



Integrácia udržateľného vytvárania mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka v novom obchodnom modeli podniku

Integration of creating sustainable of customer value multiple in the new business
model of the enterprise

Peter Kita^a

*^aVysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Česká republika,
peter.kita@gmail.com*

Abstrakt

Mnohonásobná hodnota pre zákazníka, v kontexte trvalo udržateľného rozvoja, zahŕňa nielen materiálne aspekty produktov, ale aj nemateriálne, t. j. environmentálne a spoločenské aspekty, ktoré majú dosah na imidž podniku a jeho udržateľnosť. Cieľom článku je charakterizovanie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka z hľadiska udržateľnosti jej tvorby a jej integrácia v novom obchodnom modeli podniku. Článok tvorí päť častí. V prvej časti je charakterizovaná téma a štruktúra článku. Teoretické aspekty sú predmetom druhej časti. V rámci nej je uvedený prehľad názorov na udržateľné vytváranie viacnásobnej hodnoty. V tretej časti sa charakterizujú prvky obchodného modelu. Rekonfigurácia podniku v podmienkach trvale udržateľného rozvoja je predmetom štvrtej časti. Piata časť článku obsahuje záver.

Kľúčové slová: mnohonásobná hodnota, trvalo udržateľný rozvoj, hodnota pre zákazníka, obchodný model, udržateľný rozvoj, kľúčové faktory úspechu.

Abstract

Multiple customer value in the context of sustainable development includes not only the physical aspects of products, but also immaterial, t. j. environmental and social aspects which have an impact on the image of the company and its sustainability. The paper's objective is to describe multiple value for the customer from the perspective of its sustainable creation and its integration in a company's new business model. The article consists of five parts.. The first part characterized by the theme and structure of the article. Theoretical aspects are the subject of the second part. Within it provides an overview of views on sustainable creation of multiple values. The third section describes the elements of the business model. Reconfiguration of the company in terms of sustainable development is the subject of the fourth part. The fifth section concludes the article.

Keywords: multiple value, sustainable development, customer value, business model, sustainable development, the key success factors.

1. Úvod

Udržateľné vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka je témou, ktorá v súčasnosti vzbudzuje rastúci záujem rôznych vedných disciplín z oblasti riadenia: strategického manažmentu, marketingu, účtovníctva, controllingu atď. Z teoretického hľadiska tento záujem vyplýva z mnohých realizovaných výskumov. Z hľadiska praktického, téma udržateľného vytvárania mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka sa stáva novým krédom manažérov podnikov.

Hlavnou hypotézou článku je, že udržateľné vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka je integrovanou súčasťou obchodného modelu podniku. V článku sa definuje mnohonásobná hodnota pre zákazníka ako základ pre tvorbu obchodných modelov. Problematika príspevku spočíva v analýze prvkov obchodného modelu a v situovaní tohto modelu v kontexte trvalo udržateľného rozvoja. Riešenie problematiky vyžaduje v rámci teoretických východísk preskúmanie pojmov trvalo udržateľný rozvoj a mnohonásobná hodnota pre zákazníka. Následne sa uvádza prehľad názorov na udržateľné vytváranie viacnásobnej hodnoty.

V tretej časti článku sa charakterizujú prvky obchodného modelu. Štvrtá časť charakterizuje rekonfiguráciu podniku z hľadiska nového obchodného modelu. V závere sa zdôvodňuje nutnosť zaoberať sa obchodnými modelmi so zreteľom na udržateľné vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka.

2. Teoretické východiská skúmanej problematiky

Hospodárska činnosť podnikov je nepochybne zdrojom bohatstva a rozvoja. Avšak ako nikdy predtým pociťujeme vonkajšie efekty podnikateľskej činnosti. Zhoršovanie životného prostredia (odlesňovanie, skleníkový efekt, znečistenie ovzdušia, hluk, poškodenie alebo transformácie krajiny, vyčerpanie fosílnych palív atď.), prehĺbujúca sa stratifikácia príjmov a zníženie kvality života sú len niektoré z nich. Synergický efekt ekologických a sociálno-ekonomických kríz, ako aj environmentálnych hrozieb vyvolali rastúci záujem záujmových skupín o prehodnotenie úlohy a činnosti podnikov v spoločnosti v širších súvislostiach. Ich stratégia by sa mala zameriavať na multidimenzionálnu výkonnosť, t.j. ekonomickú, spoločenskú a ekologickú. Inými slovami, ekonomický rast napreduje v súlade s prostredím a spoločnosťou. Z tohto dôvodu podniky integrujú otázku ich zodpovednosti v rámci ich globálnej stratégie a osvojujú si stratégiu trvalo udržateľného rozvoja. Prínosy z tohto postupu podniku sú trojakého druhu: spoločenský zodpovedná stratégia zabezpečuje výhody na trhu (zisky z podielu na trhu, zlepšenie imidžu a povedomia u zákazníkov atď.), interné výhody (posilnenie kultúry podniku, intenzifikácia tvorivosti, inovácia produktov a technológie atď.) a oprávnenosť riešiť požiadavky záujmových skupín.

Týmto spôsobom každý podnik, ktorý sa angažuje vo vypracovaní stratégie trvalo udržateľného rozvoja, musí vychádzať z obchodného modelu a jeho zložiek. Tradičné prístupy majú sklon nazerať na podnikové úsilie o zapojenie sa do riešenia spoločenských tém ako na čosi, čo je oddelené od samotnej podnikateľskej činnosti. Zapojenie sa do riešenia spoločenských tém, však treba chápať ako dlhodobú investíciu, podstatnú pre obchodný úspech.

Koncepcný rámec dosiahnutia cieľov trvalo udržateľného rozvoja vytvára pojem mnohonásobná hodnota, ktorá sa skladá z hodnoty finančnej, sociálnej a environmentálnej (Jonker, Rauter, Baumgartner, 2013, s. 1).

Jadrom inovácie obchodných modelov, ktoré aplikujú princípy trvalo udržateľného rozvoja je udržateľné vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka a vyvinutie udržateľných inovácií, ktoré zabezpečia, že dosah nového produktu bude presahovať hranice jedného trhu, čo znamená vyrábať produkty, ktoré sú šetrné nielen k životnému prostrediu, avšak dôležitý je aj ekologický spôsob výroby, použitá technológia a podobne (Nidumolu, Prahalad, Rangaswami, 2009, s. 8; Červený, Hanzelková, Keřkovský, Němeček, 2013, s. 69).

2.1. Prehľad názorov na udržateľné vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníkov

Hodnota je termín polysémický. Jej definícia sa niekedy týka objektívneho chápania, inokedy subjektívneho chápania, čo spôsobuje problémy jej porozumenia. Vzhľadom na rozmanitosť významov pojmu hodnota, článok sa zameriava na hodnotu pre zákazníka, ktorá zaujíma podnik. Avšak aj z tohto aspektu, pojem hodnota nadobúda multidimenzionálny charakter (Lošťáková, 2009, s. 42-50). Preto sa v literatúre, v kontexte s trvalo udržateľným rozvojom, tento pojem stotožňuje s trojpilierovou štruktúrou „triple P“ (people, planet,

profit) za účelom prekonania chýb a rozporov existujúceho systému „triple C“ (carboniferous, consumer, capitalism) a používa sa pojem mnohonásobná hodnota.

Vývoj pojmu mnohonásobná hodnota úzko súvisí s obsahom pojmov udržateľnosť a udržateľný rozvoj, ktorý je jednotlivými autormi chápaný rôzne, a to v závislosti od kontextu, v ktorom sa používajú (Gibson, 2007, s. 17). Podľa K. Píchu (2014, s. 43) autori M. Wackernagel a W. Rees (1996) pracovali s jednopilierovým chápaním, ktoré zdôrazňovalo len environmentálny (ekologický) aspekt. Podľa R. B. Gibsona (2007, s. 17) sa ale objavuje aj dvojpilierové chápanie hodnoty, zahrňujúce oblasť environmentálnu a spoločenskú a viacpilierové chápanie udržateľnosti. Pravdepodobne najviac autorov pracuje s tromi piliermi (environmentálnym, spoločenským a ekonomickým).

V roku 1994 J. Elkington, zakladateľ prvého britského nevládného poradenského kabinetu „Sustainability“ v oblasti trvale udržateľného rozvoja, zaviedol pojem „triple bottom line“, resp. „triple P“ – people – ľudia, planet – planéta, profit – prospech, resp. populárnejšie „3P“, ktorý sa označuje aj ako trojpilierová štruktúra, podľa ktorej, manažéri by mali zohľadniť nielen finančné aspekty, ale tiež spoločenské a environmentálne aspekty. Výzva k zanechaniu orientácie len na zisk (hľadisko profit-only) je charakteristická pre vedeckú literatúru, ktorá sa zaoberá spoločenskou zodpovednosťou, je vysvetľovaná prístupom 3P, resp. triple bottom line alebo hľadiskom orientácie nielen na zisk (not-only-for-profit). Konceptia J. Elkingtona je transpozíciou trvalo udržateľného rozvoja na výkonnosť podniku. Neskôr bola táto koncepcia použitá spoločnosťou Shell v jej správe o aktivitách spoločenskej zodpovednosti (Elkington, 2004, s. 1-16).

J. Hawkes (Hawkes, 2001) pridáva a obhajuje štvrtý pilier (kultúrny), zmieňovaných je dokonca päť pilierov (environmentálny, spoločenský, ekonomický, kultúrny a politický).

V roku 2003 J. Emerson použil iný termín „blended value“ čiže „mix hodnota“, resp. hybridná hodnota, čo vlastne znamená to isté ako mnohonásobná hodnota. Definuje mix hodnotu ako hodnotu, ktorá je "vytvorená z ekonomických, spoločenských a environmentálnych prvkov" (Chauffaut, Lensing-Hebben, Noay, 2013, s. 19). J. Emerson v práci „The blended value map“ (Emerson, 2003, s. 8) definuje 5 segmentov, ktoré sú spojené s tvorbou mix hodnoty, a to: sociálny podnik (social enterprise), sociálne investovania (social investing), filantropia (effective philanthropy), spoločenská zodpovednosť (corporate social responsibility), trvalo udržateľný rozvoj (sustainable development).

V roku 2003 S. L. Hart, M. B. Milstein (Hart, Milstein, 2003, s. 56-69) začali diskusiu o koncepcii obchodného modelu a hodnotách „triple bottom line“. Aj keď podľa autorov výskum udržateľnej hodnoty je komplikovaný, multidimenzionálny, vývoj existujúceho obchodného modelu smerom k udržateľnému modelu, resp. tvorba udržateľného modelu umožňujú prispôbenie sa vývoju trhu, dopytu zákazníkov v kontexte trvalo udržateľného rozvoja.

Teoretický základ vytvárania mnohonásobnej hodnoty bol ďalej rozpracovaný v práci J. F. McVea a R. E. Freemana (McVea, Freeman, 2005) o teórii záujmových skupín. Autori konštatujú, že "... hodnota je vytvorená, keď manažéri uskutočnia transakcie uspokojujúce záujmové skupiny, ktoré sa podieľajú na úspechu podnikania: zákazníci, dodávatelia, zamestnanci, komunity, akcionári ... podnikanie musí vytvárať hodnotu pre záujmové skupiny“.

R. E. Freeman, S. R. Velamuri, B. Moriarty (Freeman, Velamuri, Moriarty, 2006) ďalej rozvíjajú pojem tvorby mnohonásobnej hodnoty, keď zdôrazňujú "zodpovednosť záujmových skupín," a zároveň spájajú myšlienky predchádzajúcich autorov.

V. Carbone, M. de Brito a C. Meunier-Blanquart (Carbone, de Brito, Meunier-Blanquart, 2008, s. 534-553) označujú za hlavné motívy k zavádzaniu programu udržateľnosti legislatívne opatrenia, konkurenčnú výhodu a požiadavku na spoločenskú zodpovednosť. S. Seuring a M. Miller (Seuring, Miller, 2008, s. 1699-1710) na základe štúdia desiatok vedeckých prác konštatujú, že najpodstatnejším podnetom, okrem právnych predpisov a opatrení a otázky konkurenčnej výhody, patria požiadavky zákazníkov, postoj záujmových skupín, ekologické a sociálne lobistické skupiny a tiež možnosť straty reputácie či poškodenia imidžu (Pícha, 2014, s. 43-44).

Pre H. Ait-Ouyahia mnohonásobná hodnota pozostáva z troch prvkov: hodnoty pre zákazníka, hodnoty pre akcionárov a spoločenskej hodnoty (Ait-Ouyahia, 2008, s. 20-21). Hodnota pre zákazníka je podľa autora súčasťou pojmu mnohonásobnej hodnoty a environmentálne aspekty sú súčasťou spoločenskej hodnoty.

Spomedzi niekoľkých teoretických a praktických riešení zameraných na zosúladienie socioekonomického vývoja a výziev v oblasti ochrany životného prostredia, treba uviesť koncepciu zdieľanej hodnoty navrhovanej M. Porterom a M. Kramerom na stránkach Harvard Business Review v roku 2006 (Porter,

Kramer, 2006, s. 62-77) a 2011 (Porter, Kramer, 2011, s.78-92). Konceptcia je založená na predpoklade, že ekonomicky a spoločenský pokrok sa prejavuje vo vytváraní hodnoty, chápanej ako vzťah prínosov k nákladom. Zdieľaná hodnota spočíva na reformulácii konkurenčnej stratégie a obchodného modelu tak, aby prostredníctvom zlepšenia podmienok životného prostredia viedla k tvorbe novej pridanej hodnoty.

Možno konštatovať, že mnohonásobná hodnota pre zákazníka, v kontexte trvalo udržateľného rozvoja, ako výsledok interakcie medzi zákazníkom a produktom, zahŕňa nielen materiálne aspekty produktov, ale aj nemateriálne, t. j. environmentálne a spoločenské aspekty, ktoré majú dosah na imidž podniku a jeho udržateľnosť. Na druhej strane podnik je tvorcom bohatstva prostredníctvom svojich produktov, zamestnancov a inovácií. Vytvára finančnú hodnotu distribúciou a reinvestíciami svojich ziskov, prostredníctvom kvality poskytovaných služieb, talentu zamestnancov, charakteru investícií, strategickými rozhodnutiami a teda môže byť činiteľom významnej zmeny. Z tohto dôvodu podnik musí byť schopný porozumieť zároveň hodnotám materiálnym a nemateriálnym, ktoré vytvára, resp. ktoré spotrebuje. Čoraz viac v centre aspirácií podnikov a ich strategických rozhodnutí, ako aj záujmu zákazníkov, je tvorba mnohonásobnej hodnoty, s ktorou sa spája etická dimenzia. Ide teda o dvojaké zdieľanie hodnôt: materiálnych a nemateriálnych na jednej strane, etických a morálnych na druhej strane. Konanie a existencia súčasných podnikov je posudzovaná z hľadiska týchto dvoch úrovni v internom, ako aj externom prostredí (Pastore-Reiss, 2013, s. 3-7).

Vytváranie hodnoty pre podnik, znamená vytváranie skutočných praktických výhod produktu pre zákazníka. Každý podnik sa musí zamýšľať, akými prostriedkami poskytuje svojim zákazníkom výhody vyjadrujúce mnohonásobnú hodnotu. Jeho ponuka musí byť spojená s výhodou v zmysle snahy činiť dobro, a to nielen z materiálneho hľadiska.

3. Obchodný model a jeho prvky

Logiku, ako podnik vytvára, prenáša a získava hodnotu možno sledovať prostredníctvom jeho obchodného modelu. Z tohto dôvodu tvorba mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka musí sa stať strategickou súčasťou obchodného modelu. Tento je podrobným plánom stratégie, naplňujúcej sa prostredníctvom organizačných štruktúr, procesov a systémov (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 15). V nasledujúcej časti sa charakterizujú jednotlivé súčasti obchodného modelu (Dion, Wolff, 2008, s 126).

Hodnotová ponuka

Hodnoty podniku vytvárajú hodnoty zákazníka. Zákazníci však musia pochopiť ako tieto hodnoty sa prejavujú v ponuke. Hodnotová ponuka obsiahnutá v riešení (ako súbor výrobkov a služieb) adresovaná zákazníkom, vysvetľuje prečo zákazníci kupujú produkty od daného podniku a nie od iného. Hodnotenie ponuky očami zákazníkov, vedie podnik k jej optimalizácii. Hodnotová ponuka charakterizuje atraktivitu ponuky výrobkov a služieb poskytovaných podnikom zákazníkom (Dion, Wolff, 2008, s. 126). Analyzuje sa pomocou strategického plátna, ktoré je schematickým znázornením súčasného stavu trhu. Súčasťou strategického plátna sú kľúčové faktory úspechu. M. E. Porter a M. R. Kramer uvažujú o troch kľúčových faktoroch úspechu tvorby hodnoty pre podnik (Porter, Kramer, 2011, s.78-92): prispôbenie produktov a trhov; redefinovanie produktov, hodnotového reťazca a sústredenie sa na kvalitu produktu a hodnotu pre zákazníka; vytváranie nových oblastí podnikania.

Hodnota siete

Tvorba hodnoty sa hodnotí globálne t.j. z hľadiska produktov konkurencie (konkurenti), ako aj z hľadiska subjektov, ponúkajúcich komplementárne tovary, ktoré pridávajú väčšiu hodnotu produktom podniku z hľadiska zákazníkov, než keby boli ponúkané samostatne (Johnson, Scholes, Fréry, 2002, s. 179-180). Konkurentom je každý účastník trhu, ktorý znižuje, z hľadiska zákazníka, hodnotu produktu podniku vo vzťahu k hodnote, ktorú by mohol získať bez tohto produktu. Konkurenti sú vo všeobecnosti podniky, ktoré pôsobia v rovnakej, resp. v príbuznej oblasti aktivity alebo predávajú podobné produkty.

Štruktúra hodnoty

Štruktúra hodnoty podáva popis ako podnik vytvára hodnotovú ponuku pre zákazníka na základe jeho portfólia zdrojov a kompetencií. Spočíva na internom a externom hodnotovom reťazci.

a) Analýza interného hodnotového reťazca

Hodnotový reťazec (Dumoulin, Guieu, Meschi, Tannery, 2010, s. 22) umožňuje pochopiť prečo podnik vytvára vyššiu hodnotu ako jeho konkurenti. Tvorba hodnoty, ktorá prevyšuje konkurenciu je výsledkom konkurenčnej výhody, ktorú možno vysvetliť dvojakým spôsobom. Buď konkurenčná výhoda vyplýva z lepšej kontroly nákladov než konkurencia (stratégia nákladového vodcovstva), alebo vyplýva zo schopnosti odlišiť ponuku podniku od ponuky konkurencie (stratégia diferenciacie).

b) Analýza externého hodnotového reťazca

Externý hodnotový reťazec zahŕňa partnerov (dodávateľov, subdodávateľov, distribútorov atď.) participujúcich na výrobnom procese, až po dodanie výrobkov a služieb konečnému spotrebiteľovi. Obsahuje inter – organizačné vzťahy medzi podnikmi participujúcimi na reťazci. Z tohto hľadiska existuje záujem o zapojenie partnerov reťazca do tvorby hodnoty (Šimberová, 2008, s. 212-214).

Zisková rovnica

Zisková rovnica sa analyzuje z troch aspektov: zdrojov príjmov (ktoré pochádzajú z hodnotovej ponuky), nákladov (ktoré vyplývajú zo štruktúry hodnoty) a rentability investovaného kapitálu.

Zisková rovnica podniku, ktorý sa angažuje v stratégii trvalo udržateľného rozvoja, je touto skutočnosťou ovplyvnená. Na jednej strane trvalou udržateľný rozvoj vyvoláva dodatočné náklady, na druhej strane môže byť zdrojom dodatočných príjmov z lepších produktov alebo umožňuje zakladanie nových podnikov. Udržateľné inovácie transformujú konkurenčné prostredie, ktoré bude nútiť podniky, aby zmenili svoje postoje k novým produktom, technológiám, postupom a obchodným modelom.

4. Rekonfigurácia podniku na základe nového obchodného modelu

Rozvoj nových komunikačných a informačných technológií, biotechnológie, biomedicíny, moderných chemických technológií šetrných k životnému prostrediu, rast požiadaviek na udržateľnú energetiku a energiu, kvalitu života, zamestnanosť atď. vyvolávajú otázku: je možné postupovať rovnakou stratégiou ako pri doterajších známych aktivitách? Na zodpovedanie tejto otázky sa využíva obchodný model. Súčasný obchodný model sú charakterizované svojou udržateľnosťou. Sú označované ako nové. Udržateľný obchodný model zdôrazňuje synchronizáciu niekoľkých hodnôt (ekonomických, sociálnych a environmentálnych). Kým v klasických obchodných modeloch ide o dvoch účastníkov (kupujúci a predávajúci) v udržateľných a etických obchodných modeloch obidvaja účastníci uznávajú na všetkých úrovniach (lokálnej, regionálnej, globálnej) tri rozmery:

- právo na existenciu a rešpektovanie našej planéty (pozornosť vo vzťahu k životnému prostrediu, v ktorom je podnik schopný kontrolovať dôsledky svojej aktivity),
- pozornosť vo vzťahu k potrebám ľudí (kvalitne uspokojovanie biologických, materiálnych, duchovných a sociálnych potrieb a záujmov ľudí),
- hospodársky aspekt (trvalý rozvoj aktivít, rast a zdokonaľovanie).

Inovácia hodnoty

Obchodný model vedie manažéra položiť si niekoľko otázok a prekonať štandardné stratégie daného odboru podnikania s cieľom zohľadniť nové možnosti vytvárania mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka.

Podľa W.C.Kima a R. Mauborgna (Dion, Wolff, 2008, s.135) je inovácia hodnoty tvorená štyrmi aktivitami týkajúcimi sa kľúčových faktorov úspechu: eliminácia existujúcich kľúčových faktorov úspechu, oslabenie nadhodnotených kľúčových faktorov úspechu, zdôraznenie a vytvorenie nových kľúčových faktorov úspechu.

Kritériá nového strategického plátna

Inovácia hodnoty predpokladá definovanie nového strategického plátna, ktoré sa musí vyznačovať určitou homogenitou. To vyžaduje zohľadnenie nasledujúcich kritérií, a to: zameranie ponuky na určitý počet kľúčových faktorov úspechu, schopnosť ponuky vynikať v niekoľkých navzájom komplementárnych kritériách, vytýčenie nového poslania, ktoré sa odlišuje od konkurencie.

5. Záver

V súčasnosti je čoraz ťažšie nájsť prostriedky tvorby hodnoty pre zákazníka. Pojem mnohonásobná hodnota rozširuje tradičné chápanie hodnoty vzhľadom na to, že zahŕňa ekonomické, environmentálne a spoločenské dimenzie. Jej integrácia do obchodného modelu v kontexte trvalo udržateľného rozvoja má dosah na výrobu a spotrebu. Spoločensky zodpovedné podnikanie zlučujúce materiálne a nemateriálne hodnoty zákazníkov a podnikov je nevyhnutné pre úspech udržateľného spolužitia a pomáha podnikom, aby plnili dôležitú úlohu zodpovedných činiteľov rozvoja.

Z tohto poznania pramení nutnosť zaoberať sa novými obchodnými modelmi. Lepšie pochopiť obchodné modely so zreteľom na udržateľné vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka môžu umožniť nástroje ich vizualizácie formou strategického plátna, ktoré umožnia podnikateľskej praxi vytvárať, transformovať a tiež realizovať tieto modely a tým vytvárať mnohonásobnú hodnotu v ich podnikaní.

Literatúra

Knížné publikácie

- Ait-Ouyahia, H. 2013. Marketing et responsabilité sociale: pour une proposition de cadre conceptuel en termes de valeur(s), de réseaux et de ressources. In : *Responsabilité, éthique et logique marchande*. Paris : EMS. ISBN 978-2-84769-094-1.
- Červený, R., Hanzelková, A., Keřkovský, M., Němeček, F. 2013. *Strategie nákupu*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-414-8.
- Dion, M., Wolff, D. 2008. *Le développement durable*. Paris: Dunod. ISBN978-2-10-050904-1.
- Dumoulin, R., Guieu, G. Meschi, P. – X., Tannery, F. 2010. *La stratégie*. Paris: Dunod. ISBN 978-2-10-034738-8.
- Elkington, J. 2004. Enter the triple bottom line. In: Henriques, A., Richardson, J.: *The Triple Bottom Line Does It All Add Up?* London: Earthscan. ISBN 1844070152.
- Hohnson, G., Scholes, H., Fréry, F. 2002. *Stratégie*. Paris : Pearson. ISBN 2-84211-201-6.
- Hawkes, J. 2001. *The fourth pillar of sustainability: culture's essential role in public planning*. Melbourne: Common Ground Pub and Cultural Development Network. ISBN 1-86335-049-7
- Chauffaut, D., Lensing – Hebben, C., Noya, A. 2013. *L'entrepreneuriat social en France*. Paris: La documentation française. ISBN 978-2-11-009501-5.
- Lošťáková, H. A kolektív. 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha : Grada. ISBN978-80-247-3155-1.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2012. *Tvorba business modelů*. Praha: Albatros Media. ISBN978-80-265-0025-4.
- Wackernagel, M., Rees, W. 1996. *Our Ecological Footprint: Reducing Human Impact on the Earth*. Gabriola Island: New Society Publication. ISBN 1-55092-250-5

Príspevok v zborníku konferencie

- Šimberová, I. 2008. Stakeholder relationship management-potencial of company offers innovation. In: *Nové prístupy k*

riadeniu ponuky podnikov a výchova ekonomických odborníkov. Bratislava OF a Ústav jazykov Ekonomickej university v Bratislave, SR, str. 202-214.

