

Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach



**PODNIKOVHOSPODÁRSKA
FAKULTA KOŠICE**

ACTA OECONOMICA CASSOVIENSIA

vedecký časopis

ISSN 1337-6020

Ročník I, 2008
číslo 1

Vedecký časopis Acta Oeconomica Cassoviensia nadväzuje na dlhoročnú tradíciu vydávania vedeckého zborníka Podnikovohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave, cieľom ktorého bolo sprístupniť širšej verejnosti vybrané otázky transformujúcej sa ekonomiky a ekonomickej teórie, ako aj výsledky vedeckovýskumnej činnosti domácich a zahraničných autorov. Nový vedecký časopis s rovnomeným názvom sa zameriava najmä na rozvíjanie ekonomických teórií a ich aplikácie v podnikovej praxi, pričom pokrýva široké spektrum problematiky vedomostnej spoločnosti, inovácií a obnoviteľných zdrojov energií. Časopis obsahuje vedecké štúdie, prehľadové štúdie, príspevky do diskusie, prehľady a názory odborníkov z praxe z oblasti ekonomických vedných disciplín a aplikovaného ekonomického výskumu. Všetky príspevky sú recenzované.

Redakčná rada

Predseda

Dr. h. c. prof. RNDr. Michal Tkáč, CSc., dekan PHF EU Košice

Členovia

doc. PhDr. Mgr. Alena Bašistová, PhD.

doc. Ing. Vanda Lieskovská, PhD.

doc. Ing. Martin Mizla, CSc.

doc. Ing. Matej Polák, PhD.

doc. Ing. Pavel Vavrínčík, CSc.

Externí členovia

prof. Ing. Milan Šikula, DrSc. – Ekonomický ústav SAV

prof. Ing. Igor Liberko, CSc. – Prešovská univerzita

doc. Ing. Jozef Mihok, PhD. – Technická univerzita v Košiciach

host'. doc. Ing. Ján Strelecký, CSc. – BIC Group, spol. s r.o.

Šéfredaktor

Ing. Peter Mesároš, PhD.

Príspevky neprešli jazykovou úpravou.

Adresa redakcie

Ekonomická univerzita v Bratislave

Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach

Tajovského 13, 041 30 Košice

Tel.: 055/622 38 14, fax: 055/623 06 20

E-mail: acta@euke.sk

<http://www.euke.sk>

Registračné číslo MK SR: 3800/2007

ISSN 1337-6020

Copyright © PHF EU Košice, 2008

Cena výtlačku: 200 Sk (6,64€)

Konverzný kurz 1€ = 30,1260 Sk

OBSAH

PREDHOVOR	4
VEDECKÉ ŠTÚDIE	
Michal TKÁČ – Matej HUDÁK – Štefan LYÓCSA <i>Mýty a fakty o slovenskej ekonomike 2</i>	6
Petr SUCHÁNEK – Jiří ŠPALEK <i>Analýza konkurenceschopnosti podniků v ČR</i>	16
Luboslav SZABO – Miroslav GRZNÁR – Jaroslav JANÍK <i>Plánovanie – nástroj kompetentného manažmentu podniku</i>	28
Jana ŠNIRCOVÁ <i>Analýza tvorby novovytvorenej hodnoty v podnikoch slovenskej ekonomiky</i>	36
Pavel VAVRINČÍK <i>Porovnanie pružnosti organizácie v slovenských a nemeckých firmách</i>	45
Lucia DEMJANOVÁ <i>Formy systému strategického pozorovania a ich implementácia v podnikovej praxi</i>	52
PREHLADOVÉ ŠTÚDIE	
Bohuslava MIHALČOVÁ – Roman TOMA <i>Manažment zmien ako prostriedok optimalizácie činnosti podniku</i>	62
Matej POLÁK <i>Ekonomické aspekty využitia biomasy v podmienkach Slovenska</i>	75
Jana CZILLINGOVÁ <i>Manažment efektívnosti získavania dlhodobého majetku</i>	85
Vanda LIESKOVSKÁ – Jana NIMRICHTEROVÁ <i>Obchodné podnikanie a jeho etablovanie vo vysokoškolskom vzdelávacom priestore</i>	91

Predhovor

Vážení čitatelia,

dostáva sa Vám do rúk prvé číslo vedeckého časopisu Acta Oeconomica Cassoviensia, ktorý je pokračovaním dlhoročnej tradície vo vydávaní vedeckého zborníka s rovnomeným názvom na pôde Podnikovohospodárskej fakulty so sídlom v Košiciach, Ekonomickej univerzity v Bratislave.