Články v časopisoch

Carbone, V., Brito, M. de, Meunier-Blanquart, C. Towards a sustainable fashion retail supply chain in Europe: Organisation and performance. International .In: *Journal of Production Economics*. ISSN 0925-5273, roč. 114, č. 2., s. 534-553

Porter, M. E., Kramer, M. R. 2011. Creating shared value. In: *Harvard business review*. ISSN 00178012, roč. 89, č.1/2, str.62-77.

Porter, M. E., Kramer, M. R. 2006. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. In: *Harvard business review*. ISSN 00178012, roč. 84, č.12, str.78-92.

Seuring, S., Miller, M. 2008. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management.In: *Journal of Cleaner Production*. ISSN 0959-6526, roč. 16, č. 15., str. 1699-1710

Elektronické zdroje

Emerson, J. 2003. The blended value map [online]. 2003 [10.3.2014]. Dostupné na internete: <http://www.hewlett.org/uploads/files/BlendedValueMapFinal.pdf>

Freeman, R. E., Velamuti, S. R., Moriarty, B. Company stakeholder responsibility: a new approach to CSR [online] 2006 [15. 3. 2014]. Dostupné na internete: <http://www.corporate-ethics.org/pdf/csr.pdf>

Gibson, R.B. 2007. Addendum to presentation notes submitted to the Whites Point Quarry and Marine Terminal Joint Review Panel [online]. 2007. [13.08.2014]. Dostupné na internete:<http://www.ceaa-acee.gc.ca/B4777C6B-docs/WP-1785-038.pdf>

Hart, S., L. Milstein, M. B.2003. Creating sustainable value. In: *Academy of Management Executive* [online]. 2003, roč.17, č. 2, cit. 2014-03-17], Dostupné na internete :http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Creating_Sustainable_Value.pdf?cpgn=WP%20DL%20-%20Creating%20Sustainable%20Value

Pastore – Reiss, E. 2013. Valeur partagée. Partage des valeurs [online] 2013. [13.08.2014]. Dostupné na internete :http://www.blog-ethicity.net/wp-content/uploads/2013/11/2013_09_VraimentDurable_Pastore-Reiss.pdf

McVea J. F., Freeman, R.E. 2005. A names - and - faces approach to stakeholder management: How focussing on stakeholders as individuals can bring ethics and entrepreneurial strategy together. In: *Journal of Management Inquiry* [online] 2005, roč.14, [3.3.2014]. Dostupné na internete: <http://jmi.sagepub.com/content/14/1/57.full.pdf+html>

Nidumolu, R., Prahald, C.K., Rangaswami, M.R. 2009. Why sustainability is now the key driver of innovation. In *Harvard business review* [online], 2009 [13.03.2014]. Dostupné na internete:<http://www.businessandsociety.be/assets/ee902e549915b8586e8a8daa338e073e.pdf>

Pícha, K. 2014. Spolupráce v rámci potravinářského dodavatelského řetězce v kontextu přístupu udržitelnosti [online]. České Budějovice: Jihočeská univerzita v českých Budějovicích, EF, Habilitační práce, 2014. [online]. [11.08.2014]. Dostupné na internete : <http://www.ef.jcu.cz/about/vedecka-rada/materialy-k-projednavani-vr-15-5-2014/priloha-c-7-habilitacni-prace-ing-kamila-pichy-ph-d>



MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



Komparácia a zhodnotenie prístupu MSP k financiám v podmienkach EÚ

Comparison and evaluation of access to finance for SMEs in the EU conditions

Ľubica Lešková^a

^a*Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Slovensko,
lubica.leskova@euke.sk*

Abstrakt

Malé a stredné podniky (MSP) predstavujú jadro ekonomiky EÚ nakoľko tvoria z celkového počtu podnikov v eurozóne 99,8%, zabezpečujú 60% obratu a 70% pracovných miest. Vzhľadom na ich význam pre hospodárstvo EÚ, je nevyhnutné pochopiť postavenie a význam MSP pri zabezpečovaní prístupu k financiám. V dôsledku nedostatku a obmedzenej dostupnosti medzinárodne dohodnutých ukazovateľov a porovnateľných údajov je ťažké jednoznačne posúdiť aktuálnu situáciu v podporných mechanizmoch. Európska centrálna banka (ECB) a Európska komisia (EK) vytvorili preto nástroj na analýzu a monitorovanie a od roku 2009 vykonávajú pravidelný prieskum o prístupe k financovaniu MSP v EÚ. V príspevku sú analyzované zmeny v prístupe k financovaniu MSP so zameraním na Slovenské MSP, sú identifikované a formulované ich aktuálne možnosti a príležitosti pri financovaní v návaznosti na Program HORIZONT 2020, ako nástroj EÚ na podporu a financovanie s orientáciou na MSP a uľahčenie ich prístupu k financovaniu vychádzajúc zo zjednodušených podmienok a definovaných pravidiel.

Kľúčové slová: MSP, HORIZONT 2020, nástroje financovania, COSME, inovácie

Abstract

Small and medium-sized enterprises (SMEs) represent the core of the EU economy as consisting of the total number of enterprises in the euro area 99.8%, providing 60% of turnover and 70% of employment. Given their importance to the EU economy, it is essential to understand the role and importance of SMEs in securing access to finance. Due to the lack of a limited availability of internationally agreed indicators and comparable data is difficult to clearly assess the current situation of the support mechanisms. The European Central Bank (ECB) and European Commission (EC) therefore created a tool for analyzing and monitoring since 2009 and carried out regular surveys on access to finance for SMEs in the EU. The paper analyzed the access to finance for SMEs with a focus on Slovak SMEs are identified and formulated their current possibilities and opportunities in financing in relation to Horizon 2020, the EU as a tool to support and finance with a focus on SMEs and facilitate their access to funding based on the simplified conditions and defined rules.

Keywords: SME, HORIZON 2020, funding instruments, COSME, innovations

1. Úvod

Malé a stredné podniky (MSP) sú dôležitým pilierom každého ekonomicky prosperujúceho štátu. Sú zdrojom hospodárskeho rastu, inovatívnosti, flexibility, ako i tvorby pracovných miest. Pre ich vznik, rozvoj ich aktivít, vývoj nových produktov a investovanie je potrebné, aby mali dostatočný prístup k finančným zdrojom. Dôležitosť inovácií pre malé a stredné podniky podčiarkuje zložité hospodárske prostredie, v ktorom sa v súčasnosti pohybujú. Podľa štúdie Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU 2011/12 existuje pozitívny vzťah medzi inováciami v MSP a schopnosťou MSP generovať rast a zamestnanosť. V programovacom období 2014 – 2020 je kladený dôraz z EÚ na podporu inovatívnych MSP a vytváranie zjednodušených podmienok pre ich financovanie.

2. Zhodnotenie prístupu MSP k financiám

V dôsledku nedostatku a obmedzenej dostupnosti medzinárodne dohodnutých ukazovateľov a porovnateľných údajov vytvorili Európska centrálna banka (ECB) a Európska komisia (EK) nástroj na analýzu a monitorovanie a od roku 2009 vykonávajú pravidelný prieskum o prístupe k financovaniu MSP v EÚ. Zamerali sme sa v rámci výskumu na komparáciu výsledkov v prostredí SR a EÚ, kde sa na prieskume v roku 2009 zúčastnilo 112 manažérov (8762 v EÚ) a v rokoch 2011 a 2013 až 300 manažérov (13859 a 13855 v EÚ). Štruktúra financovania Slovenských podnikov vzhľadom na zdroje, ktoré využili na financovanie je uvedená v Tabuľke 1.

Tabuľka 1. Štruktúra financovania MSP na Slovensku a v EÚ

Využitie zdroje financovania	2009		2011		2013	
	SR	EÚ	SR	EÚ	SR	EÚ
Len interné zdroje	28%	16%	5%	4%	8%	4%
Len externé financovanie	23%	28%	52%	56%	51%	54%
Interné zdroje aj externé financovanie	27%	31%	21%	20%	15%	22%
Žiadne zdroje financovania	23%	25%	21%	20%	27%	20%

Zdroj: vlastné spracovanie podľa 'SMEs' Access to Finance survey 2013

Využitie interných zdrojov financovania sa od roku 2009 znížilo z 28% na 8%, zatiaľ čo výrazne narástlo externé financovanie a to z 23% až na 51%. Je potrebné však brať do úvahy, že uvedené % predstavujú len financovanie jedným spôsobom a nie oboch možností súčasne. Zvýšenie využívania externých zdrojov financovania môžeme vidieť nielen v SR ale aj v celej EÚ. Je to spôsobené aj nízkymi úrokmi, ktoré znížila ECB na minimum, aby tak podporila ekonomiku a hospodárstvo celej EÚ, najmä členov eurozóny. Hlavná úroková sadza klesla od roku 2009 z 2,50 % na 0,05% a jednoduchové sterilizačné operácie klesli z 2% na zápornú hodnotu -0,20% (NBS, 2014). Aj takto sa snaží ECB o to, aby banky radšej poskytovali úvery ako si odkladali voľné finančné prostriedky v Eurosysteme.

Tabuľka 2. Objem finančných prostriedkov čerpaných prostredníctvom MSP v roku 2012 podľa ich zdroja, z ktorého pochádzajú v Eur

Zdroj	Objem fin. prostriedkov	% vyjadrenie
EÚ	181 850 477,90	30,0 %
ŠR	11 226 778,50	1,9 %
Opatrenia aktívnej politiky trhu práce	85 295 758,90	14,1 %
Úvery	230 904 250,00	38,1 %
Záruky	87 414 000,00	14,4 %
Rizikový kapitál	6 978 337,00	1,2 %
Investičné stimuly	2 380 000,00	0,4 %
Spolu	606 643 117,30	100,0 %

Zdroj: SBA, (2014a)

V roku 2012 predstavovali zdroje EÚ značný podiel pri čerpaní finančných prostriedkov MSP, no % čerpanie úverov bolo vyššie o 8,1%. V prehľade základných skutočností o SBA - Slovensko (2014) boli vyhodnotené úverové podmienky pre MSP v roku 2013 ako zlepšené, nakoľko iba malý počet slovenských podnikateľov informuje o zníženej ochote bánk poskytnúť úver a nižšej dostupnosti verejnej finančnej podpory vrátane záruk.

V programovacom období 2014 – 2020 sa podpora MSP stala prioritou, preto EÚ vytvára nástroje a program určené na finančnú aj nefinančnú podporu MSP na národnej aj európskej úrovni s kladením dôrazu na zjednodušenie pravidiel a podmienok.

3. Podpora MSP v SR prostredníctvom Slovak Business Agency

Slovak Business Agency (SBA) zabezpečuje podporu malého a stredného podnikania v zmysle uznesenia vlády SR č. 494/2002 na medzinárodnej, národnej, regionálnej a lokálnej úrovni koordináciou všetkých aktivít vrátane finančných. V rámci tejto činnosti realizuje finančné a nefinančné programy a projekty tak na národnej, ako ja na regionálnej a medzinárodnej úrovni. Podporné programy a opatreniach realizované na Slovensku v rámci programovacieho obdobia 2014-2020 ako aj ďalšie poradenské, informačné a vzdelávacie služby zamerané na rozvoj podnikov a podnikateľského prostredia v Slovenskej republike sú financované zo zdrojov štátneho rozpočtu a EÚ. SBA je zakladateľom Národného holdingového fondu, s.r.o.(ďalej len „NHF“), ktorý je sprostredkovateľom pre fondy rizikového kapitálu, ktoré sú popísané v tabuľke 3.

Tabuľka 3. Fondy rizikového kapitálu pod správou SBA

Fondy rizikového kapitálu bez právnej subjektivity	Fond štartovacieho kapitálu	Min. výška investície	6 638,78 Eur
		Max. výška investície	663 878,38 Eur
		Prípustné odvetvia financovania	Celé územie SR - priemyselná výroba - výrobné služby (doprava, stavebná činnosť, opravárenské a servisné činnosti) - inovatívne podniky - aktívny cestovný ruch
	Regionálny fond štartovacieho kapitálu	Min. výška investície	6 638,78 Eur
		Max. výška investície	165 969,59 Eur
		Prípustné odvetvia financovania	Pre kraje: BB, ZA, KE, PO - priemyselná výroba - výrobné služby (doprava, stavebná činnosť, opravárenské a servisné činnosti) - obchodné služby - aktívny cestovný ruch (podpora turistického ruchu smerom na Slovensko, prevádzka hotelov, penziónov)
	Fond SISME	Min. výška investície	neurčená
		Max. výška investície	165 969,59 Eur
		Prípustné odvetvia financovania	inovatívne projekty z oblasti priemyselnej výroby, výrobných a obchodných služieb a nových technológií
Fondy rizikového kapitálu so samostatnou právnou subjektivitou	Fond Seed Capital, k.s.	Min. výška investície	6 638,78 Eur
		Max. výška investície	331 939,19 Eur
		Prípustné odvetvia financovania	bez obmedzenia
	Slovenský rozvojový Fond, a.s.	Min. výška investície	0,5 mil. Eur
		Max. výška investície	2,3 mil. Eur
		Investičné obmedzenia	<ul style="list-style-type: none"> • nehnuteľnosti • startupy • špekulatívne investičné aktivity • derivátové obchody • hazardné podnikanie, resp. iné obchody neinvestičného alebo špekulatívneho charakteru • obchody so zbraňami, drogami, alebo inými nelegálnymi aktivitami
		Výška investície	0,5 – 2,5 milióna EUR
	Slovenský rastový kapitálový fond, a.s.	Forma financovania:	majetková účasť v spoločnostiach s ručením obmedzeným a v akciových spoločnostiach
		Min. výška investície	20 000 EUR
	Fond inovácií a technológií, a.s.	Min. výška investície	20 000 EUR
Max. výška investície		1 500 000 EUR	

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa SBA (2014b)

Podľa Európskej asociácie rizikového kapitálu (EVCA - European Private Equity and Venture Capital Association) predstavuje rizikový kapitál akciový (podielový) kapitál, ktorý poskytujú profesionálne firmy

investujúce spolu s manažérmi spoločnosti na rozvoj, rozbeh alebo transformáciu súkromných firiem s rastovým potenciálom. Dlhodobým poslaním NHF je rozumným usmerňovaním činnosti jednotlivých fondov rizikového kapitálu stimulovať rozvoj sektora malých a stredných podnikov, zhodnocovať objem finančných prostriedkov jednotlivých fondov a dosiahnuté zisky používať na ďalšiu podporu MSP, čím sa zabezpečí revolvingový charakter fondov. V súčasnosti NHF spravuje tri fondy rizikového kapitálu bez právnej subjektivity a štyri fondy rizikového kapitálu so samostatnou právnou subjektivitou. Portfólio spravovaných fondov dotvára Mikropôžičkový fond, ktorého prostriedky sa poskytujú formou úverov malým a stredným podnikateľom.

3.1. Mikropôžičkový program

Cieľom programu je umožniť rozvoj malých podnikov, zvýšiť mieru ich prežitia a prispieť k udržaniu zamestnanosti a tvorbe nových pracovných miest v jednotlivých regiónoch SR sprístupnením úverových zdrojov za zvýhodnených podmienok bez toho, aby dochádzalo k poskytovaniu štátnej pomoci v zmysle zákona č. 231/1999 Z. z. o štátnej pomoci v znení neskorších predpisov. O mikropôžičku je možné uchádzať sa po splnení relevantných podmienok pričom doklady preukazujúce ich splnenie sa predkladajú v Žiadosti o úver.

Tabuľka 4. Popis a podmienky Mikropôžičkového programu

Podmienky získania mikropôžičky	<ul style="list-style-type: none"> byť fyzická alebo právnická osoba v postavení podnikateľa zamestnávať menej ako 50 zamestnancov byť registrovaný podnikateľ so sídlom na území Slovenskej republiky byť držiteľom živnostenského listu, koncesie alebo iného relevantného oprávnenia na vykonávanie podnikateľskej činnosti na území Slovenskej republiky, spĺňať definíciu mikro podniku
Výška úveru	2 500 Eur - 50 000 Eur
Doba splatnosti mikropôžičky	6 mesiacov – 4 roky
Využitie prostriedkov z mikropôžičky	na financovanie investičných a prevádzkových potrieb, vrátane nákupu tovarových zásob
Poskytovateľ pomoci	Ministerstvo hospodárstva SR
Vykonávateľ	SBA
Trvanie programu	Nie je časovo obmedzené

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa SBA, (2014b)

4. Pomoc z úrovne EÚ

Rok 2014 je vzhľadom na poskytovanie pomoci z EÚ špecifickým, nakoľko sa začína nové programové obdobie rokov 2014 – 2020, ale zároveň sa dokončujú aktivity z predchádzajúceho programového obdobia rokov 2007 – 2013. Prioritou SR je zameranie investícií na kľúčové odvetvia rastu a tými sú dopravná infraštruktúra, výskum, vývoj a inovácie, podpora malých a stredných podnikov, ochrana životného prostredia, digitálna agenda, energetická efektívnosť a obnoviteľné zdroje energie. Nemenej dôležité budú investície do zamestnanosti, vzdelávania, sociálneho začlenenia a v neposlednom rade aj do zvýšenia efektívnosti verejnej správ (SBA, 2014a).

4.1. Európske štrukturálne a investičné fondy (EŠIF)

V programovom období rokov 2014 – 2020 poskytuje Európska únia v rámci politiky súdržnosti pomoc členským štátom v rámci piatich štrukturálnych a investičných fondov EÚ:

- Európsky fond regionálneho rozvoja (EFRR)
- Európsky sociálny fond (ESF)
- Kohézny fond (KF)
- Európsky poľnohospodársky fond pre rozvoj vidieka (EPFRV)
- Európsky námorný a rybársky fond (ENRF)

Fondy sa riadia jednotným súborom pravidiel, ktorých cieľom je vytvoriť jasné prepojenie so stratégiou Európa 2020, zlepšiť koordináciu, zabezpečiť konzistentnú implementáciu a zabezpečiť čo najpriamejší prístup k finančným prostriedkom pre všetkých, ktorí z nich môžu mať prospech. SR bude čerpať EŠIF prostredníctvom šiestich základných operačných programov, ktoré sú schválené konkrétnymi uzneseniami vlády v súčasnom období iba na národnej úrovni a predložené EK na proces formálneho schválenia, pričom ich schválenie je predpokladané do konca roku 2014. Prvé výzvy z týchto operačných programov možno očakávať až v r. 2015 (SBA, 2014a).

4.2. HORIZONT 2020

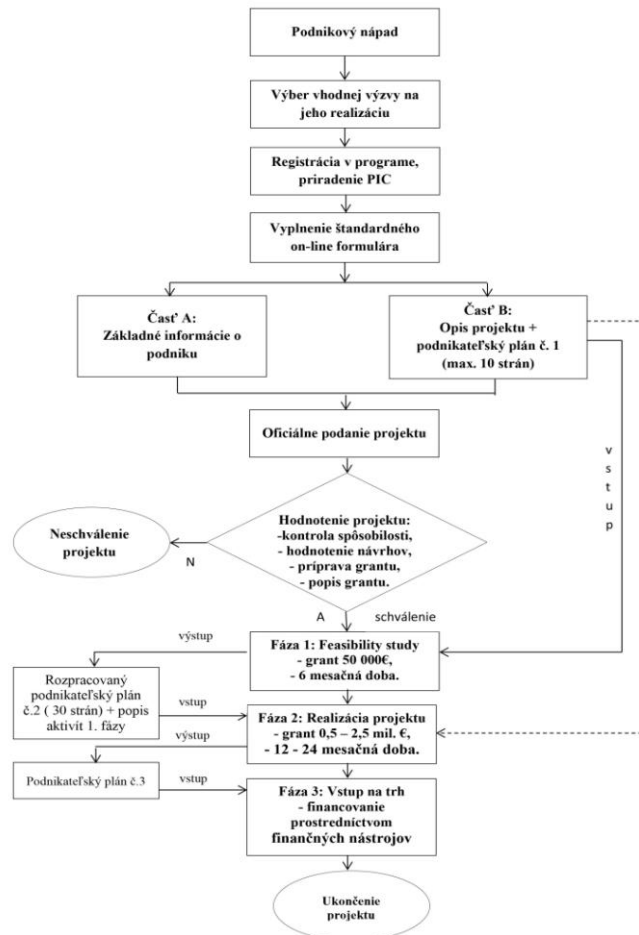
Horizont 2020 je kľúčovým pilierom Inovácie v Únii, hlavnej iniciatívy stratégie Európa 2020, ktorej cieľom je posilniť konkurencieschopnosť Európy v celosvetovom meradle (EC, 2011). Horizont 2020 spája všetky existujúce zdroje financovania Únie v oblasti výskumu a inovácií (vrátane 7. rámcového programu), činnosti súvisiace s inováciou v rámci rámcového programu pre konkurencieschopnosť a inovácie (CIP) a aktivity Európskeho inovačného a technologického inštitútu (EIT). Horizont 2020 integruje podporu výskumu a inovácií, pričom kladie dôraz na podporu MSP a riešenie veľkých spoločenských výziev. V rámci programu Základným prvkom financovania MSP v rámci programu Horizont 2020 je tzv. SME Instrument (Nástroj pre MSP), na ktorý je do roku 2020 alokovaných 3 mld. Eur. SMEI je nový špecializovaný nástroj zacielený na inovatívne projekty MSP s ambíciou rozvoja, rastu a internacionalizácie bez ohľadu na to, či sú výskumné alebo nevýskumné, sociálne alebo podnikajúce v oblasti služieb (Filus, 2014). Na základe výsledkov prieskumu EK a ECB zobrazených v tabuľke 5 je možné zhodnotiť, že viac ako polovica MSP vykonáva inovačné aktivity, čo je predpokladom pre zapojenie sa do niektorej z výziev a úspešného podania projektu.

Tabuľka 5. MSP zavádzajúce inovácie podľa prieskumu EK a ECB

	2009		2011		2013	
	SR	EÚ	SR	EÚ	SR	EÚ
Aspoň 1 inovačná aktivita v posledných 12 mesiacoch	58%	52%	55%	57%	59%	57%
Zavedenie nového alebo výrazne lepšieho výrobku alebo služby	40%	32%	34%	33%	40%	32%
Zavedenie nového alebo významne zlepšeného výrobného procesu alebo metódy produkcie	22%	25%	29%	22%	29%	24%
Zavedenie novej organizácie riadenia	32%	22%	17%	23%	15%	24%
Zavedenie nového spôsobu predaja tovaru alebo služieb	27%	26%	19%	25%	22%	25%

Zdroj: vlastné spracovanie podľa SMEs' Access to Finance survey 2013

Nový nástroj integruje konkrétne opatrenia pre MSP zo 7.RP do jedného komplexného, jednoduchého a ľahko prístupného systému. SMEI poskytuje podpory pre celý inovačný cyklus v troch fázach, vo fáze podnikateľského nápadu koncepcie a plánovanie (fáza I), cez realizáciu podnikateľského plánu a demonštráciu (fáza II), až po uvedenie na trh (fáza III). Možnosti a cesty pre zapojenie sa MSP do programu HORIZONT 2020 pri financovaní svojich inovačných projektov prezentuje náš model na Obrázku 1.



Obrázok 1. Model pre zapojenie sa a financovanie MSP v rámci program HORIZONT 2020
Zdroj: Vlastný návrh

Žiadosti sú podávané priebežne a hodnotené sú štyrikrát do roka. V roku 2014 by malo byť financovaných približne 645 projektov (v rámci 1. a 2. Fázy) a v roku 2015 sa ich počet zvýši na 670. Za MSP na Slovensku nebol v prvom kole podaný žiaden projekt (EK, 2014).

4.3. COSME

Program pre konkurencieschopnosť malých a stredných podnikov na roky 2014-2020 (COSME) je zameraný na podporu konkurencieschopnosti podnikateľského prostredia. Program COSME je postavený na štyroch hlavných cieľoch, na ktorých sa bude nasledovne deliť aj rozpočet COSME v celkovej výške 2,3 miliardy Eur (EASME, 2014):

- zlepšenie prístupu MSP k financovaniu (60 %)
- zlepšenie prístupu na trhy (21,5 %),
- zlepšenie rámcových podmienok pre konkurencieschopnosť podnikov (2,5 %),
- podpora podnikania (11 %).

Pomocou pákového efektu by sa v rámci programu mohlo vďaka spolupráci s finančnými sprostredkovateľmi mobilizovať až 25 mld. Eur. EIF uverejní na základe podpísanej dohody otvorenú výzvu na vyjadrenie záujmu, kde sa budú môcť prihlásiť oprávnené finančné inštitúcie (banky, záručné inštitúcie, fondy, atď.). Na základe

hlbkovej analýzy potom vyberie finančných sprostredkovateľov, ktorí môžu sprístupniť nové financovanie európskym MSP vo všetkých sektoroch. Využívať bude pritom dva nástroje – úverový a kapitálový, čo by sa malo spustiť do konca roku 2014. Výška zdrojov na úverový nástroj by mohla dosiahnuť cca 20-21 mld. Eur, na kapitálový nástroj cca 4 mld. Eur.

5. Záver

Na základe analýz vykonaných EK a ECB je možné sledovať zmenu štruktúry získavania finančných prostriedkov MSP. Do popredia sa dostávajú externé zdroje, ktoré sú pre potreby podniku lacnejšie. EÚ sa podarilo ozdraviť bankový sektor, ktorý mal počas hospodárskej krízy obrovské problémy. ECB znížila úroky na historicky minimálnu úroveň, aby tak podporila rast ekonomiky a zvýšila objem poskytnutých úverov. EK taktiež v novom programovom období 2014 – 2020 vytvorila na európskej úrovni finančný nástroj HORIZONT 2020, ktorý integruje a podporuje výskum a inovácie, pričom kladie dôraz na podporu MSP a riešenie veľkých spoločenských výziev. V rámci HORIZONTU 2020 bol vytvorený špecializovaný nástroj SMEI zacielený na inovatívne projekty MSP. Podporu malého a stredného podnikania zabezpečuje aj Slovak Business Agency (SBA), ktorá podporuje MSP v zmysle uznesenia vlády SR č. 494/2002 na medzinárodnej, národnej, regionálnej a lokálnej úrovni koordináciou všetkých aktivít vrátane finančných.

Literatúra

- European Commission, 2014. Prehľad základných skutočností o SBA 2014: Slovensko [online], 2014. [cit. 2014.09.31] Dostupné na internete: < http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2014/slovakia_sk.pdf > (31.09.2014)
- ECORYS, 2012. EU SMEs in 2012: at the crossroads. Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU, 2011/12. Rotterdam. [online], 2012. [cit. 2014.10.12] Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2012/annual-report_en.pdf> (12.10.2014)
- EUROPEAN PRIVATE EQUITY & VENTURE CAPITAL ASSOCIATION, 2009. Central and Eastern Europe Statistics 2009, [online], 2009. [cit. 2014.10.08] Dostupné na internete: < <http://www.evca.eu/knowledgecenter/PublicationDetail.aspx?id=PBCEE09>> (08.10.2014)
- European Commission, 2013. 2013 SMEs' Access to Finance survey: Analytical Report [online], 2013. [cit. 2014.10.02] Dostupné na internete: < http://ec.europa.eu/enterprise/policies/finance/files/2013-safe-analytical-report_en.pdf> (02.10.2014)
- SBA, 2014a. Podpora malého a stredného podnikania v Slovenskej republike: Sprievodca iniciatívami. Bratislava [online], 2014. [cit. 2014.10.12] Dostupné na internete: <http://www.sbagency.sk/sites/default/files/sprievodca_2014-fin.pdf > (12.10.2014)
- SBA, 2014b. Rozbehnite svoje podnikanie s mikropôžičkou! [online], 2014. [cit. 2014.10.12] Dostupné na internete: < http://www.sbagency.sk/rozbehnite-svoje-podnikanie-s-mikropozickou#.VD-oXfl_tzV> (12.10.2014)
- EASME, 2014. COSME - EU programme for the Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) [online], 2014. [cit. 2014.10.12] Dostupné na internete: <<http://ec.europa.eu/easme/en/cosme-eu-programme-competitiveness-enterprises-and-small-and-medium-sized-enterprises-smes>> (12.10.2014)
- Filus, I., 2014. SME Instrument tool for SMEs, CVTISR [online], 2014. [cit. 2014.10.12] Dostupné na internete: < http://www.cvtisr.sk/buxus/docs/HORIZONT_2020/Male_a_stredne_podniky/Filus_SMEI_2014.pdf > (12.10.2014)
- NBS, 2014. Úrokové sadzby ECB [online], 2014. [cit. 2014.10.02] Dostupné na internete: < <http://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/udajove-kategorie-sdds/urokove-sadzby/urokove-sadzby-ecb>> (02.10.2014)
- European Commission, 2014. Participant SME instrument statistics for the first cut-off date of phase 1 released. [online], 2014. [cit. 2014.10.02] Dostupné na internete: < <http://ec.europa.eu/easme/SME-instrument-statistics-for-the-first-cut-off-date-of-phase-1-released.htm> > (02.10.2014)

Tento príspevok je súčasťou riešenia projektu MPV č. I-14-116-00.



MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



Riadenie spoločnosti v oblasti kvality

Management of the Quality

Anna Moščáková^a

^a *Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Slovenská republika, anna.moscakova@euke.sk*

Abstrakt

Pre dnešnú dobu sa stáva zavádzanie systémov riadenia zásadnou prioritou moderných spoločností. Systémy riadenia sú priamo previazané s dosahovaním úspechov spoločnosti. Príspevok poukazuje na systém riadenia v oblasti kvality, kde súčasťou je konkrétne uvádzaný systém manažérstva kvality podľa normy ISO 9001. Vo väčšine prípadov už spoločnosti disponujú systémom manažérstva kvality, avšak stále existujú i také spoločnosti, ktoré ešte nemajú zavedený daný systém. Obsahom príspevku je i odhadovaná časová a nákladová náročnosť implementácie a certifikácie daného manažérskeho systému.

Kľúčové slová: riadenie, systém riadenia, systém manažérstva kvality, implementácia, certifikácia

Abstract

For today the implementation of management systems is becoming a major priority of modern society. Management systems are directly tied to the success of the company. The paper presents the management system of quality, which includes specifically referred to the Quality Management System according to ISO 9001. In most cases, companies have quality management system, however, still exist and also companies that have not yet implemented the system. This paper also includes contributions from the estimated time and cost implementation and certification of management systems.

Keywords: management, management system, Quality Management System, implementation, certification.

1. Úvod

V modernom, globálne konkurenčnom prostredí je potreba spoločnosti cítiť a prispôbovať sa podstatným zmenám. Spoločnosti pôsobiace v trhovej ekonomike dosahujú rozdielne výsledky. V súvislosti s tým, o aké výsledky ide priamo závisí od práce manažérov v danej spoločnosti. Nevyhnutným je zavádzanie systémov riadenia do spoločnosti. Z uvedeného vyplýva vrastajúca podstata celého manažmentu a rovnako tak manažérstva kvality. Spoločnosti využívajúce manažérske systémy napr. manažérsky systém s ohľadom na kvalitu, dosahujú viaceré výhody, ako sú vyššie šance pre úspech, uplatnenie sa na trhu, udržanie si svojej pozície v čoraz silnejšej konkurencii a mnoho ďalších. Zavádzať manažérske systémy do spoločnosti predstavuje dlhodobější proces. Je za potreby zapojiť interných zamestnancov na realizácii jednotlivých aktivít spojených s implementáciou spoločnosťou vybraného druhu manažérskeho systému. Úspešná realizácia všetkých aktivít

implementácie je zvyčajne zavŕšená certifikačným auditom. Výkon externého certifikačného auditu prislúcha externým audítorom, kde však stále ostáva potreba využitia aj interných zamestnancov spoločnosti.

2. Riadenie a systém riadenia

V súčasnej rozvinutej dobe trhovej ekonomiky dochádza k nepredvídateľným zmenám v podnikaní, čo si vyžaduje rýchle reakcie spoločnosti. Riadenie sa stáva čoraz náročnejším. Podľa Vodáčka a Vodáčkovej (1999) vrcholoví manažéri musia venovať veľkú pozornosť práve riadeniu, aby spoločnosti mohli byť úspešnými a udržali sa tak na vysoko konkurenčnom trhu, z čoho vyplýva i potreba zavádzania systémov riadenia.

Turof (2012) uvádza, že spoločnosti s komplikovanými procesmi a stále väčším počtom ľudí, nemôžu dobre fungovať bez systému riadenia. Ďalej uvádza, že čím väčší je počet ľudí zapojených do jednotlivých činností, tým väčšia vzniká potreba písomných postupov, pokynov, formulárov či záznamov na dosiahnutie stanovených cieľov. Systém riadenia definovaný napr. autorom Sampaio (2012) predstavuje súbor vzájomne súvisiacich podnikových procesov a zdieľanie zdrojov na dosiahnutie niekoľkých cieľov spoločnosti. V súvislosti s naplnením cieľov spoločnosti, ako je už spomenuté, je rovnako spojená definícia systému riadenia podľa ISO organizácie, ktorá opisuje daný systém ako súbor predpisov pre spoločnosti, ktoré povinne musia dodržiavať.

Na základe uvedených poznatkov je možné uviesť, že spoločnosti implementujú rad národných a medzinárodných noriem v snahe riadiť svoje systémy z hľadiska rôznych funkcií, ako je napr. riadenie kvality. V oblasti riadenia kvality tak zavádzajú manažérsky systém kvality, ktorý je certifikovaný podľa príslušnej normy radu ISO 9001 (ISO 9001, 2008).

3. Systém manažérstva kvality

Systém manažérstva kvality (ďalej pod skratkou SMK) radí mnoho autorov k najčastejšiemu druhu manažérského systému využívajúceho v podnikovej praxi. Daný druh manažérského systému je certifikovaný podľa príslušných noriem, pričom v danom prípade ide o normy radu ISO 9001, ktoré boli používané pred viac ako dvoma desaťročiami. Normy tohto radu sú základnými normami pre SMK a boli vydané v roku 1987, doplnené v roku 1994 a prešli významnými zmenami v roku 2000. Model, ktorý prezentuje najnovšiu verziu pochádza z roku 2008 a aktuálne sa norma používa pod označením EN ISO 9001:2008 (ISO, 2008).

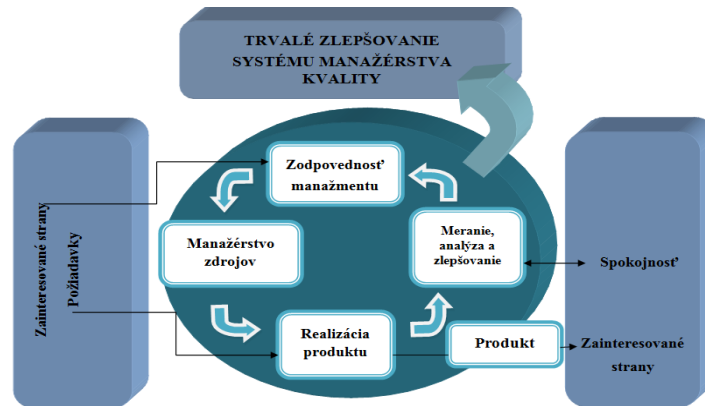
Koncept modelu systému riadenia v oblasti kvality je základným druhom manažérského systému pre vývoj mnohých iných druhov manažérskych systémov. SMK je dobrovoľným nástrojom pre podniky a jeho zavádzanie nepredstavuje povinný nástroj. Jeho využitie je možné v akomkoľvek sektore podnikania a zároveň pre typologicky akýkoľvek druh podniku. Ide o organizovaný a dokumentovaný audit kvality, ktorý sa používa pre riadenie procesov na všetkých úrovniach v podniku. Aj napriek dobrovoľnosti tohto typu nástroja viacero medzinárodných a európskych právnych predpisov a smerníc oceňujú zavádzanie SMK a odporúčajú využívať ISO 9001.

Norma pre SMK sa používa na posúdenie schopnosti spoločnosti vyhovieť požiadavkám všetkých zainteresovaných strán, čo predstavuje vyhovieť predovšetkým požiadavkám zákazníkov, ktorí kladú dôraz na kvalitu výrobkov a služieb, ďalej vyhovieť vlastným požiadavkám vo vnútri spoločnosti, či vyhovieť stanoveným predpisom.

SMK vychádza z procesného prístupu a je založený na neustálom zlepšovaní. SMK využíva cyklus *PDCA*, ktorý pôvodne zaviedol Shewart v roku 1930, časom bol zmenený Demingom a dodnes sa označuje ako Demingov *PDCA* cyklus (Deming, 1993). Rovnako ako SMK sú na princípe tohto cyklu založené všetky druhy manažérskych systémov. *PDCA* sa vyznačuje štyrmi základnými krokmi, a to:

- plánuj (*Plan*) – predstavuje krok v rámci ktorého je potrebné sústrediť pozornosť na určenie a uprednostnenie zásadných otázok v oblasti kvality produktov a služieb atď.;
- urob (*Do*) – je krokom zavedenia procesov a jasne definovanej zodpovednosti, komunikácia, spracovanie dokumentácie a iné;
- kontroluj (*Check*) – príprava a realizácia nápravných opatrení;
- konaj (*Act*) – vytvoriť pravidlá pre audit systému a zabezpečiť ich súlad s normou a ich účinnosť.

Na obrázku 1 je na princípe *PDCA* zobrazený procesný prístup SMK.



Obrázok 1. Procesný prístup SMK

Zdroj: STN EN ISO 9001:2009

3.1. Implementácia SMK

SMK je možné implementovať do spoločnosti ako samostatne fungujúci druh manažérskeho systému, alebo je možné ho implementovať integrovaným spôsobom spolu s inými vybranými typmi manažérskeho systému, ako napr. so systémom manažérstva s ohľadom na životné prostredie, systémom manažérstva na zabezpečenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a iné. SMK si vyžaduje realizáciu niekoľkých aktivít, ktoré sú nevyhnutnými pre úspešnú implementáciu uvedeného systému. Po pozitívnom rozhodnutí spoločnosti o prijatí SMK je potrebné vyčleniť interných zamestnancov danej spoločnosti, ktorí budú za implementáciu SMK zodpovední a strávia vymedzený čas realizáciou všetkých aktivít implementácie.

V prípade SMK je potrebné venovať pozornosť desiatim základným aktivitám spojených s implementáciou, ktoré sú bližšie uvedené v tabuľke 1. Pri každej z aktivít je stanovený minimálne potrebný čas vyhradený na ich realizáciu vyjadrený v hodinách, pričom pre potreby ukážky je v príspevku braná do úvahy spoločnosť, ktorá má 5 organizačných jednotiek a 150 zamestnancov. Spoločnosť ďalej plánuje vypracovať 15 riadiacich dokumentov pre implementáciu SMK.

Tabuľka 1. Časová náročnosť aktivít implementácie SMK

	Aktivita	Minimálne stanovená časová náročnosť v hodinách
1.	Vytvorenie tímu a rozdelenie úloh	12
2.	Analýza činností realizovaných v podniku	50
3.	Vytvorenie „Mapy procesov“	20
4.	Stanovenie „Politiky kvality“	8
5.	Stanovenie „Cieľov kvality“	24
6.	Vypracovanie riadiacej dokumentácie	180
7.	Vypracovanie „Príručky kvality“	40
8.	Školenie zamestnancov podniku	20
9.	Realizácia Interných auditov 9001	40
10.	Preskúmanie SMQ vedením podniku	65
	SPOLU	459

Zdroj: Vlastné spracovanie

Za vyššie stanovených podmienok pre spoločnosť je v tabuľke 1 k dispozícii prehľad jednotlivých desiatich aktivít, kde sú udané pri každej z aktivít hodiny, ktoré predstavujú minimálny počet potrebný pre ich realizáciu. Z uvedeného vyplýva, že spoločnosť sa môže rozhodnúť venovať sa niektorej z aktivít v omnoho vyššom počte hodín, ako je stanovené minimum. Navýšenie aktivít však spôsobuje tak zvýšenie celkovej časovej náročnosti implementácie SMK, ako i v konečnom dôsledku zvýšenie nákladovej náročnosti.

V konkrétnom prípade spoločnosť z časového hľadiska najviac zaťažuje spracovanie riadiacej dokumentácie v počte 180 hodín. Celkovo je potrebné pre spoločnosť zainteresovať svojich interných zamestnancov na implementáciu SMK približne na 459 hodín.

Pokiaľ by spoločnosť chcela získať prehľad o nákladoch spojených s jednotlivými aktivitami, je potrebné stanoviť si priemerný finančný náklad na jedného zamestnanca, ako sadzbu človekohodiny. Následne sa jednotlivé časové náročnosti potrebných aktivít násobením menia na kvantitatívne vyjadrenie nákladov spojených s implementáciou SMK. Sadzbu človekohodiny si spoločnosti môžu určiť napr. ako priemerná hodnota vyplácaných miezd zamestnancov, ktorí sú zapojení vo vytvorenom tíme, ktorý sa venuje implementácii SMK v danej spoločnosti.

3.2. Certifikácia SMK

Po úspešnej implementácii SMK do danej spoločnosti, je možné systém využívať bez certifikácie, avšak najčastejšie dochádza i k následnej certifikácii systému. Certifikácia vo všeobecnosti predstavuje nezávislé, nestranné a zároveň odborné posúdenie, pričom sa oficiálne uznáva zhoda respektíve nezghoda všetkých znakov i vlastností definovaných pre príslušný druh manažérskeho systému v komparácii s deklarovanými predpismi. Certifikácia predstavuje výkon externého certifikačného auditu prostredníctvom externej certifikačnej spoločnosti. Vykonávať takýto certifikačný audit môžu iba spoločnosti, ktorý na výkon tejto činnosti majú oprávnenie. ISO organizácia definuje certifikáciu ako nástroj, ktorým spoločnosť môže dosiahnuť vyššiu dôveryhodnosť tým, že získaným certifikátom dochádza k preukázaniu kvality produktov a služieb v danej spoločnosti (ISO, 2008). Existujú aj také segmenty podnikania, kde je certifikácia právnou, alebo zmluvnou požiadavkou.

Spoločnosti si často neuvedomujú, že rovnako ako implementácia SMK si vyžaduje realizáciu viacerých aktivít pre úspešne implementovanie, ktoré je spojené s časovou náročnosťou, aj certifikácia zaberá podniku istý čas, kým sa dospeje k jej zavŕšeniu, a teda vydaniu certifikátu. Pre výkon externého certifikačného auditu sú nevyhnutné služby tak externých audítorov, ako aj zapojenie interných zamestnancov spoločnosti, v ktorej sa realizuje externý audit. Potreba interných zamestnancov je predovšetkým z dôvodu sprevádzania a odpovedania na prípadne otázky vzniknuté počas externého auditu. Zvykom je zapojiť do externého certifikačného auditu dvoch zamestnancov, avšak počet tak interných ako externých ľudí závisí od viacerých faktorov napr. od veľkosti a výrobnéj činnosti spoločnosti a iné.

V konkrétne uvádzanom príklade v predkladanom príspevku je zobrazený i prehľad náročnosti spojený s externým certifikačným auditom. Tieto náročnosti sú obsahom tabuľky 2.

Tabuľka 2. Časová náročnosť externého certifikačného auditu

Aktivita	Minimálne stanovená časová náročnosť v hodinách
Externý certifikačný audit (vlastný ľudia)	128
Externý certifikačný audit (externí audítori)	64
SPOLU	192

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z tabuľky 2 je možné vidieť, že spoločnosť za podmienok nadefinovaných vyššie by certifikáciou zaťažila svojich interných zamestnancov sprevádzaním a odpovedaním na otázky externého audítora čas v počte 128 hodín. Externý audítor by v spoločnosti realizáciou externého certifikačného auditu strávil čas vo výške 64

hodín. Spolu by počet 192 hodín predstavoval celkový čas pre výkon externého certifikačného auditu SMK pre spoločnosť.

Pokiaľ by podnik zaujímal náklad, je potrebné mať k dispozícii sadzbu pre externého audítora, ako náklad človekohodiny externého audítora. Tieto sadzby si určujú certifikačné spoločnosti, z čoho vyplýva, že niektoré certifikačné spoločnosti môžu poskytnúť za realizáciu externého certifikačného auditu nižšiu cenu, a iné zas vyššiu. Spoločnosti tak majú k dispozícii voľbu z množstva existujúcich certifikačných spoločností, na základe spracovaných cenových ponúk zo strany certifikačných spoločností, ktoré spracovávajú na požiadanie prostredníctvom špecifických podmienok nadefinovaných priamo na konkrétny druh manažérskeho systému a konkrétnej spoločnosti, ktorá o externý audit žiada.

4. Záver

Príspevok poukazuje na základné charakteristiky systému riadenia v spoločnosti. Je zdôraznená dôležitosť zavádzania systému riadenia spolu s prezentovaním vybraného druhu manažérskeho systému so zameraním sa na oblasť kvality výrobkov a služieb v spoločnosti. SMK slúži ako dobrovoľný nástroj na zabezpečenie kvality spojený s viacerými prínosmi pre spoločnosť.

Súčasťou obsahu je spracovaný prehľad potrebných aktivít pre implementáciu vybraného druhu manažérskeho systému, kde je pozornosť venovaná i časovej náročnosti pre jednotlivé aktivity. Prezentovaná je tiež náročnosť spojená s výkonom externého certifikačného auditu.

V zmysle tohto záveru, bolo na základe príspevku poukázať na spomenuté poznatky v oblasti manažérstva kvality a využitia vybraného SMK, ako systému riadenia kvality v spoločnostiach.

Literatúra

- Deming, W. E. 1993. *The New Economics for Industry, Government, and Education*. Boston, Ma: MIT Press, 1993 p. 132. ISBN 0262541165.
- ISO 9001:2008. *Quality management system, Requirements*, ISO, Geneva, 2008.
- Sampaio, P. – Saraiva, P. – Domingues, P. 2012. Management systems: integration or addition? In: *International Journal of Quality & Reliability Management*. ISSN 0265-671X. Vol. 29 No. 4, pp. 402-424q Emerald Group Publishing Limited. 0265-671X.
- Turof, M. 2012. The current state of design and implementation of integrated management systems. In: *Economics, Management, and Financial Markets*. ISSN 1842-3191. Vol. 7(4), pp. 726-723.
- Vodáček, L. – Vodáčková, O. 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozšířené vydání. Management Press, 360 s. ISBN 97880726112321.



MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



DMO ako nástroj kooperácie obcí

DMO as a tool of the municipal cooperation

Ladislav Poliak^a

^a*Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, Slovenská republika,
poliak.ladislav1@gmail.com*

Abstrakt

Cieľom predkladaného príspevku je analýza DMO (Organizácií destinačného manažmentu) ako nástroja spolupráce obcí. Ťažiskovou časťou príspevku je prezentácia výsledkov dotazníkového výskumu, ktorého predmetom bolo pôsobenie obcí v DMO.

Kľúčové slová: DMO, miestny rozvoj, obce, spolupráca

Abstract

The aim of submitted text is to analyse DMO (Destination Management Organization) as a tool of the municipal cooperation. The basis of the text is a presentation of the questionnaire survey results, the objective of which was the membership of municipalities in DMO.

Keywords: DMO, local development, municipalities, cooperation

1. Úvod

Spolupráca subjektov je základným hybateľom rozvoja územia. Spolupráca obcí môže byť realizovaná v rovine interkomunálnej a intrakomunálnej. Interkomunálna spolupráca znamená, že v rámci určitých aktivít spolupracuje viacero obcí. Intrakomunálna spolupráca zahŕňa spoluprácu obce s ostatnými subjektmi, pôsobiacimi na jej území. Spoluprácu obcí v oblasti destinačného manažmentu možno vnímať ako kombináciu interkomunálneho a intrakomunálneho prístupu.

2. Základný teoretický rámec skúmanej problematiky

Destinačný manažment je jednou z foriem kooperatívneho manažmentu, ktorý je založený na „rešpektovaní záujmov miestnej samosprávy, miestneho obyvateľstva, podnikateľov a návštevníkov“ (Gúčík a kol. 2006, s.12). Podstatou tohto prístupu je „posun od politických k obchodným motívom spolupráce“ súkromného a verejného sektora (Gúčík a kol., 2011, s.23). Podmienkou je samozrejme „ochota spolupracovať v cieľovom mieste a koordinovať marketingové aktivity na relevantnom trhu“ (Gúčík a kol., 2007, s.65), pričom táto spolupráca má prirodzene synergický efekt.

Destinačný manažment je v praktickej rovine realizovaný prostredníctvom osobitných organizácií destinačného manažmentu, v ktorých sú združení všetci aktéri, ochotní rešpektovať záujmy ostatných aktérov a aktívne s nimi pôsobiť pri tvorbe a implementácii stratégií cestovného ruchu v danom území.