Naša fakulta minulý rok úspešne zavřila svoje samostatné 15-ročné pôsobenie. Za tento čas vychovala mnoho úspešných absolventov v študijnom odbore Ekonomika a manažment podniku ako aj absolventov doktorandského štúdia vo vednom odbore Odvetvové a prierezové ekonomiky, realizovala viacero výskumných projektov podporovaných MŠ SR a inými domácimi a zahraničnými inštitúciami a aktívne sa podieľala na publikačnej činnosti Ekonomickej univerzity.

Výzvou, ktorej musíme v tomto období čeliť, je naplnenie obrazu budúcnosti vzdelávacích a vedeckovýskumných inštitúcií nesúceho sa v znamení neustáleho zvyšovania kvality vedeckovýskumnej činnosti pre potreby vedomostnej spoločnosti. Dôležitým aspektom je vytvorenie fungujúceho rámca pre spoluprácu s inštitúciami z praxe prostredníctvom účinného transferu výsledkov vedy a výskumu. Nemenej dôležité je rozvíjanie spolupráce s domácimi a zahraničnými vedeckovýskumnými inštitúciami v rámci spoločných výskumných projektov. To všetko s cieľom zvyšovať kvalitu výsledkov vedy a výskumu a prenášať ich do procesu vzdelávania, ako i ekonomického a sociálneho rozvoja spoločnosti v zmysle cieľov Lisabonskej stratégie.

Naším zámerom je preto vytvoriť priestor pre publikovanie vedeckých štúdií domácich a zahraničných autorov, ktoré sa zaoberajú širokým spektrom ekonomických otázok a globálnych problémov nielen slovenskej a európskej ekonomiky, ale aj problémami regiónov, ktoré sú charakteristické svojimi ekonomickými a geografickými špecifikami. Očakávame, že časopis sa stane miestom pre vedeckú diskusiu a kvalifikovanú výmenu názorov a poznatkov v oblasti ekonomickej teórie a praxe, čím rozšíri obzor čitateľov a výrazne prispeje k šíreniu nových poznatkov.

V tomto čísle publikujeme štúdie autorov, v ktorých rezonujú vybrané témy z oblasti ekonomickej teórie a praxe, ako sú napríklad vybrané aspekty fungovania slovenskej ekonomiky z pohľadu interpretácie ekonomických ukazovateľov a hodnotenia podnikateľského prostredia na Slovensku.

Problematika výkonnosti českých podnikov je témou vedeckej štúdie českých autorov, ktorí podrobnejšie skúmajú faktory vplývajúce na konkurencieschopnosť podnikov. Význam a úlohy plánovania v podnikovom manažmente, analýza tvorby hodnôt v slovenských podnikoch, využitie obnoviteľných zdrojov pri výrobe energie, porovnanie pružnosti organizácie v slovenských a nemeckých firmách, význam

strategického pozorovania v praxi a ďalšie zaujímavé témy – to všetko je obsahom vedeckých a prehľadových štúdií uverejnených v prvom čísle nového vedeckého časopisu Acta Oeconomica Cassoviensia.

Veríme, že toto číslo bude obohatením znalostí podnikových manažérov, vedeckovýskumných pracovníkov, pedagógov, študentov ako aj širokého spektra čitateľov, ktorým je časopis určený.

Dr. h. c. prof. RNDr. Michal Tkáč, CSc.
*dekan Podnikovohospodárskej fakulty
so sídlom v Košiciach*

MÝTY A FAKTY O SLOVENSKEJ EKONOMIKE 2

Michal TKÁČ – Matej HUDÁK – Štefan LYÓCSA

Úvod

Príspevok voľne nadväzuje na článok [1], ktorý pojednáva o interpretačných nedostatkoch pri prezentácii niektorých ekonomických ukazovateľov. Na rozdiel od [1] sa budeme v tomto článku venovať nedostatkom systému ukazovateľov podnikateľského prostredia [2], možným zlepšením a alternatívou. Ide o ukazovatele, ktoré vypracováva organizačná jednotka svetovej banky [2] – Doing Business. Naším zámerom je z pohľadu Slovenskej republiky interpretovať výsledky za posledné dva roky.