Organizácie destinačného manažmentu (DMO) majú za úlohu najmä:

- Zabezpečiť vodcovstvo pre manažment turizmu v oblasti (Tigu, 2012, s.168)
- Niesť zodpovednosť za usmerňovanie turistických aktivít v konkrétnom regióne, berúc do úvahy variabilitu podnikov služieb, ktoré stanovujú produkt turizmu (Mezei, 2009, s.54)
- Nájst' zhodu medzi dopytom a ponukou územia (Pearce – Schänzel, 2013)

3. DMO na Slovensku

Forma a spôsob založenia DMO v jednotlivých krajinách závisí od legálne nastavených podmienok. V podmienkach SR je zakladanie a činnosť DMO upravená v zákone č.91/2010 Z.z. o podpore cestovného ruchu v znení neskorších predpisov. Tento v §3 písm.d uznáva možnosť Ministerstva dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja Slovenskej republiky (ďalej len „ministerstvo dopravy“) zriadiť príspevkovú organizáciu (agentúru), avšak z výpočtu kompetencií uvedeného v §7 možno konštatovať, že táto agentúra nespĺňa základné charakteristiky DMO. V podmienkach SR teda pôsobia DMO len na regionálnej a lokálnej (resp. mikroregionálnej) úrovni. Podľa §8 a nasledujúcich ide o oblastné a krajské organizácie cestovného ruchu. Registrovým orgánom je ministerstvo dopravy.

Oblastná organizácia cestovného ruchu sa podľa §14 ods.1 štandardne zakladá zmluvou medzi minimálne 5 obcami a podnikateľskými subjektmi, pričom oprávnenie stať sa členom oblastnej DMO má každý subjekt, pôsobiaci na území obce (§14 ods.2). Obec môže byť členom len jednej oblastnej organizácie (§14 ods.3). Konkrétny proces zakladania organizácie a kreácie jej orgánov je rozobratý v príslušných ustanoveniach zákona o podpore cestovného ruchu.

Krajskú organizáciu zakladá v zmysle §8 ods.1 vyšší územný celok v spolupráci s minimálne jedným ďalším subjektom. Jej členom je minimálne jedna oblastná DMO. V ideálnom prípade krajské DMO pokryjú bezo zvyšku všetky oblastné DMO.

Tabuľka 1: Subjekty, začlenené do oblastných DMO podľa krajov ku 31.1.2014

	Obec	a.s.	s.r.o.	Nezisková organizácia	Fyzická osoba	Vysoká škola	Stredná škola	Σ
PO kraj	39	4	24	5	3	0	0	75
KE kraj	15	8	29	8	3	1	0	64
BB kraj	81	10	51	27	17	1	2	189
BA kraj	22	10	46	19	13	1	1	112
TN kraj	18	10	26	7	23	0	1	85
TR kraj	14	6	9	4	1	0	0	34
ZA kraj	52	15	30	8	17	0	1	123
NR kraj	1	1	1	2	0	0	0	5
Σ	242	64	216	80	77	3	5	687

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov z registra oblastných organizácií cestovného ruchu Ministerstva dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja Slovenskej republiky

Tabuľka 1 obsahuje údaje o zastúpení jednotlivých subjektov v členskej základni oblastných DMO na Slovensku.

4. Materiál a metodika

Materiál pre analytickú časť predkladanej práce bol získaný z dotazníkového prieskumu. Súhrne bol distribuovaný 71 subjektom, pričom boli oslovené všetky oblastné DMO (6) v Prešovskom kraji, všetky členské obce (37) oblastných DMO v Prešovskom kraji s výnimkou obcí Červený Kláštor a Chmeľnica, ktoré nemajú dostupné kontaktné údaje, ako aj všetky členské obchodné spoločnosti (28) oblastných DMO v Prešovskom kraji s výnimkou spoločnosti Mahu, s.r.o., z rovnakého dôvodu ako pri obciach Červený Kláštor a Chmeľnica. Dotazníky boli distribuované prostredníctvom elektronickej pošty. Oblastné DMO boli kontaktované dva krát, keďže na prvú žiadosť nereagovala ani jedna. K prvému osloveniu došlo v strede februára 2014 a k druhému na začiatku marca 2014.

Celková návratnosť dotazníka činila 16,90%. Ako ukazuje tabuľka č.4, najvyššiu návratnosť vykazujú obce, kde sa vrátilo 9 z 37 dotazníkov, čiže 24,32% z distribuovaného objemu, najnižšiu zase obchodné spoločnosti, kde sa vrátili len 2 dotazníky z 28, teda 7,14%. Pre výskumné účely neboli oslovené neziskové organizácie z dôvodu, že ide v prevažnej väčšine o príspevkové a rozpočtové organizácie podľa zákona č.523/2004 Z.z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy v znení neskorších predpisov. Keďže sú napojené na verejné rozpočty, nie sú motivované zapájať sa do aktivít DMO. Oslovení neboli ani živnostníci, pretože na nich nebol získaný kontakt a ich príspevok k rozvoju územia je v porovnaní s obcami a obchodnými spoločnosťami relatívne zanedbateľný.

Tabuľka 2: Návratnosť dotazníkov

Subjekt	Odoslané	Vrátené	Návratnosť v %
Oblasť DMO	6	1	16,67%
Obce	37	9	24,32%
Obchodné spoločnosti	28	2	7,14%
Σ	71	12	16,90%

Zdroj: Vlastné spracovanie

V predkladanom príspevku budú prezentované výsledky získané z doručených vyplnených dotazníkov od predstaviteľov dotazovaných obcí.

5. Výsledky a diskusia

Medzi najčastejšie uvádzané **očakávania obcí** pred vstupom do ich oblastnej DMO boli najmä zvýšenie návštevnosti územia, zlepšenie propagácie obce, koordinácia aktivít jednotlivých subjektov v oblasti cestovného ruchu, zlepšenie a zintenzívnenie spolupráce obce s podnikmi a ostatnými aktérmi rozvoja územia, podpora a rozvoj cestovného ruchu v území, propagácia produktov cestovného ruchu a tvorba spoločných produktov cestovného ruchu. Individuálne sa potom objavovali dôvody ako prezentácia na domácom a zahraničnom trhu, účasť na projektoch cestovného ruchu, tvorba konkrétnych produktov cestovného ruchu (cyklotrasy, turistické chodníky), tvorba osobitnej organizácie propagácie obce a aktivít súkromných podnikateľov, získanie štátnej dotácie.

Uvedené očakávania označila prevažná väčšina obcí ako **čiastočne naplnené**. Môže to byť determinované krátkym trvaním členstva v DMO.

Všetky **obce** reálne a aktívne **participujú** na realizácii aktivít oblastnej organizácie cestovného ruchu, ktorej sú členmi. Toto zapojenie sa najčastejšie prejavuje účasťami na propagácii aktivít DMO, tvorbou spoločných produktov, v súlade s požiadavkami ostatných členov DMO, tvorbou tlačových a elektronických propagačných materiálov a poskytovaním informácií a podkladov k tvorbe propagačných materiálov. Relatívne častou odpoveďou je participácia na zhromaždení finančných prostriedkov a rozhodovaní o ich použití. Tabuľka 3 obsahuje prehľad poplatkov, ktoré platia dotazované obce za členstvo v danej DMO. Označenie obcí písmenami A-I vyplýva z prísľubu anonymizácie dotazovaných obcí, ktorá im bola prísľúbená v záujme zabezpečenia čo najvyššej miery návratnosti dotazníka. Členské poplatky uviedli obce v dotazníku, poplatky per capita boli dopočítané. Uvedené poplatky uviedli obce ako priemerné ročné členské poplatky. Jedine obec „E“ uviedla rozličné poplatky, keďže v roku 2014 došlo k ich zvýšeniu.

Tabuľka 3: Poplatky obcí za členstvo v DMO

	Výška členského poplatku v €	Počet obyvateľov	Členský poplatok per capita (v €)
Obec A	30 000	32 542	0,92
Obec B	200	270	0,74
Obec C	3 000	14 531	0,21
Obec D	100	186	0,54
Obec E	10 000 (2012, 2013) / 30 000 (2014)	52 765	0,19/0,57
Obec F	1 500	6 460	0,23
Obec G	11 925	17 036	0,7
Obec H	Neuvedené	3 600	Nemožno vyčíslit'
Obec I	280 000	4 100	68,29

Zdroj: Vlastné spracovanie

Obec H neposkytla údaje o výške členského poplatku, preto nebolo možné vyčíslit' členský poplatok per capita. Najvyšší **členský poplatok** v absolútnej rovine aj na obyvateľa platí obec I, najnižší poplatok per capita platila v rokoch 2012-2013 obec E. od tohto roku sa jej poplatok zvýšil trojnásobne. Z tabuľky možno odvodiť, že v prípade členských poplatkov per capita neplatia úspory z rozsahu. Poplatky per capita sú relatívne nízke.

Tabuľka 4: Oblasti spolupráce DMO s členskými obcami

Aktivita	Početnosť
Tvorba Programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja	1
Tvorba Programu podpory rozvoja cestovného ruchu obce	1
Tvorba iného dokumentu	0
Organizácia spoločenských, kultúrnych a športových akcií konaných na území obce	5
Prezentácia spoločenských, kultúrnych a športových akcií konaných na území obce	9
Spracovanie projektov rozvoja cestovného ruchu	1
Predkladanie projektov rozvoja cestovného ruchu	1
Monitorovanie implementácie projektov rozvoja cestovného ruchu	1

Zdroj: Vlastné spracovanie

Obce spravidla získavajú od DMO, ktorých sú členmi, určitú výpomoc nefinančného charakteru, ktorá im však v konečnom dôsledku môže priniesť finančný úžitok, alebo úspory. Ako vidieť najčastejšie ide o propagáciu pripravovaných spoločenských, kultúrnych a športových akcií, ktoré sa majú konať na území obce. Takúto výpomoc získal každý respondent. Druhou najčastejšou výpomocou je, že DMO priamo organizuje takéto akcie.

Zaujímavá je aj **participácia DMO na tvorbe rozvojových dokumentov** členských obcí. DMO participujú na tvorbe Programov hospodárskeho a sociálneho rozvoja členských obcí a Programu podpory rozvoja cestovného ruchu členských obcí. V zmysle zákona o podpore cestovného ruchu sú obce oprávnené predkladať projekty na podporu rozvoja cestovného ruchu. DMO sa podieľajú na ich príprave, predkladaní a aj monitorovaní. Nie je to však pravidlom. 6 z 9 respondentov neoznačilo pri tejto voľbe žiadnu možnosť. Zvyšní traja odpovedali, že DMO sa podieľa len na jednej z uvedených fáz. Napriek tomu možno konštatovať, že DMO je významným aktérom participatívneho plánovania v územnej samospráve.

Jediná obec, ktorej boli na základe vypracovaného projektu pridelené finančné prostriedky, spolupracovala s DMO, ktorej je členom, pri spracovaní uvedeného projektu. Keďže nie sú k dispozícii štatisticky významné údaje, možno sa len domnievať, či pri konečnom rozhodovaní o pridelení prostriedkov mala váhu skutočnosť, že projekt bol vypracovaný v spolupráci s oblastnou organizáciou cestovného ruchu, alebo nie.

Na území 7 z uvedených 9 respondentov sa nachádza **Turistické informačné centrum** v zmysle zákona o podpore cestovného ruchu. Zvyšné dve obce uviedli ako dôvod, prečo na ich území nie je centrum zriadené, že obec nie je pripravená na poskytovanie tejto služby a že Turistické informačné centrum sa nachádza v neďalekej obci, takže nemá zmysel zriaďovať ďalšie v takej geografickej blízkosti. Z uvedených 7 obcí pôsobí 5 v právnom vzťahu k Turistickému informačnému centru ako zriaďovateľ. 2 zvyšné sú len užívatelia služieb, ktoré poskytuje.

Tabuľka 5: Pôsobenie volených predstaviteľov obce v štruktúre oblastnej DMO

Pôsobenie	Početnosť
Zastúpenie v predstavenstve	3
Podpredseda predstavenstva	1
Zastúpenie v dozornej rade	2
Zastúpenie v iných orgánoch DMO	1

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z 9 respondentov označil jeden, že jeho **volení zástupcovia** nepôsobia v štruktúre oblastnej organizácie cestovného ruchu, ktorej je člen. Jeden sa k tejto otázke nevyjadril. Zastúpenie zvyšných 7 respondentov, ktorí označili, že ich volení zástupcovia zastupujú obec v oblastnej organizácii cestovného ruchu, prevažuje vo forme zastúpenia v predstavenstve DMO. Ide až o 4 prípady, pričom v jednom z nich je primátor mesta podpredsedom predstavenstva. Najčastejšie zastúpenie obcí volenými zástupcami je obsiahnuté v tabuľke 5.

Tabuľka 6: Pôsobenie zamestnancov obce v štruktúre oblastnej DMO

Pôsobenie	Početnosť
Výkonný riaditeľ DMO	1
Člen dozornej rady DMO	1
Člen komisie DMO	2
Člen pracovnej skupiny DMO	1
Mimo štruktúry DMO (Administratívna výpomoc)	2

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z 9 respondentov označili traja, že ich **zamestnanci** nepôsobia v štruktúre oblastnej organizácie cestovného ruchu, ktorej sú členmi. Zastúpenie zvyšných 6 respondentov, prezentuje Tabuľka č.7.

6 z 9 respondentov uvádza, že od vstupu do oblastnej DMO evidujú **nárast počtu návštevníkov** obce, jeden respondent uvádza negatívnu odpoveď. Väčšina z nich však uvádza, že toto zvýšenie ešte nie je merateľné, k čomu sa prikláňajú aj zvyšní dvaja respondenti z 9. Dvaja z 6 respondentov, ktorí priznali zvýšenie počtu návštevníkov, uvádzajú približne 5% nárast, jeden 10% nárast.

Za **prínosy členstva v oblastnej DMO** označili respondenti najmä komplexný rozvoj cestovného ruchu v území, zvýšenie počtu a zlepšenie kvality ponúkaných produktov cestovného ruchu, skvalitnenie spolupráce s podnikmi a organizáciami tretieho sektora, spoločná prezentácia územia, dostupnosť väčšieho objemu a kvalitnejších informácií, zvýšenie záujmu obyvateľov o obec, združovanie prostriedkov na propagáciu územia, možnosť získania podpory zo štátneho rozpočtu v zmysle zákona o podpore cestovného ruchu. Z dotazníkového prieskumu vyplynuli tieto ďalšie prínosy členstva v DMO pre obce.

- „Užšia spolupráca a vzájomná podpora medzi členmi
- Spoločná propagácia, prezentácia spoločného regiónu, produktu, výmena informácií, skúseností
- Obec sa postupne dostáva do povedomia v regióne aj ďalej, záujem investorov o investovanie do areálu zimných športov a turistiky, vzrastá záujem občanov o poskytovanie služieb v oblasti turistického ruchu.
- DMO podporuje podujatia v meste, zviditeľnenie mesta a jeho atrakcií na rôznych výstavách a veľtrhoch CR doma a v zahraničí
- Podpora zo strany OOCR pri značení turistických trás v meste a okolí.“

Medzi **problémy obce** zaraďujú najmä zvýšenie administratívnej náročnosti, nedostatok vlastných financií, náročnejšie dokladovanie čerpania finančných prostriedkov z dotácií. Zaujímavá je aj skutočnosť, že obce považujú za vážny problém aj relatívne slabú schopnosť dohodnúť sa s ostatnými aktérmi na aktivitách a prioritách DMO.

Očakávania obcí od ďalšieho zotrvania v oblastnej organizácii cestovného ruchu sú prezentované v Tabuľke 7.

Tabuľka 7: Očakávania obcí od DMO

1.	„Zlepšenie podpory a propagácie cestovného ruchu a na vytváranie podmienok rozvoja cestovného ruchu na území zakladateľov a členov s cieľom trvalo udržateľného rozvoja cestovného ruchu a ochrany záujmov svojich členov, tvorba nových produktov, propagačných materiálov, marketingu, zvýšenie návštevnosti destinácie“
2.	„Dobrá spolupráca medzi členmi, spoločne realizované projekty v prospech celkového rozvoja CR, spoločnú propagáciu regiónu a regionálnych produktov“
3.	„Očakávať od členstva môžeme len toľko, koľko vložíme do organizácie. Každá organizácia by mala mať spoločné plány, vízie, marketing, atď.“
4.	„Dobrá spolupráca – hlavne pri rozvoji cestovného ruchu – spracovaní projektov rozvoja cestovného ruchu a poradenstvo pri tvorbe programov rozvoja“
5.	„Zvýšenie atraktívnosti regiónu a prilákajú väčšieho počtu domácich a zahraničných návštevníkov, zvýšenie kvality poskytovaných služieb v oblasti CR a celkový rozvoj odvetvia“
6.	„Väčší záujem a synergiu jej členov“
7.	„Neustálu spoluprácu so všetkými členmi, riešenie malých infraštruktúrnych projektov, podpora a organizovanie spoločných podujatí, v spolupráci s OOCR zatriaktívniť mesto pre návštevníkov cez nové produkty cestovného ruchu“
8.	„Viac aktivít v oblasti predkladania projektov CR, spolupráca pri tvorbe Programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja, neustále vylepšovanie propagácie a marketingu“
9.	„Rozvoj cestovného ruchu prílev turistov. Rast príjmov pre obec“

Zdroj: Vlastné spracovanie

6. Záver

Výsledky, prezentované v predkladanej práci naznačujú, že oblastné DMO majú významný vplyv na rozvoj územia. Dokážu nielen propagovať vymedzené územie, ale tým, že v sebe integrujú širokú škálu subjektov – aktérov rozvoja územia, napomáhajú k rozvinutiu intersektorovej spolupráce v území a následne k efektívnejšiemu, spravidla konsenzuálnemu plánovaniu rozvoja územia. Členstvo v oblastnej DMO znamená pre obce aj podniky mnohé prínosy, avšak v praxi sa objavujú mnohé negatívne aspekty, ktoré bude potrebné v budúcnosti vyriešiť. Niektoré boli načrtnuté v prezentovaných výsledkoch.

Celkovo možno konštatovať, že napriek relatívne nízkej návratnosti dotazníkov poskytuje prezentovaný materiál vhodný „odrazový mostík“ pre ďalší výskum v tejto oblasti.

Literatúra

- Gúčík, M. a kol. 2006. *Manažment cestovného ruchu*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta. ISBN 80-88945-84-4
- Gúčík, M. a kol. 2007. *Manažment regionálneho cestovného ruchu*. Banská Bystrica: Dali-BB, s.r.o.. ISBN 978-80-89090-34-1
- Gúčík, M. a kol. 2011. *Marketing cestovného ruchu*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta. ISBN 978-80-89090-85-3
- Mezei, K. A. 2009. Tourist Destination Management. In: *Revista de Turism*, ISSN 1844-2994, Vol.8 p. 52-58 Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja Slovenskej republiky; Register krajských organizácií cestovného ruchu, [online] [cit. 22.8.2014]. Dostupné na internete: <<http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=117861>>
- Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja Slovenskej republiky; Register oblastných organizácií cestovného ruchu, [online] [cit. 22.8.2014]. Dostupné: <<http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=117872>>
- Pearce, D. G. – Schänzel, H. A. 2013. Destination Management: The tourists' perspective. In: *Journal of Destination Marketing & Management*, ISSN 2212-571X, Vol.2, Issue 2, p. 137-14
- Tigu, G. 2012. New Challenges for Tourism Destination Management in Romania, In: Kasimoglu, M – Avdin, H. (Ed.): *Strategies for Tourism Industry – Micro and Macro Perspectives*. InTech, ISBN 978-953-51-0566-4, p. 167-184
- Zákon č.91/2010 Z.z. o podpore cestovného ruchu v znení neskorších predpisov



MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



Kreditný rating a kreditný skóring

Credit rating and credit scoring

Alžbeta Thiessen^a

^aEkonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Slovenská republika, alzbeta.thiessen@euke.sk

Abstrakt

V dnešnom globalizovanom svete každý subjekt, ktorý žiada o podnikateľský či spotrebiteľský úver, hypotéku alebo kreditnú kartu je preverený a hodnotený prostredníctvom kreditného ratingu a skóringu. Tieto dve metódy sa používajú na hodnotenie úverovej schopnosti dlžníka splácať svoje záväzky. Prináša to výhody pre veriteľov, ktorí sa vďaka tomu vedú rýchlejšie a lepšie rozhodnúť o poskytnutí úveru, ale aj pre dlžníkov s dobrou úverovou históriou. Tí môžu úspešne alebo rýchlejšie získať úver a lepšie platobné podmienky. Cieľom tohto príspevku je najprv popísať kreditný rating a kreditný skóring a poukázať na jeho výhody a nevýhody. Následne porovnať ako funguje kreditný skóring vykonávaný cez úverové reportingové agentúry v zahraničí a na Slovensku.

Kľúčové slová: kreditný rating, kreditný skóring, úverová reportingová agentúra, kreditné skóre

Abstract

In today's globalized world, every entity which applies for a business loan, consumer credit, mortgage or a credit card is verified and evaluated with a credit rating and score. These two methods are used to assess the creditworthiness of the borrowers to repay their obligations. This brings advantages to creditors who can make faster and better decisions when offering credit, but also to borrowers with a good credit history. They can get a loan successfully, quickly and with better payment terms. The aim of this paper is first, to describe credit rating and credit scoring, and highlight the advantages and disadvantages of credit scoring. It also compares how the credit scoring, conducted by credit reporting agencies, is performed in Slovakia and abroad.

Keywords: credit rating, credit scoring, credit reporting agency, credit score

1. Úvod

Hodnotenie úverového rizika (credit risk) a úverovej schopnosti (creditworthiness) splácať svoje záväzky načas je dôležitou činnosťou každého veriteľa ako sú banky, lízingové spoločnosti, poskytovatelia kreditných kariet a spotrebiteľských úverov, ako aj operátorov mobilných telefónov a energetických spoločností.

Slovo rating sa u nás neprekladá, pretože bolo prebraté z angličtiny, a znamená hodnotenie, klasifikovanie alebo známkovanie. Rating je nezávislé hodnotenie, ktorého cieľom je zistiť schopnosť a ochotu subjektu včas a plnej výške splatiť svoje záväzky, a to podľa komplexného rozboru všetkých známych rizík hodnoteného subjektu (Vinš, Liška, 2005). Existuje viacero členení ratingu, a to z hľadiska časového, cieľového trhu či

hodnoteného subjektu. V tejto práci je popísaný kreditný (úverový) rating, podľa hľadiska hodnoteného subjektu, ktorý je ďalej možné rozdeliť na externý a interný.

Externý rating vykonávajú ratingové agentúry ako Standart & Poor's, Moody's, Fitch Ratings a iné. Ekonomické subjekty chcú získať hodnotenie od týchto agentúr, pretože majú potom lepší prístup na kapitálový trh, a teda vyššiu možnosť získať finančné prostriedky (Tišťianová, 2013). Ratingová agentúra získava peniaze od emitentov, ktorí chcú získať rating, ale aj od veriteľov, ktorí jej zaplatia, aby získali informácie o schopnosti emitenta (dlžníka) splácať svoje záväzky. Taktiež banky môžu získať informácie o bonite pri preverovaní žiadateľov o úver prostredníctvom externého úverového ratingu od ratingovej agentúry. Avšak využívajú viac vlastný interný úverový rating na základe údajov z úverového registra, úverovej správy, a ďalších vlastných informácií o danom žiadateľovi. Ďalej banky vykonávajú kreditný skóring, kde používajú vlastné skóringové modely na predvídanie pravdepodobnosti nesplatenia dlhu.

Kreditným skóringom sa hodnotia podnikateľské subjekty a jednotlivci, zatiaľ čo kreditný rating sa týka len podnikateľských subjektov. Každá banka má vlastné skóringové modely na tvorbu kreditného skóringu.

Cieľom tohto príspevku je popísať kreditný rating, kreditný skóring a jeho výhody a nevýhody, a následne porovnať ako funguje kreditný skóring v zahraničí a na Slovensku.

2. Definície kreditného ratingu a skóringu

Kreditný rating (credit rating) je hodnotenie úverovej schopnosti alebo bonity dlžníka, ktorým je najmä podnik alebo vláda, ale nie jednotliví spotrebiteľia. Hodnotenie je vytvorené ratingovou agentúrou, ktorá skúma a hodnotí schopnosť dlžníka splácať svoj dlh a pravdepodobnosť jeho nesplatenia (Kronwald, 2009).

Medzi najznámejšie ratingové agentúry (credit rating agencies), ktoré majú najväčší trhový podiel patrí Moody's Investors Service (36,9 %), Standard & Poor's (45,6 %) a Fitch Ratings (14 %) (NRSRO, 2013).

V nasledujúcom texte sú uvedené ich definície kreditného ratingu.

Podľa ratingovej agentúry Moody's Investors Service (2002), ratingy sú „názory budúcej relatívnej úverovej schopnosti odvodené od fundamentálnej úverovej analýzy a sú vyjadrené pomocou známeho systému symbolov Aaa-C.“ Fundamentálna analýza zahŕňa hodnotenie finančných výkazov, kvality manažmentu atď. Kreditný rating zabezpečuje objektívne, konzistentné a jednoduché meranie úverovej schopnosti.

Fitch Ratings (2007) definuje rating ako „predvídajúci alebo obozretný názor na úverovú schopnosť“.

Podľa Standard & Poor's (2014) kreditný rating je názor na úverovú schopnosť emitenta alebo úverovú kvalitu individuálneho dlhového cenného papiera. Je to perspektívny názor na úverové riziko, teda názor na schopnosť alebo ochotu emitenta, ktorým môže byť podnik, štát alebo miestna vláda.

Ak zhrnieme vyššie uvedené definície môžeme povedať, že kreditný rating vytvárajú ratingové spoločnosti a vyjadrujú názor na budúcu perspektívnu úverovú schopnosť dlžníka splácať svoje záväzky v plnej výške a na čas. Ratingové agentúry vykonávajú rating len pre podniky, banky či štát. Netýkajú sa fyzických osôb, teda spotrebiteľov. Rating má rozhodujúci vplyv na to, či banka bude ochotná príslušnému subjektu poskytnúť úver a jeho podmienky ako sú úrokové sadzby, lehota, poistenie rizík atď.

Na druhej strane hodnotením úverovej schopnosti jednotlivcov, známej ako úverová správa (credit reporting), sa zaoberajú Úverové Registre, tzv. Credit Bureaus (Consumer Reporting Agency v Spojených štátoch amerických alebo Credit Reference Agency vo Veľkej Británii).

Tieto spoločnosti zbierajú úverové informácie o jednotlivcoch z rôznych zdrojov a následne ich poskytujú veriteľom. Znižujú tak efekt asymetrických informácií medzi dlžníkmi a veriteľmi, a tým zmiernujú problém nepriaznivého výberu (odmietnutia úveru) a morálneho hazardu. Výhodou pre veriteľov je uľahčenie procesu sledovania a monitorovania ich dlžníkov, ako aj zabránenie schválenia úveru pre vysoko rizikových jednotlivcov (Miller, 2003). Na základe údajov z úverovej správy a ďalších informácií sa vypočítava kreditné skóre pomocou kreditných skóringových modelov. Banky môžu zaplatiť Credit Bureau, aby im poskytla tieto informácie. Avšak oveľa lacnejšie je pre banku ak používa vlastné interné skóringové modely pre výpočet kreditného skóre svojich klientov.

Kreditný skóring je bodovacia metóda, pomocou ktorej banka môže ľahšie predvídať pravdepodobnosť či klient splatí úver. Banka na základe skúseností a štatistických informácií z minulosti kvantifikuje všetky premenné, ktoré sa vzťahujú k úverovej schopnosti žiadateľa o úver. Určí sa počet bodov pre každú jeho osobnú

charakteristiku ako napríklad druh zamestnania, počet rokov v poslednom zamestnaní, finančné referencie od zamestnávateľa, vek žiadateľa atď. Výstupom kreditného skóringu je celkové kreditné skóre – číslo, ktoré reprezentuje celkový štatistický prehľad informácií jednotlivca a je súčasťou úverovej správy. Na to, aby banka mohla vôbec uvažovať o poskytnutí úveru musí kreditné skóre presahovať dopredu stanovený minimálny bodový limit (Rychnovský, 2008). Vysoké kreditné skóre ešte neznamená automatické schválenie úveru, skôr je to pomocný nástroj pri hodnotení rizika a má vplyv na konečné rozhodnutie o poskytnutí úveru.

Kreditný skóring používa na svoje výpočty niekoľko štatistických parametrických a neparametrických metód. K parametrickým metódam patrí lineárna regresia, diskriminačná analýza, logistická regresia atď. Medzi neparametrické metódy, ktoré používa môžeme zaradiť rozhodovacie stromy, neurónové siete, lineárne programovanie a ďalšie (Tišťianová, 2013).

Hlavné dôvody použitia kreditného skóringu sú: redukuje zlé dlhy, zlepšuje operačnú efektívnosť, pretože proces hodnotia úverovej schopnosti je automatický, väčšia kontrola nad portfóliom a implementácia konzistentného systému pre rozhodovanie. Ďalej umožňuje kreditnému manažmentu zlepšovať riadenie úverového rizika a pomáha vykonať viac konzistentné rozhodnutia, ďalej redukuje operačné náklady, pretože šetrí čas úverovým analytikom (McNab, Wynn, 2000).

2.1. Výhody kreditného skóringu

- Relatívne lacný, jednoduchý a ľahko interpretovateľný.
- Objektívny a konzistentný - bez použitia skóringových modelov rozhodnutie zamestnancov častokrát ovplyvňujú ich osobné a subjektívne metódy. To spôsobuje štatisticky nekonzistentné rozhodnutie, ktoré môže byť na hranici s morálnym hazardom v neprospech dlžníka.
- Znižuje podiely na stratových úveroch – zamietnutie žiadateľov s nízkym skóre preventívne vylepšuje úroveň portfólia.
- Banka je schopná lepšie poskytnúť svoje služby pre žiadateľov o úver, pretože sa vie rýchlejšie rozhodnúť o jeho prijatí alebo zamietnutí.
- Redukuje náklady na mzdy, čo spôsobuje zníženie nákladov na poskytnutie úveru.
- Lepšie podmienky pre dobrých dlžníkov – na základe skóre je možné individuálne nastaviť podmienky pre jednotlivé kategórie dlžníkov podľa rizika. Na jednej strane je možné žiadateľom s vysokým skóre znížiť úrokovú sadzbu, ale zas na druhej strane žiadateľom s nízkym skóre zvýšiť úrokovú sadzbu, a odrážať tak adekvátne riziko.
- Riadenie rizík – použitie skóringových modelov výrazne skvalitňuje a urýchľuje prácu manažérov rizika.
- Zníženie nákladov na manuálne procesy – skóringový model je ideálnym prvkom automatizovaného procesu (Rychnovský, 2008) a (Altman et al., 1998).

2.2. Nevýhody kreditného skóringu

Niektoré unikátne vlastnosti a informácie sa nedajú zachytiť v skóringovom modeli, ktoré by si samozrejme poskytovateľ úveru určite všimol. Ako náhle nejaká premenná nespĺňa podmienku, potom štatistická presnosť modelu je diskutabilná. Je to mechanický systém pre analýzu žiadateľa úveru a je dosť možné, že niektoré údaje môžu byť nepresne analyzované a zle interpretované. Napríklad prípad pána Lorentsa Lindsayho, člena top manažmentu U.S. centrálnej banky, ktorý žiadal o kreditnú kartu mu bola žiadosť odmietnutá v roku 1995. Dokonca aj keď mal vysoký plat a v predchádzajúcej dobe nemal zlý kredit, mu to nepomohlo. Dôvodom boli chybné informácie v úverovej správe, čo spôsobilo nízke kreditné skóre s vysokým úverovým rizikom, ktoré si vyžiadala banka od Credit Bureau (Timothy, Scott, 2003).

2.3. Rozdiel medzi ratingom a skóre

Kreditný rating a kreditné skóre sa používa na hodnotenie úverovej schopnosti, ale existuje medzi nimi niekoľko rozdielov ako napríklad:

- Rating je skôr založený na skúsenosti, vlastnom posúdení a názore, ale kreditné skóre je založené na matematickej analýze.

- Kreditné skóre je odvodené od historických údajov a odráža v sebe minulé správanie splácania dlhu, avšak kreditný rating ukazuje schopnosť splatiť dlh naspäť v budúcnosti, a je založený na minulosti, súčasnosti a odhadovaných budúcich údajoch.
- Kreditné skóre je vyjadrené číslom, zatiaľ čo rating je vyjadrený písmenom abecedy (Difference between.com, 2011).

3. Úverové Registre, tzv. Credit Bureaus v zahraničí a na Slovensku

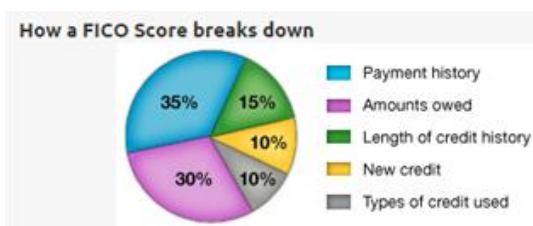
V zahraničných krajinách ako sú Spojené štáty americké, Kanada, Veľká Británia a iné pôsobia úverové reportingové agentúry (Credit Bureaus) už dlho. Zaoberajú sa hodnotením úverovej schopnosti jednotlivcov. Získávajú informácie z rôznych zdrojov, a následne vytvárajú úverové správy (credit report) a kreditné skóre (credit score) jednotlivcov, ktoré potom poskytujú rôznym subjektom ako sú banky, lízingové spoločnosti, poisťovne, zamestnávateľia, energetické spoločnosti či mobilní operátori. V zahraničí sa kladie veľký dôraz na kreditné skóre a už mládež je vychovávaná s povedomím budovať a zlepšovať svoje skóre.

V Spojených štátoch amerických sa tieto agentúry nazývajú Consumer Reporting Agencies a zbierajú agregované osobné informácie, finančné a ostatné údaje o jednotlivcoch z rôznych zdrojov nazývaných ako "data furnishers", s ktorými má daná agentúra zmluvu. Data furnishers sú napríklad veriteľia, banky, súdy, úverové spoločnosti, s ktorými má spotrebiteľ vzťah alebo skúsenosť. Práve oni hlásia vlastné platobné skúsenosti so svojim zákazníkmi týmto agentúram. Väčšina úverových informácií o spotrebiteľoch je zbieraná a spracovávaná štyrmi národnými úverovými reportingovými agentúrami ako sú Experian, Equifax, TransUnion a Innovis. Vyše 90 % úverových správ poskytovaných týmito agentúrami má nepresnosti. Hlavnou príčinou je vylúčenie správnych informácií a prijatie nesprávnych informácií. Častokrát spotrebiteľia poskytnú nesprávne informácie data furnishers a oni ich ďalej posunú reportingovým agentúrami (Hillman, 2003).

Významnou spoločnosťou je FICO ((Fair Issac and Company), ktorá poskytuje služby merania kreditného skóringu pomocou vlastného softvéru práve pre reportingové agentúry Experian, Equifax, TransUnion.

FICO skóre je vypočítavané len z úverovej správy a obsahuje pozitívne aj negatívne informácie. Avšak, veriteľia pri rozhodovaní o poskytnutí úveru neprihliadajú len na skóre, ale aj na iné faktory ako je príjem, druh úveru, dĺžka pracovného vzťahu v súčasnom zamestnaní atď. Kreditné skóre pomáha veriteľom zhodnotiť úverovú správu žiadateľa. Je to číslo, ktoré sumarizuje úverové riziko v určitom časovom bode.

Údaje z úverovej správy sú zoskupené do piatich kategórií, ktorých percentuálna dôležitosť pri výpočte kreditného skóre je uvedená na Obrázku 1.



Obrázok 1. Percento dôležitosti piatich kategórií pre všeobecnú populáciu pri výpočte kreditného skóre

Zdroj: What's in my FICO Score. [online]. [1.10.2014].

Dostupné na internete: <<http://www.myfico.com/crediteducation/whatsinyourscore.aspx>>.

FICO skóre hodnotí platobnú históriu, množstvo peňazí, ktoré ešte jednotlivec dlhuje, dĺžku úverovej histórie, nový úver, typy použitých úverov. Nadobúda hodnoty od 300 do 850, pričom žiadne skóre nepovie o tom, či špecifická osoba bude dobrý alebo zlý zákazník. Je to len pomôcka pri rozhodovaní pre veriteľov. FICO skóre neobsahuje údaje o pohlaví, rase, národnosti alebo stave. Príklad ako vyzerá hodnotenie je zobrazené na Obrázku 2.



Obrázok 2. Príklad FICO skóre

Zdroj: Understanding your FICO Score. [online]. [1.10.2014]. Dostupné na internete: <http://www.myfico.com/Downloads/Files/myFICO_UYFS_Booklet.pdf>.

Zlepšovať svoje skóre je možné cez: skontrolovanie úverovej správy, včasné splácanie svojich záväzkov, zredukovanie množstva vlastného dlhu, neotváranie nových zbytočných kreditných kariet atď. (FICO, 2014).

Veľkej Británii reportingové agentúry nazývajú Credit Reference Agencies a patria medzi ne Experian, Equifax, Callcredit.

Na Slovensku len od roku 2004 začal fungovať úverový register - Spoločný register bankových informácií (SRBI)¹, ktorý je celosvetovo štandardným nástrojom pre posudzovanie bonity a rizika nesplácania úverových produktov klientov, využívaným finančnými inštitúciami v bankovej i nebankovej sfére. Od roku 2005 je jeho prevádzkovateľom a dodávateľom komplexných služieb spoločnosť CRIF – Slovak Credit Bureau, s.r.o., ktorá vykonáva vlastné ratingové hodnotenie a skóringové modely pre rôzne subjekty. Okrem toho je prevádzkovateľom aj nebankového registra na Slovensku - Nebankový register klientskych informácií (NRKI)².

Ďalej na Slovensku funguje aj združenie SOLUS, ktoré spája mnoho spoločností z rôznych ekonomických sektorov. Členmi združenia môžu byť nebankové finančné inštitúcie, banky, mobilní operátori, distribútori elektrickej energie či ďalšie spoločnosti, ktoré si navzájom vymieňajú informácie.

4. Záver

Kvôli nedávnej finančnej kríze je dôležité zaoberať sa hodnotením úverovej schopnosti subjektov. Na hodnotenie úverovej schopnosti sa môžu použiť metódy kreditného ratingu a kreditného skóringu. Rating predstavuje hodnotenie založené na skúsenostiach, vlastnom posúdení a názore, zatiaľ čo kreditné skóre (číslo), je založené na matematickej analýze a má jasnú vypovedaciu schopnosť.

Banky pri hodnotení úverového rizika podnikov využívajú informácie od ratingových agentúr (externý kreditný rating), ale taktiež vykonávajú vlastný úverový rating (interný kreditný rating). Čo sa týka jednotlivcov (retail klientov), ich bonitu banky posudzujú pomocou metódy kreditného skóringu. Na Slovensku banky a ostatné finančné inštitúcie získavajú pre kreditné skóringové modely informácie z úverového registra, ktorého prevádzkovateľom je Slovak Credit Bureau, s.r.o.

Na Slovensku účastníkmi Spoločného registra bankových informácií môžu byť všetky banky pôsobiace na slovenskom trhu. Teda skôr ide o spoluprácu finančných inštitúcií, ktoré získavajú informácie od Slovak Credit Bureau pre vykonávanie vlastných kreditných ratingov a skóringov. Povedomie budovať dobré kreditné skóre sa

¹ Slovenská sporiteľňa, Všeobecná úverová banka, Tatra banka, OTP Banka Slovensko, Poštová banka, ZUNO bank AG, mBank S.A., Wüstenrot stavebná sporiteľňa, Prvá stavebná sporiteľňa, ČSOB stavebná sporiteľňa, UniCredit Bank, PRIMA Banka Slovensko atď.

² Členmi sú ČSOB Leasing, BOF, Volkswagen Finančné služby, VB Leasing SK, Tatra-Leasing, UniCredit LEASING Slovakia, GE Money a Consumer Finance Holding

nejaký spôsobom nevštepuje na Slovensku a neexistuje nič podobné ako FICO skóre, ktoré je v Kanade, USA alebo Veľkej Británii veľmi známe.

V zahraničí, reportingové agentúry fungujú na báze zmluvných vzťahov a následne získavajú informácie nielen od bánk, poisťovní, sporiteľní, ale aj od energetických spoločností, predajcov áut, mobilných operátorov, a iných bežných firiem, ktoré zamestnávajú svojich zamestnancov, pretože chcú vedieť aké je ich kreditné skóre.

Literatúra

- Altman, E. I. et al. 1998. *Managing credit risk: the next great financial challenge* (Vol. 2). Canada: John Wiley & Sons, 452 p. ISBN 0-471-11189-9.
- Difference Between Credit Rating and Credit Score. 2011. [online]. [30.9.2014]. Dostupné na internete: <<http://www.differencebetween.com/difference-between-credit-rating-and-vs-credit-score/>>.
- Fitch Ratings. (2007). Inside the Ratings: What Credit Ratings Mean. [online]. [30.9.2014]. Dostupné na internete: <http://pages.stern.nyu.edu/~igiddy/articles/what_ratings_mean.pdf>.
- Hillman, R. J. 2003. Statement for the Record Before the Committee on Banking, Housing, and Urban Affairs, U.S. Senate, Limited Information Exists On Extent of Credit Report Errors and Their Implications for Consumers. [online]. U.S. General Accounting Office, p. 22, GAO-03-1036T. [30.9.2014]. Dostupné na internete: <<http://www.gao.gov/new.items/d031036t.pdf>>.
- Kronwald, CH. 2009. *Credit Rating and the Impact on Capital Structure*. Norderstedt, Germany: Druck und Bindung. p. 3. ISBN 978-3-640-57549-7.
- McNab, H., Wynn, A. 2000. *Principles and Practice of Consumer Credit Risk Management*, CIB Publishing, Canterbury, p.5, p.7. ISBN 978-0852975190.
- Moody's Investor Services. 2002. Rating Policy Understanding Moody's Corporate Bond Ratings and Rating Process.
- Miller, M. 2003. *Credit Reporting Systems and the International Economy*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press. 456 p. ISBN-10: 0262134225.
- Rychnovský M. 2008. *Postupná výstavba modelů hodnocení kreditního rizika*, Matematicko-fyzikální fakulta MFF, Praha, Standard & Poor's. 2014. Credit Ratings Definitions & FAQs [online]. [01.10.2014]. Dostupné na internete : <<http://www.standardandpoors.com/ratings/definitions-and-faqs/en/us>>.
- Timothy, K. W., Scott, M. S. 2003. *Bank management*. Thomson South-western, p. 195-197. ISBN 978-0324655780.
- Tišťianová, B. 2013. *Rating a úverové riziko*. Bankovní institut vysoká škola Praha, zahraničná vysoká škola Banská Bystrica. Katedra financií, účtovníctva a poisťovníctva. 65 s.
- Understanding your FICO Score. [online]. [1.10.2014]. Dostupné na internete:<http://www.myfico.com/Downloads/Files/myFICO_UYFS_Booklet.pdf>
- U.S. Securities and Exchange Commission. 2013. *Annual Report on Nationally Recognized Statistical Rating Organizations (NRSRO)*. [online]. 25 p. [30.9.2014]. Dostupné na internete: <<http://www.sec.gov/divisions/marketreg/ratingagency/nrsroannrep1213.pdf>>.
- Vinš, P., Liška, V. 2005. Rating. Prvé vydanie. Praha: C. H. Beck, 2005. 109 s. ISBN 80-7179-807-X.

Odborné příspěvky

Specialized articles



MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



Etika v sociálnom manažmente

Ethics in Social Management

Ľubica Durkajová^a

^a*Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta, Slovenská republika, durkajova.l@gmail.com*

Abstrakt

Článok sa zaoberá etikou v sociálnom manažmente. Bližšie rozoberá problematiku profesijnej etiky, etickým kódexom a funkciami, ktoré manažér vykonáva z aspektu skúmanej problematiky.

Kľúčové slová: etický kódex, manažér, etika, gramotnosť, psychohygienu

Abstract

The article deals with ethics in social management. Its importance in the job manager, code of ethics and features that manager has followed in his managerial job.

Keywords: Code of Conduct manager, ethics, literacy, psycho

1. Úvod

Sociálna práca ako veda sa už dávnejšie etablovala medzi vednými odbormi, ktoré majú širší celospoločenský význam. S jej rozvojom sa súčasne začali rozvíjať aj také nové vedné odbory, ako je sociálny manažment a profesijná etika v oblasti sociálnej práce a jej manažovania. Z toho dôvodu si možno položiť otázku: Čo môže priniesť manažment do oblasti sociálnej práce z pohľadu profesijnej etiky? Čím a akými prvkami obohatiť sociálny manažment? Týmito a podobnými problémami manažmentu a manažovania sociálnej práce sa práve zaoberá tento príspevok.

2. Profesionálna etika v manažmente sociálnej práce

Pojmu manažment "angl. Management" terminologicky zodpovedá slovenský pojem "riadenie" (Horváthová, Gallo, 1995). Manažment sa obyčajne vymedzuje z pohľadu manažérskych funkcií ako plánovanie, organizovanie, personálne zabezpečenie, vedenie a kontrola. Ak sa dívame na tento pojem z pohľadu sociálnej práce, tak tu integruje poznatky z pohľadu manažovania sociálnej práce a vymedzuje sa ako sociálny manažment. Strieženec definuje sociálny manažment v zmysle aktivít, ktoré sa špecializujú na koordinovanie činnosti ľudí pracujúcich v organizáciách pôsobiach predovšetkým v oblasti sociálnej pomoci, sociálnych

služieb, sociálnej prevencie a sociálneho poradenstva. Dôraz kladie na ľudské zdroje pričom sa pri riadení sociálneho systému berie do úvahy aj vplyv sociálnych a psychologických faktorov (Strieženec, 1996). Z tohto pohľadu je dôležité skúmať aj profesijnú etiku manažéra pôsobiaceho v oblasti riadenia sociálnej práce, či vo vzťahu k tímu, ktorý vedie sociálnu skupinu, ktorá je objektom jeho manažovania.

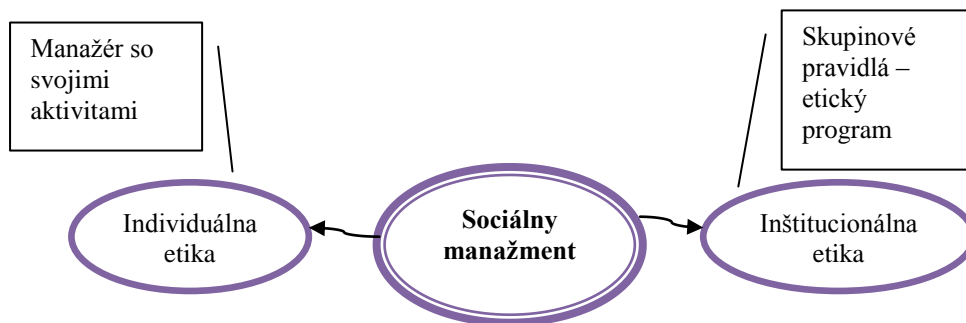
Podobne ako manažment, aj etika ako veda zaznamenala v 20. storočí búrlivý rozvoj v podobe tzv. „aplikovanej etiky“ (applied ethics, angewandte ethik). Táto si našla svoje miesto vo vedeckej komunita. V podstate ju môžeme vymedziť ako etiku, ktorá je aplikáciou všeobecných etických princípov na konkrétne prípady (Bayertz).

Z pohľadu sociálneho manažmentu môžeme hovoriť o tzv. manažérskej etike. Na rozdiel od klasického pohľadu, nemôžeme ale stotožňovať manažérsku etiku s etikou podnikateľskou, ktorá sa zaoberá prienikom etiky a riadenia podnikov, ale musíme ju chápať ako prienik etiky a s problematikou vedenia tímov realizujúcich sociálnu prácu v marginálnych cieľových skupinách. Môžeme ju chápať ako individuálnu a inštitucionálnu etiku. Na úrovni individuálnej ide o etiku jednotlivého manažéra a u inštitucionálnej etiky ide predovšetkým o skupinovú etiku.

2.1. Etika v sociálnom manažmente

Etiku v sociálnom manažmente možno skúmať na mikro a makro úrovni z dvoch pohľadov a to ako inštitucionálna etika a etika individuálna. Individuálna etika charakterizuje manažéra konajúceho v konkrétnom subjekte. Tento manažér vykonáva svoje aktivity v zmysle sociálnej práce. Pritom musí byť sociálne zrelý, musí mať primeranú právomoc a musí niesť zodpovednosť za svoje konanie. Jeho morálne princípy musia byť v súlade s morálnymi princípmi organizácie, v ktorej pôsobí a vykonáva sociálnu prácu. Musí mať etické cítenie a byť dostatočne racionálny vo svojej práci. Na správaní manažéra sú tu kladené vysoké etické požiadavky a tieto etické požiadavky musí spĺňať aj organizácia, kde pôsobí.

Na inštitucionálnej úrovni je manažérska etika zastúpená skupinovo pravidlami zainteresovaných strán v danej organizácii. Majú formu inštitucionalizovanej etiky v rámci organizačnej kultúry. Organizácia si v etickom programe vyberá najmä tie, ktoré jej najviac vyhovujú a sú nimi etické kódexy, etické semináre, etické vzory a pod.



Obrázok 1 Etika v sociálnom manažmente

Zdroj: vlastné spracovanie

Inštitucionalizované nástroje etiky môžeme skúmať z dvoch pohľadov a to ako tradičné nástroje a nástroje moderné. Medzi tradičné nástroje etiky môžeme zaradiť:

- etické kódexy,
- etické vzory,
- etické kréda a leitmotívy,
- etický výcvik a vzdelávanie.