V prvej časti sa budeme venovať hodnoteniu podľa materiálov [3;4], vysvetlíme si základné metodologické postupy, ktoré autori publikácie použili pri súhrnom spracovaní podnikateľského prostredia, ako aj možnosti jeho porovnávania v čase a v priestore medzi krajinami. V druhej časti budeme prezentovať iný, alternatívny pohľad na výsledky, keď sme uskutočnili jednoduchú zhlukovú analýzu. Naším cieľom nebolo realizovať metodologicky exaktný postup. Použitím zhlukovej analýzy sme si dali za cieľ poukázať čitateľa na alternatívne postupy k principiálnym nedostatkom používanej metodológie [2].

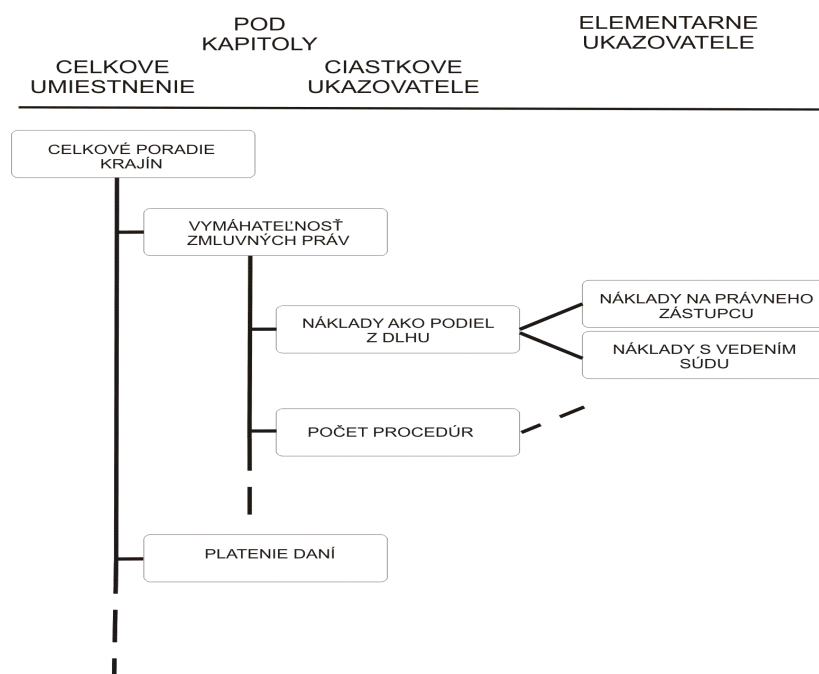
1. Ukazovatele podnikateľského prostredia

Systém ukazovateľov podnikateľského prostredia, ktoré realizuje a poskytuje Svetová banka sa skladá v súčasnosti (správa pre roky 2006 a 2007) z desiatich pod kategórií (pozri obr. 1). Ich cieľom je zmapovať jednotlivé oblasti podnikania v čo najširšom poňatí. K tomu ako nástroj komparácie využíva najmä prípadové štúdie. Ako príklad uvedieme malý, alebo stredne veľký podnik, ktorý operuje výlučne v domácom prostredí. Pre hodnotenie podnikateľského prostredia takéhoto podniku sú vývozné a dovozné podmienky druhoradé. Ak by sme z celkového hodnotenia 175 krajín pre rok 2007 vylúčili pod kategóriu *Zahraničného obchodu*, výrazne (približne o dve desiatky miest¹) by si prilepšili krajiny ako Zambia (teraz 102), Kyrgyzská republika (90) alebo Keňa (83). Na druhej strane, by to zhoršilo umiestnenie (znova približne o dve desiatky miest) krajinám ako Spojené Arabské Emiráty (77), Cape Verde (125) a St. Kitts a Nevis (85).