Moderné nástroje etického riadenia zahrňujú:

- etický audit,
 - úrad podnikového ombudsmana pre etiku,
 - etické výbory a komisie,
 - etické diskusné fórum,
 - etický hotline.
- (Lašáková, 2005, s. 162)

K tomu, aby boli tieto nástroje efektívne využívané je potrebné, aby manažér pôsobiaci aj v oblasti sociálnej práce mal určitý morálny profil, ktorý v podstate popisuje etická charakteristika manažéra, jeho etický profil. Tento ale nemôže byť založený na výpočte vonkajších, prevažne účelovo a mechanicky zvládnutých technikách komunikácie, ale na vlastnej identite a integrite. Musí byť profesionálnym nositeľom manažérskej etiky a vo svojej práci musí dodržiavať etické a najmä sociálne založené prvky práce. T. z., že mal by konať čestne, morálne zodpovedne, mal by byť schopný rozpoznať dobro a zlo, čo je morálne správne a čo nie. Základným prvkom jeho manažérskej práce by mala byť čistota jeho konania, mal by konať čestne a nemal by využívať iných ľudí ako prostriedok na dosahovanie svojich cieľov.

V morálnom profile manažéra pôsobiaceho v oblasti sociálnej práce by mala dominovať čestnosť a úprimnosť. Jeho základnými motívmi správania sa a jeho morálky by malo byť:

- dodržiavanie zákonov a čestnosť,
- zvládanie konfliktov, či už individuálnych alebo skupinových,
- ľudskosť a férovosť,
- zmysel pre gramotnosť a psychohygienu cieľových marginálnych skupín,
- súlad medzi vlastnými a skupinovými záujmami a zmysel pre participáciu,
- aktívna účasť na určovaní organizačnej kultúry, etiky platiacej v organizácii,
- umenie kompromisu a sociálnej integrácie.

Model etického profilu manažéra je vždy ako otvorený systém, do ktorého môžu vstupovať stále nové a pozitívne pôsobiace prvky. V podstate ide o víziu determinovanú možnosťou sebapoznávania sa a sebakontroly. Musí byť ale zachovaný aj princíp spätnej väzby. Manažér musí byť dobre psychicky, odborne aj eticky pripravený. Etický profil manažéra možno vymedziť z pohľadu týchto prvkov nasledovne (tab. č. 1).

Tabuľka 1 Etický profil manažéra

Princípy správania sa k sebe samému	Princípy správania sa k iným Ľuďom	Eticko-profesijné princípy
Sebapoznanie	Tolerancia	Stavovská česť
Sebaúcta	Čestnosť/férovosť	Zodpovednosť
Sebadôvera	Dôveryhodnosť	Rozvaha
Sebaovládanie	Humánnosť	Rozhodnosť
Sebakritika	Taktnosť	Flexibilitnosť
Vyrovnanosť	Zdvorilosť	Schopnosť motivovať
Integrita osobnosti	Spravodlivosť	Dodržiavať sľuby
	Priateľskosť	Dochvilnosť
	Nepovýšeneckosť	Objektívnosť
		Cieľavedomosť
		Utváranie pocitu spolupatričnosti
		Vedomie vlastného príkladu

Vytrvalosť
Dôslednosť
Tvorivosť

Zdroj: Remišová, 2000, s. 85.

Z pohľadu etiky manažéra je možno vymedziť princípy, ktoré môže manažér využiť pri rozhodovaní v organizácii, v ktorej pôsobí:

Tabuľka 2 Etické princípy pri rozhodovaní v organizácii

P. č.	Názov princípu	Princíp
1.	Utilitaristický p. (tzv. teória úžitku)	Ide o prijímanie takých rozhodnutí, ktoré prinášajú čo najväčší prospech čo najväčšiemu počtu ľudí v organizácii.
2.	Osvietený vlastný záujem	Ide o maximalizáciu svojho prospechu tak, aby sme úmyselne nepoškodili druhým.
3.	Profesijná etika	Malo by sa robiť iba to, čo je možné obhájiť pred skupinou profesijných partnerov.
4.	„Zlaté pravidlo“	Nemá sa činiť iným to, čo nechceme aby oni činili nám (t.j. správaj sa k ostatným tak, ako si praješ aby sa správali oni k tebe).
5.	Etika „odhalenia“	Ak sa manažér rozhoduje pre určité správanie sa, má sa opýtať sám seba, či by s jeho rozhodnutím súhlasili napríklad pracovní partneri, priatelia či rodina – ak áno, tak by mal konať!
6.	Podniková etika	Manažér má konať a správať sa tak, aby bol lojálny voči organizácii (a to bez ohľadu na následky).
7.	Konvenčná etika	Nech manažér jedná tak, aby uspokojil vlastné záujmy a pritom neporušil predpisy a zákony.
8.	Etika zodpovednosti	Pri rozhodovaní je dôležité zvažovať dôsledky rozhodnutí a jednaní a samozrejme prevziať zodpovednosť za tieto dôsledky.
9.	Intuitívna etika	Pri rozhodovaní sa manažér spolieha na vlastnú intuíciu, ktorá mu má napovedať, čo je a čo nie je dobré.
10.	Kantovský princíp	„Jednajte tak, aby ste minimalizovali porušenie práv určitej osoby/skupiny osôb!“

Zdroj: Bláha, Dytrt, 2003, s. 67

Základom etického profilu manažéra by mal byť etický kódex manažéra. V tomto zmysle ho možno chápať ako dokument, ktorý vnáša a upravuje všeobecné aj konkrétne pravidlá práce v rámci jednotlivých organizácií a profesií (Mládková – Jedinák, 2009, s. 25). V spojení s kódexom manažéra predstavuje etické, sociálne a ekologické normy a zásady správania a jednaní, ktoré by mal manažér dodržiavať. Ide o kompetencie technické, humanitné a koncepčné. Funkcie etického kódexu môžu byť rôzne. V oblasti sociálnej práce by mali v sociálnom manažmente zahrňovať najmä nasledovné funkcie:

- objasňovať politiku organizácie v oblasti etickej neistoty,
- pomáhať uspokojovať požiadavky klientov v oblasti sociálnej práce, psychohygieny klientov a ich gramotnosti,
- napomáhať riešiť eticko-morálne dilemy,
- pomáhať manažérom a ostatným pracovníkom v komunikácii o etických normách správania sa a spoločenskej zodpovednosti,
- prispieť k naplneniu pocitu spoločenskej potreby a pocitu, že pracujete v etickom prostredí,
- podporiť a rozvíjať proces identifikácie a harmonizácie záujmov a hodnôt v skupine, či tíme, ale zároveň rozvíjať tento proces aj u klientov a u ostatných záujmových skupinách.

3. Záver

Manažment vnáša do sociálnej práce a práce manažéra v tejto oblasti mnoho prvkov. Dotýka sa to aj práce so sociálnymi skupinami. Jednou z hlavných charakteristík je etický a morálny postoj pracovníka – manažéra, ktorý by mal byť v organizáciách, ktoré sa zaoberajú sociálnou prácou, inštitucionalizovaný. Aj v tejto oblasti má preto manažment veľmi silný vplyv, pretože sa tu tiež aplikujú mnohé poznatky z teórie manažmentu v kontexte s morálnymi a etickými princípmi. Etický kódex by mal byť základným dokumentom, ktorí by si mali manažéri v tejto práci osvojiť a na základe neho vykonávať svoju prácu.

Literatúra

1. Horváthová, J., Gallo, P. Manažment. Prešov: 1995, str. 154, ISBN 80-967349-03
2. LAŠÁKOVÁ, A. Organizačná kultúra. Bratislava: Vydala FIF UK, 2005. 115 s. ISBN 80-89197-41-8.
3. REMIŠOVÁ, A. Profesionálne etické kódexy. In Filozofia. ISSN 0046-385 X, 2000, roč. 55, č. 3, s. 218-227.
4. BLÁHA, J. – DYTRT, Z. Manažerská etika. Praha: Vydavateľstvo Management Press, 2003. 155 s. ISBN 80-7261-084-8.
5. MLÁDKOVÁ, L. – JEDINÁK, P. et al. Management. Plzeň: Vydavateľství a nakladatelství Aleš Čeněk, s. r. o., 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.
6. STRIEŽENEC, Š. Slovník sociálneho pracovníka. Trnava : AD, 1996. 255 s. ISBN 80-9675589-0-X



MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



Určenie rovnovážnej produkcie, multiplikátor

Determination of equilibrium production, multiplier

Rastislav Jurga^a

^a *Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Slovenská republika, rastislav.jurga@euke.sk*

Abstrakt

Tento príspevok je zameraný na štúdiu ekonomickej rovnováhy a multiplikátora.

Kľúčové slová: dôchodok (produkcia), spotreba, úspory, investície, autonómne výdavky, rovnovážna produkcia, multiplikátor

Abstract

This article is focused on the study of the economic equilibrium and multiplier.

Keywords: income (production), consumption, savings, investments, autonomous expenditures, equilibrium production, multiplier

1. Úvod

V tomto článku rozvineme jednoduchý keynesovský model určenia rovnovážnej produkcie agregátnymi výdavkami. Model vychádza zo skutočnosti, že agregátne výdavky (agregátny dopyt) sú tým faktorom, ktorý poháňa rast produkcie (dôchodku) a spätne rast produkcie ovplyvňuje agregátne výdavky. Otvoríme tak analýzu fluktuácie (kolísania) produkcie v krátkom období.

2. Určenie rovnovážnej produkcie v dvojsektorovom modeli

Analýzu začneme v ekonomike s dvoma sektormi: sektorom domácností a sektorom firiem. V dvojsektorovej ekonomike uvažujeme skutočné agregátne výdavky AE (aggregate expenditures) na produkciu, resp. hrubý domáci produkt, rovné úhrnu spotrebných výdavkov C a investičných výdavkov I . Platí teda identita:

$$AE = C + I \quad (1.1)$$

Východiskovým bodom určenia rovnovážnej produkcie je skutočnosť, že skutočné výdavky sa môžu líšiť od plánovaných. Pre ďalšiu analýzu prijmeme predpoklad, že iba investičné výdavky sa môžu líšiť od plánovaných. Spotrebné výdavky budú vždy rovné plánovaným.

Vzhľadom k tomu, že investície sa môžu líšiť od plánovaných investícií, rozdelíme investičné výdavky na dve časti, a to na investície plánované IP a investície neplánované IU . Neplánované investície vystupujú vo forme zmien zásob (zásoby sú zložkou investícií). Ak firmy vyrobia viac produkcie než trh požaduje, tak časť

tovaru sa hromadí v zásobách a neplánované investície sú kladné. Naopak, ak firmy vyrobia menej produkcie tak neplánované investície sú záporné a teda dochádza k neplánovanému čerpaniu zásob.

Celkový objem výdavkov, plánované výdavky, tvorí agregátny dopyt AD . Agregátny dopyt predstavuje celkový objem tovarov dopytovaných v ekonomike pri danej cenovej úrovni (predpokladáme fixnú cenovú hladinu). V dvojsektorovom modeli ekonomiky tvoria agregátny dopyt spotrebné výdavky a plánované investície. Možno teda písať

$$AD = C + IP \quad (1.2)$$

Budeme rozlišovať plánované agregátne výdavky (ex ante), t. j. agregátny dopyt, od skutočných agregátnych výdavkov (ex post). V dvojsektorovej ekonomike platí ex post kľúčová identita, že produkcia vyrobená sa rovná produkcii predanej. Produkcia predaná môže byť zapísaná ako súhrn spotrebných a investičných výdavkov, teda

$$Y = C + I \quad (1.3)$$

kde Y je dôchodok (produkcia), C sú skutočné spotrebné výdavky a I sú skutočné investičné výdavky.

Prevedieme teraz analýzu spotrebných výdavkov C ako endogénnej premennej modelu určenia produkcie. Skôr než prejdeme k rozboru spotrebnej funkcie pripomeňme identitu (1.3). Ak prijmeme zjednodušujúci predpoklad, že firmy sú súčasťou celkového súkromného sektora a ich zisk je rozdelený vlastníkom (akcionárom) tak dôchodok súkromného sektora je celý objem dôchodku (neuvažujeme vládny sektor). Časť tohto dôchodku je alokovaná na potrebu a časť je usporená. Možno teda písať identitu

$$Y = C + S \quad (1.4)$$

kde S sú úspory. Porovnaním (1.4) a (1.3) dostaneme $S = I$.

Prejdeme teraz k určeniu plánovaných spotrebných výdavkov. Spotrebnú funkciu uvažujeme takto

$$C = C(Y), C'(Y) > 0 \quad (1.5)$$

pričom predpokladáme, že spotrebné výdavky sú rastúcou funkciou dôchodku.

Špecifikujme teraz spotrebnú funkciu ako lineárnu

$$C = C_0 + cY, 0 < c < 1 \quad (1.6)$$

Rovnica (1.6) vyjadruje keynesiánsku funkciu spotreby. C_0 predstavuje autonómnu spotrebu t. j. spotrebu nezávislú na aktuálnej úrovni dôchodku. Marginálny sklon k spotrebe je definovaný vzťahom

$$MPC = c = \frac{dC}{dY} \square \frac{\Delta C}{\Delta Y}, 0 < c < 1 \quad (1.7)$$

Marginálny sklon k spotrebe približne udáva prírastok spotreby pri jednotkovom prírastku dôchodku. Indukovaná spotreba, označíme ju C_I , je zavedená vzťahom

$$C_I = cY \quad (1.8)$$

Ak je spotrebná funkcia lineárna tak marginálny sklon k spotrebe je konštantný.

Ak chceme charakterizovať aký podiel dôchodku je venovaný na spotrebu, zavedieme priemerný sklon k spotrebe APC , vzťahom

$$APC = \frac{C}{Y} \quad (1.9)$$

Zrejme priemerný sklon k spotrebe je väčší než marginálny sklon k spotrebe, totiž platí

$$APC = \frac{C_0 + cY}{Y} = \frac{C_0}{Y} + c = \frac{C_0}{Y} + MPC$$

a teda (keďže $C_0 > 0$)

$$APC > MPC \quad (1.10)$$

Zvedením spotrebnej funkcie sme zároveň implicitne zaviedli funkciu úspor, teda

$$S = S(Y), S'(Y) > 0 \quad (1.11)$$

Úspory sú teda rastúcou funkciou dôchodku. Pre lineárnu funkciu spotreby dostávame aj lineárnu funkciu úspor, teda možno písať

$$S = -S_0 + sY, \quad 0 < s < 1 \quad (1.12)$$

kde $-S_0$ sú autonómne úspory. Analogicky, indukované úspory S_I , sú zavedené takto

$$S_I = sY \quad (1.13)$$

Marginálny sklon k úsporám je definovaný vzťahom

$$MPS = s = \frac{dS}{dY} \square \frac{\Delta C}{\Delta Y} \quad (1.14)$$

a udáva približne prírastok úspor pri jednotkovom prírastku dôchodku.

Keďže domácnosti alokujú svoj dôchodok na spotrebu a úspory tak aj prírastok dôchodku sa rozdeľuje na prírastok spotreby a prírastok úspor, čiže

$$\Delta Y = \Delta C + \Delta S \quad (1.15)$$

teda aj

$$1 = \frac{\Delta C}{\Delta Y} + \frac{\Delta S}{\Delta Y} = c + s \quad (1.16)$$

Určíme veľkosť priemerného sklonu k úsporám takto

$$APS = \frac{S}{Y} = \frac{-S_0 + sY}{Y} = \frac{-S_0}{Y} + s = -\frac{S_0}{Y} + MPS \quad (1.17)$$

Z (1.17) vyplýva

$$APS < MPS \quad (1.18)$$

Spotrebná funkcia a funkcia úspor majú rozhodujúcu úlohu v keynesiánskom modeli určenia rovnovážnej produkcie. Produkcia je v rovnovážnej úrovni ak sa rovná agregátnemu dopytu. Preto možno písať

$$Y = AD \quad (1.19)$$

V rovnovážnej produkcii sa neplánované investície rovnajú nule, $IU = 0$. Ak sa agregátny dopyt nerovná produkcii tak vznikajú neplánované zásoby IU . Možno teda písať

$$IU = Y - AD \quad (1.20)$$

resp. $Y = AD + IU \quad (1.20')$

Skôr než prejdeme k formulácii modelu určenia rovnovážnej produkcie sformulujeme predpoklady, na ktorých je vybudovaný. Sú to

1. ceny sú fixné
2. v ekonomike existuje produkčná medzera, t. j. potenciálny produkt Y^* je väčší než skutočný produkt Y
3. existujúca kapitálová zásoba je dostatočná aby produkcia vždy pokryla dopytované množstvá
4. na trhu práce existuje dostatočná ponuka práce pri fixných mzdách
5. všetky ekonomické premenné sú vyjadrené v reálnych veličinách

Doposiaľ sme analyzovali jednu komponentu agregátneho dopytu, spotrebné výdavky C . O druhej komponente agregátneho dopytu, t. j. o plánovaných investičných výdavkoch budeme predpokladať, že sú autonómne, t. j. nezávislé na úrovni aktuálneho dôchodku a sú konštantné, označíme ich I_0 . Agregátny dopyt je súhrn spotrebného a investičného dopytu, teda možno písať

$$AD = C + I_0 \quad (1.21)$$

Keďže $C = C_0 + cY$ tak máme

$$AD = C_0 + cY + I_0 \quad (1.22)$$

Z rovnice (1.22) vyplýva, že agregátny dopyt je tým väčší (menší) čím je väčšia (menšia) úroveň autonómnej spotreby C_0 a autonómnych investícií I_0 a väčší (menší) je marginálny sklon k spotrebe c . Označme $A = C_0 + I_0$ plánované autonómne výdavky, dostaneme

$$AD = A + cY \quad (1.23)$$

Keďže platí (1.19) tak možno písať

$$Y = A + cY$$

odkiaľ

$$Y_E = \frac{1}{1-c} A \quad (1.24)$$

kde Y_E je rovnovážna úroveň produkcie. Je tým väčšia (menšia) čím je väčší (menší) marginálny sklon k spotrebe a čím väčšia (menšia) je úroveň autonómnych výdavkov. Výraz $\frac{1}{1-c}$ sa nazýva multiplikátor.

3. Záver

Predložené výsledky vytvárajú predpoklady pre ďalšie štúdium rovnovážnej produkcie v dvojsektorovom modeli.

Literatúra

- Barro, J. R. 1993. *Macroeconomics*. John Wiley & Sons; 4th Edition edition 1993. 640 p. ISBN 978-0471575436.
- Dornbusch, R., Fischer, S. 1990. *Macroeconomics*. McGraw-Hill Inc.,US; 5th Revised edition edition 1990. 736 p. ISBN 978-0070177871.
- Husár, J. 2003. *Aplikovaná makroekonómia*. Sprint, Bratislava, 2003. 379 s. ISBN 978-80-890-8511-8.
- JURGA, R. 2008. *Jednoduché neoklasické rastové modely*. In *Ekonomika a informatika : vedecký časopis FHI EU v Bratislave a SSHI*. - Bratislava : Fakulta hospodárskej informatiky : Slovenská spoločnosť pre hospodársku informatiku, 2008. ISSN 1336-3514, 2008, roč. 6, č. 1, s. 116-127.
- Mlynarovič, V. 1998. *Kvantitatívna makroekonómia*. Ekonom, Bratislava, 1998. 303s. ISBN 80-225-0788-1.
- Parkin, M.. 1991. *Macroeconomics*. Adison-Wesley Publishing Company, New York, 1991.



MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



K niektorým otázkam vymožitelnosti práva v podnikaní

Some questions of law enforceability in business

Ol'ga Kmeťová^a

^a*Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Slovenská republika,
olga.kmetova@euke.sk*

Abstrakt

Vymožitelnosť práva je v súčasnosti kľúčovou prekážkou rozvoja podnikateľskej sféry na Slovensku. Autorka v článku reaguje na tento pretrvávajúci negatívny jav. V nadväznosti na to cieľom článku je poukázať na súčasný právny stav vymožitelnosti práva v podnikateľskom prostredí v Slovenskej republike, a to s dôrazom na nútenú vymožitelnosť práva vo svetle ostatnej novely Exekučného poriadku, zadeinovanie hlavných problémov pri vymáhaní pohľadávok a eliminovaní vzniku nevymožiteľných pohľadávok.

Kľúčové slová: vymožitelnosť práva, pohľadávka, nevymožiteľná pohľadávka, exekúcia

Abstract

Law enforcement is currently one of the most important obstacle of the business sector development in Slovakia. The author of this article responds to this persistent negative phenomenon. In this context the object of the article is to highlight the current legal status of law enforcement in the business environment in the Slovak Republic, with an emphasis on forced enforceability of the law in the light of the rest amendment of Execution law, define the main problems for recovery and eliminating the formation of irrecoverable claim.

Keywords: law enforceability, receivable, uncollectible receivables, execution

1. Úvod

Jedným z najväčších problémov väčšiny podnikateľov v súčasnosti je neustále zhoršovanie sa spoľahlivosti a platobnej disciplíny ich obchodných partnerov. Zníženie platobnej disciplíny svojich klientov zaznamenalo v poslednom období okolo 96 % spoločností pôsobiach na Slovensku. Podľa posledných prieskumov v tejto oblasti ani nemožno očakávať pozitívny vývoj v najbližšom období.

Čoraz viac ľudí a firiem platí svoje finančné záväzky po lehote splatnosti. Priamym dôsledkom platobnej nedisciplinovanosti je nárast objemu problematických pohľadávok. Neuhradené pohľadávky predstavujú jeden z najväčších problémov ekonomickej stability spoločnosti, spôsobujú druhotnú platobnú neschopnosť, čo vytvára značný tlak na cash flow spoločnosti.

Podľa konštantnej judikatúry Ústavného súdu Slovenskej republiky¹ (ďalej len „ústavný súd“) vymožitelnosť pohľadávky, resp. právo na ochranu práv podnikateľa v procese vymáhania pohľadávky vzniknutej pri podnikateľskej činnosti nespadá pod ochranu podľa čl. 35 ods. 1 Ústavy Slovenskej republiky (ďalej len „ústava“).

Ústavný súd už vyslovil, že právo podnikateľ a uskutočňovať inú zárobkovú činnosť podľa čl. 35 ods. 1 ústavy je zárukou slobody výkonu hospodárskej činnosti podľa uváženia. Súčasťou takto poskytnutej záruky nie je ochrana podnikateľa pred vstupom konkurenta do zvolenej hospodárskej činnosti, ani záruka, že podnikateľ bude mať úspech vo svojom podnikaní. Neúspech alebo strata podnikateľa vo svojej hospodárskej činnosti predstavuje podnikateľské riziko, ktoré musí znášať sám podnikateľ. Toto konštatovanie má oporu v ustanoveniach zákona č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov, ktoré podnikateľa definujú jednak v rovine samotnej realizácie podnikateľskej činnosti, ako aj v rovine, ktorá je daná zodpovednosťou podnikateľa a v širšom zmysle znášaním hospodárskeho rizika za komplexnú podnikateľskú činnosť (napr. II. ÚS 143/06).

Ak teda súčasťou úspechu alebo prosperity podnikateľa je aj nadobudnutie a udržanie si materiálnej a osobnej zložky podnikania, konštatovanie nedostatočnej, až nízkej úrovne vymožitelnosti práva v podnikaní, ktoré navyše nespadá pod ústavnú ochranu práva na podnikanie, vyvoláva prinajmenšom polemiku o spravodlivosti voči oprávnenému podnikateľovi, ktorý sa zákonnou cestou domáha iba reálneho vymoženia svojho práva, ktoré už má mnohokrát aj potvrdené autoritatívnou mocou štátu.

2. Vymožitelnosť práva v podmienkach Slovenskej republiky

Pojmy ako vymožitelnosť práva, vymáhateľnosť alebo vynútiteľnosť práva sú bežne skloňovanými a používanými termínmi každodenného života. Napriek tomu ide o pojmy, ktoré nie sú jednoznačne definované a obsahovo jednotné. Najčastejšie sa tieto výrazy používajú verejnosťou v spojitosti so slabou vymožitelnosťou práva.

Proces vymožitelnosti práva úzko súvisí s existenciou rovnováhy medzi objektívnymi záujmami v štruktúre záujmov. Z tohto hľadiska predstavuje vymožitelnosť práva „*model funkčných väzieb medzi záujmami, ktorý je uznávaný štátom na dosiahnutie určitých spoločenských účelov a na presadenie všeobecných spoločenských záujmov smerujúcich k obnoveniu pokojného a nerušeného výkonu subjektívnych práv oprávnených osôb*“.²

Právna úprava zo strany nositeľa práva má byť natoľko efektívna, aby korešpondovala so splnením povinností. Zakotvenie všeobecnej úcty k právam a povinnostiam je základom želaného stavu vymožitelnosti práva. Hrozba právnych následkov v prípade nerešpektovania práva musí byť natoľko efektívna, aby pozitívne vplývala na dodržiavanie práv. Vymožitelnosť práva preto úzko súvisí so spoľahlivým fungovaním právnych inštitútov na všetkých úrovniach súdneho konania. Úlohou súdnictva je zabezpečiť nestrannosť a rýchlosť súdneho konania a nenarušanie judikovaných práv.³

Elementárnou požiadavkou každej demokratickej spoločnosti je, aby štát v rámci procesu núteného výkonu práv usmerňoval tento proces k obnove narušeného subjektívneho práva. Právna istota a zákonnosť sú základné atribúty právneho štátu, ktorých nositeľom musí byť bezpodmienečne sám štát (teda prostredníctvom svojich orgánov). Podstata právnej istoty spočíva v tom, aby verejnosť mala vybudovanú dôveru v jestvujúce právo a teda, že štát im poskytne primeranú ochranu ich subjektívnych práv proti ich porušovateľom. Na druhej strane bude porušovateľa sankcionovať, ale len zákonom predpokladanou sankciou (iná sankcia do úvahy neprichádza). Istota v právnom štáte je tiež odrazom toho, že práva, ktoré už fyzická osoba alebo právnická osoba nadobudla, ostanú nezmenené, a teda im nesmú byť zákonom odňaté, s tým súvisí aj požiadavka, aby právo nepôsobilo retroaktívne.⁴

¹ Uznesenie Ústavného súdu Slovenskej republiky sp. zn. I. ÚS 358/06 z 30. novembra 2006

² FICOVÁ, S – CIRÁK, J. – FEKETE, I.: Teoretické vymedzenie pojmu vymožitelnosť práva. In. Záverená štúdia – Vymožitelnosť práva v Slovenskej republike, Pezinok, Justičná akadémia Slovenskej republiky, 2010, s. 15

³ MOLNÁR, P.: Súdny exekútor ako súčasť súdneho systému. In. Zborník z odbornej konferencie Slovenskej komory exekútorov. Súdny exekútor a vymožitelnosť práva, Aprint s.r.o., 2011, s. 9-10

⁴ FICOVÁ, S – CIRÁK, J. – FEKETE, I.: Teoretické vymedzenie pojmu vymožitelnosť práva. In. Záverená štúdia – Vymožitelnosť práva v Slovenskej republike, Pezinok, Justičná akadémia Slovenskej republiky, 2010, s. 15-18

2.1. Pojem vymožitelnosti práva

- pod vymožitelnosťou práva možno všeobecne rozumieť efektívnosť snahy nositeľa práva o dosiahnutie splnenia povinnosti (korešpondujúcej jeho právu) zo strany nositeľa tejto právnej povinnosti
- vymožitelnosť práva nie je podmienená uplatnením právneho nároku zákonom ustanoveným spôsobom v konaní pred určeným orgánom, ale zahŕňa aj mimoprocesné inštitúty
- keďže právna úprava pôsobí aj preventívne, možno o vymožitelnosti práva prenesene hovoriť aj v súvislosti so všeobecnou úctou k právam a právnym povinnostiam a ich dodržiavaním vzhľadom na hrozbu možných právnych následkov.

2.2. Piliere vymožitelnosti práva

- Hmotnoprávna regulácia a prevencia
- Základné konanie
- Vykonávacie konanie

2.2.1. Prvý pilier – hmotnoprávna regulácia a prevencia

- vymožitelnosť práva ovplyvňuje už kvalita hmotnoprávnej úpravy, ktorá reguluje právny vzťah, o vymožitelnosť práva z ktorého v budúcnosti pôjde
- priamy vplyv na kvalitu právneho vzťahu má len *ius cogens*. Pri konštituovaní právneho vzťahu vznikajú na základe kogentných noriem priamo zo zákona práva a povinnosti účastníkov právneho vzťahu, ktoré tvoria obsah daného právneho vzťahu
- v súkromnom práve sú kogentnými normy, od ktorých sa nemožno odchyliť (a to či už na základe výslovného znenia právnej normy, alebo tento záver z povahy ustanovení zákona vyplýva - § 2 ods. 3 Občianskeho zákonníka)
- kogentné normy teda určujú časť obsahu právneho vzťahu, a to bez možnosti (platne) sa od tohto obsahu odchyliť. Minimálne časť obsahu právneho vzťahu takto nepochybne priamo závisí od kvality právnej normy, t. j. od toho, čo a ako daná právna norma ustanovuje
- zásada zmluvnej voľnosti je dôležitou zásadou súkromného práva
- ak sa účastníci právneho vzťahu nedohodnú inak, platí to, čo ustanovuje dispozitívna právna norma
- naopak, ak účastníci túto normu porušia, následkom je – na rozdiel od porušenia kogentnej normy – „len“ uplatnenie danej dispozitívnej normy namiesto právneho úkonu
- prevenčná povinnosť (§ 43 Občianskeho zákonníka) – povinnosť dbať, aby sa pri úprave zmluvných vzťahov odstránilo všetko, čo by mohlo viesť k vzniku rozporov.

2.2.2. Druhý pilier – základné konanie

- hmotné právo (hmotnoprávne vzťahy) je schopné existovať bez práva procesného
- naopak, samotné procesné právo bez hmotného práva nemá opodstatnenie
- sporové konanie – fakultatívna nadstavba hmotného práva
- nesporové konanie – obligatórna nadstavba hmotného práva

2.2.2.1. Prvky práva na súdnu a inú právnu ochranu podľa čl. 46 ods. 1 ústavy:

- samotné právo obrátiť sa na nezávislý a nestranný súd zriadený zákonom (právo na prístup k súdu)
- rovnosť pred súdom (rovnosť zbraní)
- verejné prejednanie vecí
- rozhodnutie v primeranej lehote

2.2.2.2. Hlavné problémy základného konania

- primeraná lehota prejednávania a rozhodnutia veci
- aby bolo právo na súdnu a inú právnu ochranu naplnené, musí byť ochrana ohrozeného alebo porušeného práva v štádiu súdneho konania rýchla a efektívna
- rýchlosťou v tomto kontexte rozumieme také trvanie konania, ktoré neohrozí alebo neznemožní ďalšiu ochranu práva a nevzbudí u účastníka právneho vzťahu odôvodnenú pochybnosť o systéme ochrany práva (v tejto súvislosti sa individuálne posudzuje význam konania pre účastníka)
- efektívnosťou v prípade základného konania chápeme účinnosť úpravy a postupu základného konania v zmysle odpovede na otázku, či je možné, aby sa účastník právneho vzťahu mohol domáhať toho, čo je na ochranu jeho práva potrebné a či sa toho skutočne domôže (schopnosť súdu meritórne rozhodnúť)

Možnosti zlepšenia

- odstránenie možností účastníkov konania obštruovať konanie
- ďalšie zvýšenie procesnej zodpovednosti účastníka konania za výsledok konania posilnením kontradiktórneho charakteru konania

2.2.3. Tretí pilier – vykonávacie konanie

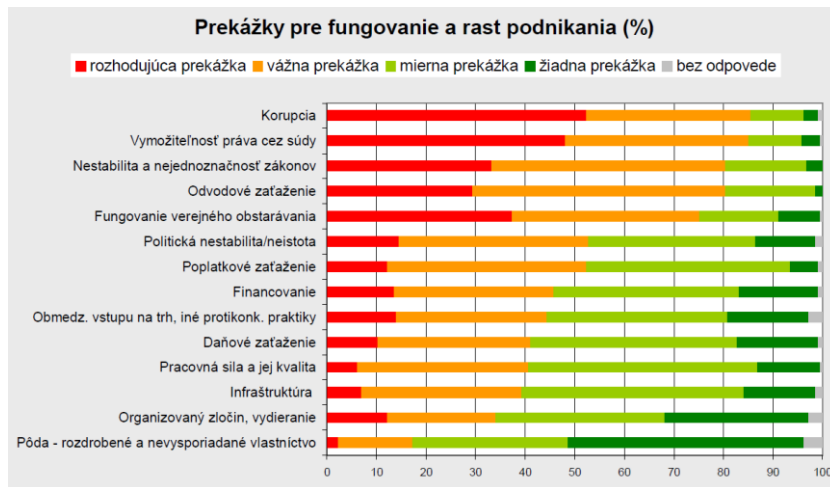
- cieľom súdnej a inej právnej ochrany nie je len deklarovanie existencie, ale konštituovanie práva
- cieľ a vlastné naplnenie tohto ústavného práva je dosiahnuté jedine vtedy, ak je konkrétne právo alebo oprávnenie rešpektované
- a naopak, ak priznané právo alebo oprávnenie rešpektované nie je, poskytnutá súdna a iná právna ochrana nie je úplná
- pre skutočné naplnenie práva na súdnu a inú právnu ochranu je nevyhnutné, aby štát zabezpečil (okrem rýchleho a efektívneho základného konania) splnenie povinností, resp. neporušovanie práv, ktoré boli judikované súdom, prípadne priznané nejustičným orgánom, a to všetko v prípade potreby aj núteným spôsobom
- až a len naplnením tohto postulátu možno v reálnom právnom prostredí konštatovať, že je zabezpečená vymožitelnosť práva

Tvrdenie širokej verejnosti o veľmi nízkej dokonca žiadnej vymožitelnosti práva na Slovensku nie je až také nepravdivé. Svetové ekonomické fórum (WEF) zverejnilo v roku 2013, tak ako každoročne, správu o konkurencieschopnosti jednotlivých krajín. Jedným z hodnotiacich bodov je aj vymožitelnosť práva v tej ktorej krajine. Slovensko zo 144 hodnotiacich krajín skončilo až na 140. mieste. Ak porovnáme jej umiestnenie s predchádzajúcim rokom, klesla o viac ako polovicu, čo je situácia kričiacia po náprave. Bariérami vyvolávajúcimi tento stav sú prevažne neefektivita fungovania verejných inštitúcií a s tým súvisiaca veľmi nízka vymožitelnosť práva.⁵

Aj nižšie grafom znázornené výsledky prieskumu „Pohľad podnikateľov a manažérov na prekážky podnikania v SR“ ukázali, že až 85 % podnikateľov a manažérov označuje nízku vymožitelnosť práva v občianskom súdnom konaní za rozhodujúcu alebo vážnu prekážku podnikania na Slovensku.⁶

⁵ www.hnonline.sk

⁶ Podnikateľská aliancia Slovenska. Pohľad podnikateľov a manažérov na prekážky podnikania v SR. Bratislava, 2010.



Obrázok 1 Prekážky pre fungovanie a rast podnikania

Zdroj: Pohľad podnikateľov a manažérov na prekážky podnikania v SR

Podľa Európskeho platobného indexu 2014 spoločnosti Intrum Justitia (EPI 2014) na Slovensku 54 % podnikov kvôli oneskoreným platbám neprijíma nových zamestnancov a 36 % podnikov zamestnancov prepúšťa.⁷

Vláda Slovenskej republiky vo svojom programovom vyhlásení na obdobie rokov 2012 až 2016 si ako jeden z cieľov vytýčila zlepšenie súčasného stavu vymožitelnosti práva v spojení so systematickým znižovaním korupcie vo všetkých oblastiach spoločnosti.⁸

Ústavný súd označuje Slovenskú republiku za materiálny právny štát, ktorého základom je na jednej strane priznanie práva subjektom a na druhej strane zaručenie jeho dostupnosti a vymožitelnosti. Základnou podmienkou takejto vymožitelnosti je „jasná a jednoznačná právna úprava usporiadaná do prehľadného a zrozumiteľného systému“⁹

3. Kritéria posudzovania nevyožiteľných pohľadávok

3.1. Charakteristika a členenie pohľadávok

Pohľadávka je nárok veriteľa požadovať od dlžníka (fyzickej osoby alebo právnickej osoby) peňažné plnenie, vecné plnenie alebo plnenie spočívajúce v dohodnutých výkonoch. Tento inštitút (vzťah medzi veriteľom a dlžníkom) upravuje zákon č. 40/1964 Zb. Občiansky zákonník v znení neskorších predpisov a tiež zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov. Obidva spomenuté kódexy nevedú samostatný pojem pohľadávka, ale jeho protipól – záväzok. V rámci všeobecnej hodnoty majetku podniku predstavujú pohľadávky jednu zo zložiek majetku podniku.

Obvyklá systemizácia pohľadávok je nasledovná:

- tuzemské a zahraničné pohľadávky
- krátkodobé a dlhodobé pohľadávky
- pohľadávky do lehoty splatnosti a po lehote splatnosti
- vekové intervaly pohľadávok
- veľkostné intervaly pohľadávok

⁷ www.intrum.com, tlačová správa, Bratislava, 12.5.2014

⁸ www.minv.sk

⁹ DRGONEC, J.: Uplatňovanie základných práv a slobôd – úskalia interpretácie prameňov práva. In. Justičná revue, 2009, roč.61, č. 6-7

- skupiny pohľadávok podľa ich zabezpečenia
- istina a príslušenstvo
- úročené a neúročené pohľadávky
- pohľadávky podľa koeficientu vymožiteľnosti (príloha 9 vyhl. č. 492/2004 Z. z.)

Vymáhať sa môžu len pohľadávky po lehote splatnosti. Pohľadávky po lehote splatnosti sú buď vymožiteľné alebo nevymožiteľné.

Pohľadávky sa môžu vymáhať súdnou cestou alebo mimosúdne. Mimosúdne sa pohľadávky vymáhajú formou predžalobných výziev a pokusov o zmier. Súдне sa pohľadávky vymáhajú podaním návrhu na súd a po priznaní pohľadávky, podaním návrhu na exekučné konanie prostredníctvom súdneho exekútora. V prípade konkurzu vyhláseného na majetok dlžníka a v prípade povolenej reštrukturalizácie dlžníka si veritelia uplatňujú svoje pohľadávky ich prihlásením do konkurzného resp. reštrukturalizačného konania.

Z hľadiska vymožiteľnosti pohľadávky je potrebné posúdiť tiež, či pohľadávka nie je premlčaná. Súd na premlčanie prihliadne len vtedy, keď dlžník vznesie námietku premlčania. V takomto prípade súd veriteľovi pohľadávku neprizná. Súдне vymáhanie premlčanej pohľadávky je teda možné, ale úspech v konaní závisí od právnej obrany dlžníka. Pohľadávka, aj keď je premlčaná, resp. súd ju v dôsledku úspešnej námietky dlžníka nepriznal, ostáva naďalej zachovaná a veriteľ môže kedykoľvek prijať plnenie takejto pohľadávky.

1. vymožiteľné pohľadávky:

- pohľadávky, ktoré sú riadne vydokladované, preukázateľné a ktoré zaťažujú dlžníka riadne identifikovaného, ktorého majetkové pomery nasvedčujú tomu, že pohľadávka bude uspokojená

2. nevymožiteľné pohľadávky:

- pohľadávky, ktoré nie sú riadne vydokladované a súd o nich nemôže konať,
- v konaní pred súdom súd ich neuznal,
- súd ich zamietol z dôvodu premlčania,
- v exekučnom alebo konkurznom konaní sa zistí, že dlžník je nemajetný,
- dlžník zomrel nemajetný,
- právnická osoba zanikla bez právneho nástupcu.

Koeficient vymožiteľnosti pohľadávok možno stanoviť podľa:

- právneho stavu dlžníka (či je obchodne aktívny, či ukladá doklady do zbierky listín, či nie je vymazaný z Obchodného registra, či nie je v likvidácii, konkurze, reštrukturalizácii)
- právneho stavu pohľadávky (spôsob zabezpečenia, uznanie, premlčanie, exekúcia)
- bonity a platobnej schopnosti dlžníka
- existencie vzájomne započítateľných záväzkov a pohľadávok veriteľa a dlžníka
- vek pohľadávky po splatnosti = časové znehodnotenie pohľadávky
- objemu pohľadávky.

Podľa koeficientu vymožiteľnosti možno zadeliť pohľadávky do skupín:¹⁰

- Neklasifikované pohľadávky (kv = 1,0)
Pohľadávky do lehoty splatnosti, kde dlžník je platobne schopný a súčasne pohľadávku nie je možné zaradiť do skupiny zapísanej pod písmenami f), g) a h)
- Klasifikované pohľadávky triedy I (kv = 0,60-1,0)
Pohľadávky po lehote splatnosti, kde dlžník je platobne schopný, dočasne platobne neschopný, alebo pohľadávky do lehoty splatnosti, kde dlžník je platobne schopný, dočasne platobne neschopný alebo platobne neschopný a súčasne pohľadávku nie je možné zaradiť do skupiny zapísanej pod písmenami f), g) a h)
- Klasifikované pohľadávky triedy II (kv = 0,20-0,60)

¹⁰ Príloha 9 vyhlášky č. 492/2004 Z. z. o stanovení všeobecnej hodnoty majetku v znení neskorších predpisov

- Pohľadávky po lehote splatnosti, kde dlžník je dlhodobo platobne neschopný.
- d) Klasifikované pohľadávky triedy III (kv = 0,00-0,20)
 - e) Premlčané pohľadávky (kv = 0,00)
 - f) Pohľadávky voči subjektom v likvidácii (kv = 0,00-1,00)
 - g) Pohľadávky voči subjektom v konkurze (kv = 0,00-1,00)
 - h) Pohľadávky súdne vymáhané – aktívne súdne spory a exekúcie (kv = 0,00-1,00).

3.2. Manažment pohľadávok

Pod pojmom riadenie pohľadávok rozumieme činnosť podniku, ktorá smeruje k ich optimálnemu usmerňovaniu. Touto činnosťou sa sleduje najmä štruktúra pohľadávok podľa kritérií, ich objem a vývoj, inkasná doba pohľadávok, ziskovosť (rentabilita – výnosnosť ako prínos k čistému zisku), ich likvidnosť (či sa jedná o bežné, sporné, pochybné alebo nedobytné). Tiež sa sleduje subjekt pohľadávok – dlžníka, určité riziká (napr. pokles odbytu, insolventnosť dlžníkov, podvody a pod.) a patrí tu aj činnosť spojená s vymáhaním pohľadávok.¹¹

Práve v súvislosti s efektívnym vymáhaním pohľadávok musí manažment podniku veľkú pozornosť venovať odpovediam na otázky:

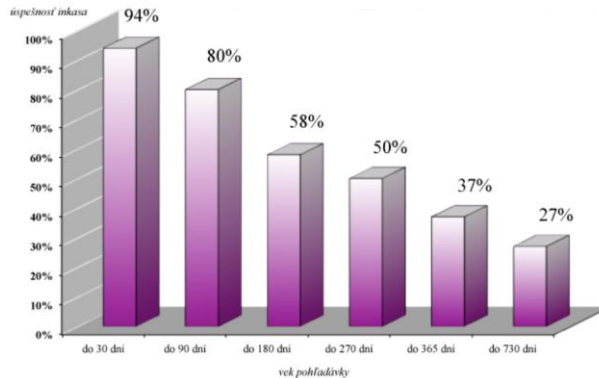
- vymáhať pohľadávky vlastnými zamestnancami alebo využiť outsourcing služby správy/vymáhania pohľadávok? (zvážiť výhody a nevýhody)
- vie definovať rizikové príznaky pri obchodných partneroch, ktoré môžu mať dopad na ich platobnú schopnosť?
- je výhodnejšie pohľadávky vymáhať alebo predať/postúpiť (factoring, forfaiting) alebo pohľadávky poistiť?
- má on-line informácie k pohľadávkam riešeným internými zamestnancami, advokátmi alebo externými spoločnosťami (vedenie databáz pohľadávok, štatistiky, výsledky úspešnosti)?

Nedostatkom manažmentu pohľadávok slovenských podnikov je najmä ich pasívny prístup k riešeniu problému platobnej neschopnosti ako dôsledku neskorého uhrádzania pohľadávok. Manažment pohľadávok by mal plniť predovšetkým preventívnu funkciu a jeho úspešnosť závisí od úspešnosti inkasa pohľadávok.

Slovenskí podnikatelia akceptujú možnosť, že im časť faktúr odberatelia neuhradia, ako štandard. Podnikanie je však záležitosť za účelom dosiahnutia zisku (napokon tak ho definuje Obchodný zákonník), preto nevidíme zmysel v tom, aby niekto vstupoval do podnikania s tým, že bude očakávať a hlavne akceptovať nevyplatenie vlastných faktúr. Neuhradené faktúry majú v určitých prípadoch dokonca aj daňové nevýhody – odvedenie DPH je práve to, čo veľakrát podnikateľa položí na kolena.

Najdôležitejším faktorom vplyvujúcim na vymožitelnosť pohľadávky je jej vek, so zvyšujúcim sa vekom pohľadávky prudko klesá úspešnosť jej inkasa. Štatistické čísla vymožitelnosti pohľadávok sú alarmujúce. Už po 6 mesiacoch po uplynutí splatnosti pohľadávky klesá jej vymožitelnosť na 55 % a po jednom roku je to už iba 27 %. Pohľadávku je treba riešiť najmä včas, neveriť na sľuby o vyplatení a hlavne sa nebáť straty obchodného partnera.

¹¹ Valach, J.: Finanční řízení podniku. Praha, Ekopress, 1999, s. 136, ISBN 80-861119-21-1



Obrázok 2 Úspešnosť inkasa pohľadávok
Zdroj: www. apremio.sk

Riešenie neuhradených pohľadávok je pre podnikateľov časovo náročné, no tiež odpútava ich pozornosť od hlavného predmetu ich činnosti, čo im môže časom spôsobiť ekonomické problémy.

V tých prípadoch, keď nedôjde k dobrovoľnému splneniu povinností, musí nastúpiť realizácia subjektívneho práva štátnou mocou, a teda dochádza k donúteniu, ktoré v zmysle našej právnej úpravy označujeme ako výkon rozhodnutia alebo exekúcia.

4. Exekúcia, súčasný stav a možnosti riešenia v novele Exekučného poriadku s účinnosťou od 1. júna 2014

Exekučné konanie a činnosť súdnych exekútorov je v súčasnosti v právnom poriadku Slovenskej republiky upravené v Exekučnom poriadku, zákone č. 233/1995 Z. z. o súdnych exekútoroch a exekučnej činnosti v znení neskorších predpisov (ďalej len „Exekučný poriadok“), ďalej vo vyhláske Ministerstva spravodlivosti SR č. 288/1995 Z. z. o odmenách a náhradách súdnych exekútorov v znení neskorších predpisov a vo výnose č. 1/1998, ktorým sa vydáva Kancelársky poriadok pre súdnych exekútorov. Exekučný poriadok sa systematicky zaraďuje do občianskeho procesného práva.¹²

Podstatou exekučného konania je činnosť súdnych exekútorov pri nútenom vykonávaní povinností uložených dlžníkom individuálnym právnym aktom, najčastejšie právoplatným a vykonateľným súdnym rozhodnutím v konkrétnej veci (ďalej len „exekučný titul“). Ostatné exekučné tituly sú vymenované v § 41 Exekučného poriadku, pričom okrem tuzemských súdnych, rozhodcovských alebo iných rozhodnutí menovaný zákon rozoznáva ako exekučný titul aj rozhodnutia osvedčené ako európsky exekučný titul, či notárske zápisnice obsahujúce zákonom stanovené podstatné náležitosti.

Ostatná novela Exekučného poriadku vykonaná zákonom č. 106/2014 Z. z. s účinnosťou od 1. júna 2014 rieši niekoľko akútnych koncepčných a aplikačných problémov súčasnej právnej úpravy, uvedieme len tie podstatné z nich:

- *zaviedla sa tzv. drobná exekúcia*

Ide o vymáhanie peňažnej pohľadávky, kde výška istiny nepresahuje 2 000 Eur. Predtým rozdeľovanie pohľadávok podľa výšky dlžnej sumy v zákone neexistovalo.

- *zakazuje sa exekvovať nehnuteľnosti, v ktorých má dlžník trvalý alebo prechodný pobyt a zároveň ide o drobnú exekúciu do 2 000 Eur*

¹² MAZÁK, J.: Exekučný poriadok, komentár, Bratislava, IURA EDITION, 1996, s. 16

Pred účinnosťou novely bola možná exekúcia predajom nehnuteľností, v ktorej dlžník býval, aj pri menších pohľadávkach. Ak nebolo dosť iného majetku, siahol exekútor napríklad aj na dom.

- *návrh na exekúciu sa musí podať do 3 rokov. Inak sa nebude týkať príslušenstva pohľadávky (príslušenstvo tvoria úroky, úroky z omeškania, poplatok z omeškania, súdne poplatky či trovy advokáta).*

Výnimka je pri dohode uhradenia dlhu na splátky. Predtým mohol veriteľ dlh nechať akože v zabudnutí a nevyháňal ho (lebo premlčanie nastávalo až 10 rokoch) – často dochádzalo k takým situáciám aj zo špekulatívnych dôvodov.

- *zaviedlo sa pravidlo primeranosti exekúcie – vo výkone aj v hodnote zabezpečeného majetku*

Napríklad nehnuteľnosť by sa mala predať až vtedy, keď dlžník nemá ani peniaze, ani iný majetok. Predtým existovala zásada primeranosti tiež, ale novela ju viac detailizovala.

- *zaviedla sa maximálna výška trov pri drobných exekúciách*

Sumu, ktorá prevyšuje zákonný limit, si rozdelia dlžník aj veriteľ, každý v jednej polovici. Pri pohľadávke

- neprevyšujúcej 50 Eur trovy môžu siahť do 6-násobku jej výšky bez príslušenstva
- neprevyšujúcej 166 Eur trovy môžu siahť do 5-násobku jej výšky bez príslušenstva
- neprevyšujúcej 500 Eur trovy môžu siahť do 2-násobku jej výšky bez príslušenstva
- prevyšujúcej 500 Eur do 2 000 Eur trovy môžu siahť do výšky pohľadávky bez príslušenstva

Predtým platil trovy exekúcie v plnom rozsahu jedine dlžník.

- *zaviedla sa povinná bezplatná súčinnosť pre subjekty zúčastnené na exekúcii (banky, pošta, dopravcovia, vydavateľia tlače, polícia, úrady, obce, VÚC, notári)*

Zjednodušil sa tým spôsob, akým si exekútor zistí informácie o dlžníkovi. Predtým nebola táto úprava taká jednoznačná, napríklad niektoré banky, operátori alebo pošta si za súčinnosti poskytnuté súdnym exekútorom účtovali vysoké poplatky, čo neúmerne zvyšovalo trovy.

- *zaviedla sa možnosť elektronickej komunikácie s bankami*

Súdny exekútor dnes už môže zablokovať účet, odpísať z účtu a odblokovať účet dlžníka elektronicky so zaručeným podpisom. Predtým táto možnosť neexistovala.

- *z exekúcie sa vylúčilo auto, ak je dlžník ťažko zdravotne postihnutý*

Pred novelou sa auto z exekúcie z tohto dôvodu nevylučovalo.

- *pri zjavnom nepomere vymáhaného dlhu a hodnoty zablokovaného majetku musí exekútor na dlžníkovu žiadosť odblokovať jeho prevyšujúci majetok*

Po starom exekútor túto povinnosť nemal.

- *z prijatej sumy si môže exekútor započítať na svoje trovy maximálne 24 percent*

Legislatívna zmena sledovala to, aby nevznikali situácie, že exekútor vymohol len sumu, ktorá pokryla jeho odmenu a vo vymáhaní istiny už ďalej nepokračoval.

Všetky navrhované zmeny a doplnenia uvedeného zákona vo svojom súhrne tvoria súčasť komplexne systematicky prepojenej spotrebiteľskej úpravy, ktorej cieľom je chrániť práva občanov pred úžerníckymi

praktikami poskytovateľov úverov a pôžičiek, zlepšiť postavenie občanov v exekúciách, predísť manipulácii dobrovoľných dražieb, sprísniť úpravu a poskytovanie spotrebiteľských úverov a zvýšiť ochranu spotrebiteľov.

Aj keď zámer ostatnej novely Exekučného poriadku, ktorá je súčasťou legislatívnych zmien a doplnení Občianskeho zákonníka a ďalších zákonov (zákon č. 128/2002 Z. z. o štátnej kontrole vnútorného trhu vo veciach ochrany spotrebiteľa v znení neskorších predpisov, zákon č. 527/2002 Z. z. o dobrovoľných dražbách a o doplnení zákona č. 323/1992 Zb. o notároch a notárskej činnosti (Notársky poriadok), zákon č. 250/2007 Z. z. o ochrane spotrebiteľa a o zmene zákona č. 372/1990 Zb. o priestupkoch v znení neskorších predpisov, zákon č. 129/2010 Z. z. o spotrebiteľských úveroch a iných úveroch a pôžičkách pre spotrebiteľov a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov) – obmedziť špekulácie okolo exekúcií vo vzťahu k spotrebiteľom bol nesporne správny, jeho celoplošné účinky aj na podnikateľské subjekty podľa nášho názoru negatívne ovplyvní podnikateľské prostredie. Právny stav, kedy novelizovaný Exekučný poriadok podmieňuje vymáhanie príslušenstva judikovanej pohľadávky veriteľa voči dlžníkovi dobou troch rokov, dokedy možno podať návrh na exekúciu súdnemu exekútorovi, za súčasne platného (a doposiaľ nezmeneného) ustanovenia § 110 ods. 1 Občianskeho zákonníka a § 408 Obchodného zákonníka¹³ podľa ktorých má veriteľ právo podať návrh na vykonanie exekúcie za účelom uspokojenia celej judikovanej pohľadávky (teda aj prílušenstva) v lehote 10 rokov od vykonateľnosti exekučného titulu, navodzuje v podnikateľskom prostredí atmosféru právnej neistoty a nedôvery v nástroje ochrany veriteľa, ktorá môže mať za následok disfunkciu celého systému trhovej ekonomiky. Navyše, použitie citovaného zákonného ustanovenia v súdnej praxi v konečnom dôsledku vyvoláva nevyhnutnosť práva.

5. Záver

Každá novelizácia právneho predpisu má riešiť problémy a nedostatky zistené praxou a navyiac predvídavo predchádzať vzniku takýchto, ale aj ďalších problémov v budúcnosti.

Novela Exekučného poriadku by určite nemala posilniť postavenie povinného na úkor oprávneného. Keď vychádzame z premisy, že povinný mal dostatočné množstvo času na plnenie a ak takto neurobil, nie je možné pripustiť, aby povinný znemožňoval efektívny postup exekúcie a k tomu ho dotovať ďalšími procesnými prostriedkami.

Nevyhnutnosť zjednotiť našu platnú právnu úpravu s legislatívou Európskych spoločenstiev a Európskej únie je daná našimi medzinárodnými záväzkami. Európska únia vyjadrila vo svojich právnych predpisoch vydaných na základe primárneho komunitárneho práva podobný zámer harmonizovať aj túto oblasť výkonu rozhodnutia s rovnakou tendenciou: poskytnúť čo najväčší právny priestor oprávnenému, aby sa mohol aj formou súdnej exekúcie domôcť plnenia záväzkov, ktoré mu boli právoplatne priznané súdom. Legislatívne riešenia prijaté ostatnou novelou Exekučného poriadku ale tomuto zámeru podľa nášho názoru nenasvedčujú.

Uvedené úvahy sú len príspevkom do diskusie, pokiaľ ide o charakter a ďalšie smerovanie optimálnej právnej úpravy ekonomických vzťahov a súčasne efektívnej vymožitelnosti práva v reálnom čase.

Literatúra:

DRGONEC, J.: Uplatňovanie základných práv a slobôd – úskalia interpretácie prameňov práva. In. Justičná revue, 2009, roč.61, č. 6-7, s. 735-757

FICOVÁ, S - CIRÁK, J. – FEKETE, I.: Teoretické vymedzenie pojmu vymožitelnosť práva. In. Záverená štúdia – Vymožitelnosť práva v Slovenskej republike, Pezinok, Justičná akadémia Slovenskej republiky, 2010, s. 15

MAZÁK, J.: Exekučný poriadok, komentár, Bratislava, IURA EDITION, 1996, s. 16

MOLNÁR, P.: Súdny exekútor ako súčasť súdneho systému. In. Zborník z odbornej konferencie Slovenskej komory exekútorov. Súdny exekútor a vymožitelnosť práva, Aprint s.r.o., 2011, s. 9-10

ŠVECOVÁ, D.: Niekoľko návrhov na zlepšenie vymožitelnosti práva v Slovenskej republike. In. Záverečná štúdia – Vymožitelnosť práva v Slovenskej republike, Pezinok, Justičná akadémia Slovenskej republiky, 2010.

¹³ Podľa § 110 ods. 1 Občianskeho zákonníka ak bolo priznané právoplatným rozhodnutím súdu alebo iného orgánu, premlčuje sa za desať rokov odo dňa, keď sa malo podľa rozhodnutia plniť. Podľa § 408 ods. 1 Obchodného zákonníka bez ohľadu na iné ustanovenia tohto zákona sa skončí premlčacia doba najneskôr po uplynutí 10 rokov odo dňa, keď začala po prvý raz plynúť.

VALACH, J.: Finanční řízení podniku. Praha, Ekopress,1999, s. 136, ISBN 80-861119-21-1
VLACHYNSKÝ, K.: Podnikové financie, Bratislava, IURA EDITION, 2006, ISBN 80-8078-029-3
Vyhláška č. 492/2004 Z. z. o stanovení všeobecnej hodnoty majetku v znení neskorších predpisov, (Príloha 9)
Zákon č. 40/1964 Zb. Občiansky zákonník v znení neskorších predpisov
Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov
Zákon č. 233/1995 Z. z. o súdnych exekútoroch a exekučnej činnosti (Exekučný poriadok) a o zmene a doplnení ďalších zákonov v znení neskorších predpisov
Uznesenie Ústavného súdu Slovenskej republiky sp. zn. I. ÚS 358/06 z 30. novembra 2006
Hanbou Slovenska je vymožitelnosť práva: [online].[cit. 2014-24-09], Dostupné na Internete: <<http://www.hnonline.sk/ekonomika-a-firmy-117/hanbou-slovenska-je-vymozitelnost-prava-523977>>
www.intrum.com, tlačová správa, Bratislava, 12.5.2014
Programové vyhlásenie vlády SR na obdobie rokov 2012-2016: [online].[cit. 2014-24-09], Dostupné na Internete: <<http://vlada.gov.sk/aktivity-vlady-sr-v-boji-proti-korupcii/>>.



MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA

2.ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie v Košiciach
23. – 24.10.2014
Slovenská republika



Nákladové kalkulácie pri vyhodnocovaní ziskovosti podniku

Calculate the costs when evaluating the profitability of the company

Albína Kostková^a

^a*Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Slovenská republika, albina.kostkova@euke.sk*

Abstrakt

Cesta, ktorá vedie k cieľu ako uspieť pri vysokej konkurencii podnikov, je skvalitňovať riadenie a zabezpečiť znižovanie nákladov, čo je jedným zo základných činiteľov ovplyvňujúcich hospodárske výsledky podniku. Náklady kvantifikujú spotrebu rôznych výrobných faktorov a sú nevyhnutné pri tvorbe cien výrobkov. Cieľom príspevku je analyzovať použitie základných kalkulačných metód pri vyhodnocovaní ziskovosti výrobkov a služieb.

Kľúčové slová: kalkulácia, variabilné náklady, fixné náklady, príspevkový zisk, režijné náklady

Abstract

The road that leads to the goal to succeed at a high competition of enterprises, improve the management and ensure cost reduction, which is one of the fundamental factors affecting the economic performance of the company. Quantify the cost of consumption of various factors of production, and are essential in the pricing of products. The aim of this paper is to analyze the use of basic calculation methods for evaluating the profitability of products and services.

Keywords: costing, variable costs, fixed costs, contributory profit, overheads

1. Úvod

Základným cieľom každého podniku je byť na trhu úspešný a dosahovať zisk. Prosperita podniku a jeho úspech závisí do značnej miery od výšky dosiahnutých výnosov a vznaložených nákladov. Jediný aspekt na ktorý dokáže podnik vplývať sú náklady. Vzťah úrovne nákladov a cien na trhu pôsobí ako základný faktor veľkosti ponuky, preto každý podnik sa snaží zvyšovať prosperitu a schopnosť konkurovať ostatným podnikom a najvhodnejšou alternatívou je kvalitné riadenie a zabezpečenie znižovania nákladov. Podnik, ktorý má záujem aktívne riadiť nákladový proces potrebuje si vybudovať kvalitný kalkulačný systém, ktorý mu umožní riadiť náklady v priebehu celého výrobného procesu. Kalkulačný systém v podniku predstavuje metodológiu a metodický postup zostavovania kalkulácií. Aby podnik bol úspešný a prerazil na trhu, musí poskytovať také výrobky a také služby, ktoré sú žiadané u zákazníkov a prihliadať na to, aby ich cena bola na trhu dostupná, zároveň však pokrývala vzniknuté náklady. Tým si podnik zabezpečí zvýšený záujem

o ponúkanú produkciu, a s tým súvisiaci rast tržieb podniku, nevyhnutný pre jeho existenciu a ďalší rozvoj. O všetkých informáciách sa podnik môže dozvedieť vďaka dobre zostavenej kalkulácii a vytvoreného kalkulačného systému.

2. Výkonové kalkulovalenie nákladov

Východiskom na tvorbu ukazovateľov sú náklady a predajná cena. V praxi je problém s presným určením nákladov na výrobok, ak sa vyrába viac druhov výrobkov. Presne sa dajú určiť len priame náklady, pretože z účtovnej evidencie vieme zistiť ich presnú výšku, v akej boli vynaložené na vyrábané množstvo výrobkov. Režijné náklady sú spoločné pre všetky výrobky. Ich vnútorná štruktúra je zložitá, môžu sa členiť z rôznych hľadísk. Výrobové ukazovatele a hodnotenie ekonomickej úrovne výrobkov závisí od spôsobu kalkulovania nákladov na výrobok. Pri rozhodnutiach o výrobe a predaji výrobkov, vyhodnotení ziskovosti výrobkov a podniku je potrebné zvážiť akú metódu kalkulácie nákladov použijeme či úplnú kalkuláciu alebo neúplnú kalkuláciu.

Pri porovnávaní kalkulácie úplných a kalkulácie neúplných nákladov by sme si nemali kľásť otázku, ktorá z týchto dvoch kalkulácií je lepšia, ale snažiť sa dať odpoveď na otázku, kedy ktorú z týchto dvoch kalkulácií je vhodné použiť.

Zmeny vo využití kapacity sú jedným zo základných činiteľov vývoja riadenia nákladov a zisku. Informácie o týchto zmenách získame z nákladového účtovníctva. Z hľadiska riadenia nákladov a zisku nie je dôležité odpovedať na otázku, aké sú náklady výkonu, ale ktoré sú základné činitele zmeny celkových nákladov a vývoja zisku. V priemerných nákladoch sa vždy tieto činitele premietnu. Vplyv využitia kapacity na vývoj zisku môžeme kvantifikovať zostavením kalkulácie úplných nákladov výkonu. Pri výpočte vychádzame z dopredu stanovených úplných nákladov výkonu a zo skutočného využitia kapacity. Vznikajú rozdiely medzi skutočnými a uznanými nákladmi. Tieto rozdiely vznikajú vďaka režijným (fixným) nákladom, ktoré sa priradujú výkonom na základe predpokladaného objemu a štruktúry výkonov. Lineárny prepočet režijných – fixných nákladov má určité obmedzenia:

- a) v niektorých prípadoch nie je možné dať odpoveď na otázku, kto je zodpovedný za vzniknutý rozdiel medzi skutočným a predpokladaným využitím kapacity,
- b) alebo môže usmerniť aktivitu útvaru na činnosti, ktoré nie sú v súlade so záujmami podniku.

Negatívny vplyv fixných nákladov na kalkulované výkony sa prejavuje pri ich rozvrhovaní. Pri rastúcom objeme výkonov klesá podiel fixných nákladov na jednotku a tým aj celkové náklady pripadajúce na kalkulačnú jednotku. Pri klesajúcom objeme výkonov sa podiel fixných nákladov na jednotku zvyšuje a tak rastú aj celkové náklady pripadajúce na kalkulačnú jednotku.

Kalkulácia úplných nákladov staticky vyjadruje priemernú výšku nákladov pripadajúcich na jednotku výkonu. Táto kalkulácia je pravdivá ak je dodržaný objem a sortiment výkonov, ktorý bol základom pri prepočte. Pre potreby krátkodobého riadenia zisku a rozhodovania je vhodné použiť kalkuláciu neúplných (variabilných) nákladov, ktorá reaguje na nedostatky kalkulácie úplných nákladov veľmi jednoducho. Pri neúplnej kalkulácii sa na úroveň výkonov dostávajú len variabilné náklady, náklady fixné nesúvisia s kalkulačnou jednotkou, ale s časovým obdobím, preto sa oddelia od nákladov variabilných. Základný ukazovateľ ekonomickej úrovne a výhodnosti výkonu je príspevkový zisk, ktorý má vysokú vypovedaciu schopnosť. Základná odlišnosť v chápaní variabilných nákladov ako funkcie objemu výkonov a fixných nákladov ako funkcie času je dôležitá pre pochopenie transformácie kalkulácie variabilných nákladov na kalkuláciu variabilných nákladov so stupňovitým členením fixných nákladov.

Tržby z predaja výkonov

- variabilné náklady predaných výkonov

= Príspevkový zisk I

- fixné náklady výkonov

= Príspevkový zisk II

- fixné náklady vnútropodnikových útvarov

= Príspevkový zisk III
 - fixné náklady podniku
 = Výsledok z hospodárskej činnosti

Stupňovitým rozčlenením fixných nákladov sa získajú dôležité informácie pre plánovanie, analýzu a riadenie zisku. Fixné náklady sa členia podľa stupňa, na ktorom vznikajú. Toto členenie kalkulovaných položiek nám umožní porovnať prínos konkrétnych výkonov pri úhrade nákladov, ktoré sú vynaložené v súvislosti s ich výrobou, ale aj úhradu spoločných nákladov vrcholového riadenia, strategických nákladov.

Pri neúplnej kalkulácii na výrobovú úroveň sa dostávajú len variabilné náklady. Základný ukazovateľ ekonomickej úrovne a výhodnosti výrobku je príspevkový zisk, ktorý má vysokú vypovedaciu schopnosť, čo budeme ilustrovať na jednoduchom príklade bez stupňového rozčlenenia fixných nákladov. Budeme zisťovať kedy je lepšie pri vyhodnocovaní ziskovosti výrobkov a služieb brať do úvahy variabilné náklady a príspevkový zisk, a kedy úplné výrobné náklady výkonu.

Príklad

Na ilustráciu hodnotíme výrobok X na základe úplnej a neúplnej kalkulácie nákladov.

Kalkulácia nákladov na výrobok X v €/ks

Predajná cena	100	+100
Priame náklady	62	
Priamy materiál	45	
Priame mzdy	9	
Ostatné priame náklady	8	
Variabilné náklady spolu		62
Príspevkový zisk		38
Fixné režijné náklady	30	
Zisk	8	

Napr. podnik, ktorý vyrába výrobok X, má výrobné kapacity využité iba na 80% a dostane zákazku na obmedzený počet výrobkov, kde odberateľ je ochotný zaplatiť 85 € za kus. Túto zákazku je výhodné prijať, pretože za každý predaný kus dostane príspevkový zisk 23 € (85€ - 62€), ktorý použije na pokrytie fixných nákladov. Ak by sa podnik rozhodol na základe úplných výrobných nákladov zákazku by odmietol (85€ - 92€) a tak sa pripravil o predpokladaný príspevkový zisk.

Z dlhodobého hľadiska je potrebné brať do úvahy režijné náklady alokované na výrobok a ziskovosť výrobkov na úrovni úplných výrobných nákladov.

3. Záver

Kalkulácia úplných nákladov spája zisk (stratu) s fázou realizácie a vyjadruje ho ako lineárnu funkciu objemu realizovaných výkonov.

Kalkulácia neúplných nákladov spája zisk (stratu) s celkovou podnikateľskou aktivitou. Zdôraznenie časového pohľadu na vyjadrenie zisku (straty) prináša nové chápanie fixných nákladov, ktoré súvisia s príslušným časovým obdobím. Tieto náklady je potrebné reprodukovať v období ich vzniku bez ohľadu na to, či výkony vyrobené v tomto období boli realizované alebo nie.

Chápanie zisku (straty) v oboch prípadoch sa líši aj v spôsobe zisťovania výsledku hospodárenia podniku. V prvom prípade sa zisk (strata) vyjadruje rozdielom medzi výnosmi z realizácie a celkovými nákladmi realizovaných výkonov. V druhom prípade vzťah fixných nákladov k časovému obdobiu vylučuje z nákladov jednotlivých realizovaných výkonov podiel rozvrhnutých fixných nákladov.

V prvom prípade výhodnosť hodnotíme na základe $Z > 0$.

V druhom prípade výhodnosť hodnotíme na základe $PZ > 0$.

Literatúra

KOSTKOVÁ, A. – LAJOŠ, B. 2008. *Ako kalkulovať a rozpočtovať v podniku*. 1. vyd. Bratislava : Ekonóm, 2008. 144 s. ISBN 978-80-225-2627-2.

KUPKOVIČ, M. a kol. 2003. *Podnikové hospodárstvo*. 7. dopl. vyd. Bratislava : Sprint, 2003. 452 s. ISBN 80-88848-71-7.

MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANOVÁ, A. 2008. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2008. 244 s. ISBN 978-80-8078-200-9.

NEKVAPIL, T. 2011. *Neptejte se účetních, jak řídit náklady*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2011. 136 s. ISBN 978-80-7357-596-0.

NEU, F. 2013. *Cutting Cost – Successful strategies for improving productivity*. [online]. 1. ed. Stanta Barbara : ABC-CLIO, 2013. 187 p. [cit.2013.04.13] Dostupné na internete: <<http://books.google.sk/books?id=UMF9L3vmcisC&pg=PA186&lpg=PA186&dq=FRED+H.+NEU++Cutting+Costs+download&source=bl&ots=VgvuAON-Sg&sig=u53qd0iQwP5oYvGpBwaPobnQZPY&hl=sk&sa=X&ei=pgE9U6roDur8ywPYo4DgDg&ved=0CEQQ6AEwAg#v=onepage&q&f=false>>. ISBN 978-1-4408-2923-9.

SCB – Slovak Credit Bureau. 2011. *Stredné hodnoty finančných ukazovateľov ekonomických činností v Slovenskej republike za rok 2010*. 1. vyd. Bratislava : SCB, 2011. 381 s. ISBN 978-80-969-2797-5.

SEDLÁČEK, J. 2009. *Finanční analýza podniku*. 3. rozš. vyd. Brno : Computer Press, 2009. 149 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

STUDEBAKER, J. M. 2009. *Maximizing energy savings and minimizing costs*. [online]. 1. ed. Lilburn GA : Published by The Fairmont Press, 2009. 345 p. [cit.2013.04.13] Dostupné na internete: <<http://books.google.sk/books?id=e5t4LuWdg00C&printsec=frontcover&dq=Maximizing+Energy+Savings+and+Minimizing+Costs&hl=sk&sa=X&ei=Qw89U7C1D4OltAaYpYHIDQ&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q=Maximizing%20Energy%20Savings%20and%20Minimizing%20Costs&f=false>>. ISBN 0-88173-393-8.

TALBOT, J. R. 2011. *Training in Organisations: A Cost-benefit Analysis*. [online]. 1. ed. Farnham : Gower Publishing Limited, 2011. 420 p. [cit.2013.04.13] Dostupné na internete: <http://books.google.sk/books?id=aMFFWezMJdEC&pg=PR6-IA1&hl=sk&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false>. ISBN 978-0-566-09210-7.

TOSHIO, S. 2002. *Cost Half: The Method for Radical Cost Reduction*. [online]. 1. ed. New York : Productivity Press, 2002. 604 p. [cit.2013.04.13] Dostupné na internete: <http://books.google.sk/books?id=1jb-3LvplI0C&pg=PA104&dq=cost+reduction+strategies++ammar+halloum&hl=sk&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=true>. ISBN 1-56327-249-0.

TUMPACH, M. 2008. *Manažérske a nákladové účtovníctvo*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2008. 253 s. ISBN 978-80-8078-168-2.

Vedecké články

HARRIS, C. L. – OGBONNA, E. 2010. Hiding Customer Complaints: Studying the Motivations and Forms of Service Employees' Complaint Concealment Behaviours. In *British Journal of Management*. [online]. 2010, vol. 21, no. 2 [cit.2013-09-04]. Dostupné na internete: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail?vid=12&sid=f2ffcebe-3d0f-4421-8b8f-f31e1d5ecbce%40sessionmgr113&hid=124&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZSZZY29wZT1zaXRl#db=buh&AN=50385715>>. p.262-279. ISSN 1467-8551.

LUO, X. – HOMBURG, CH. 2010. Customer Satisfaction, Analyst Stock Recommendations, and Firm Value. In *Journal of Marketing Research*. [online]. 2010, vol. XLVII, [cit. 2013-05-02]. Dostupné na internete: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail?vid=10&sid=f2ffcebe-3d0f-4421-8b8f-f31e1d5ecbce%40sessionmgr113&hid=124&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZSZZY29wZT1zaXRl#db=buh&AN=55276628>>. p.1041-1058. ISSN 1547-7193.

Zborník recenzovaných príspevkov z 2. medzinárodnej vedeckej konferencie
“Marketing manažment, obchod a sociálne aspekty podnikania”

Redakčné a zostavovateľské práce: Ing. Jana Dzuričková, Ing. Barbora Gontkovičová, PhD.

Rok vydania: 2014

Počet strán: 302

Publikácia neprešla jazykovou úpravou. Za obsahovú a jazykovú úroveň príspevkov zodpovedajú ich autori.

© Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Katedra obchodného podnikania, Tajovského 13, 041 30 Košice. 2014.

ISBN 978-80-225-3982-1