Tu je tak samozrejme kľúčovou otázkou, čo máme rozumieť pod pojmom podnikateľské prostredie a akým spôsobom zostavujeme celkový ukazovateľ podnikateľského prostredia. Kým na prvú otázku, si môže každý odpovedať podľa odvetvia v ktorom operuje a jeho charakteristík, na druhú otázku je potrebné hľadať vhodné metodologické postupy. Svetová banka celkové hodnotenie získava vypočítaním aritmetického priemeru umiestnenia krajín v jednotlivých podskupinách.

¹ Menšie rozdiely vznikajú v dôsledku zaokrúhľovania a niektorým menším metodologickým zmenám. Rozdiely však nepovažujeme kvalitatívne za významné.

Ako sme uviedli v predchádzajúcom príklade, je jasné, že takáto účelová funkcia nemôže zohľadňovať reálny stav pre všetky podniky v ekonomike. Iným príkladom je výška daňového zaťaženia, ktorá predpokladáme má z dlhodobého hľadiska výrazne vyšší význam ako spôsob registrácie majetku, zahraničný obchod alebo registrácia nového podniku v krajine. V metodológii [2] sú váhy pre všetky pod kategórie rovnaké.



Obrázok 1
Ukážka štruktúry systému merania podnikateľského prostredia
 Zdroj: spracované podľa [3; 4]

V prípade Slovenska patria k ukazovateľom, ktoré výrazne zhoršujú jeho celkové umiestnenie, ukazovatele pod kategórie *Platba daní* (o cca. 5 miest) a *Ochrana investorov* (o cca. 10 miest). Napriek daňovej reforme na Slovensku je z pohľadu týchto ukazovateľov hlavným nedostatkom systém platenia daní – nie jeho samotná výška. Na hodnotenie má negatívny dopad aj výrazný podiel odhadovaných odvodov za zamestnancov na zisku spoločnosti (celková daňová záťaž 109 – 110 miesto, hneď pred Českou republikou).

Podľa celkového hodnotenia [4] si Slovenská republika pohoršila o dve miesta (z 34 pre rok 2005 na 36 pre rok 2006). Takto postavená interpretácia však naráža na niekoľko nedostatkov. Po prvé, keďže celkové hodnotenie je založené na umiestnení, je prirodzené, že zhoršenie umiestnenia **nemusí znamenať zhoršenie podnikateľského prostredia**. Po druhé, celkové hodnotenie vychádza z aritmetického priemeru umiestnenia sa krajiny v jednotlivých pod kategóriách. Preto je vhodnejšie hodnotiť jednotlivé kategórie samostatne, nezávisle od ostatných kategórií. Z tohto dôvodu si v ďalšej časti ukážeme, aká je „realita“ vývoja podnikateľského prostredia na Slovensku medzi rokmi 2005 a 2006.

Založenie podniku

Podľa celkového ukazovateľa za túto pod kategóriu si Slovenská republika pohoršila o deväť miest (z 54 pre rok 2005 na 63 pre rok 2006). V skutočnosti sa nezhoršil ani jeden absolútny čiastkový ukazovateľ (počet procedúr a počet dní na založenie nového podniku). Hodnotiť relatívne ukazovatele je už pomerne zložitejšie. Oba dosiahli lepšie výsledky: na založenie modelového podniku sú potrebné nižšie náklady (% príjmu per capita) ako aj nižší podiel minimálneho kapitálu (% príjmu per capita). To môže byť dôsledkom vyššieho rastu príjmu per capita v Slovenskej republike (Index reálnej mzdy = 103,3)².

Získavanie povolení

Znovu nedošlo pri absolútnych ukazovateľoch (počet procedúr a počet dní) k žiadnej zmene. Náklady na otvorenie skladu (modelový prípad) boli vypočítané ako relatívny ukazovateľ: vzťah nákladov na príjem per capita, ktorý v porovnaní s rokom 2005 klesol o 0,9% na 17,0%. V celkovom hodnotení si Slovenská republika pohoršila o tri miesta.

Zamestnávanie zamestnancov

Svetová banka merala túto pod kategóriu pomocou šiestich ukazovateľov, v prípade ktorých ani jeden nezaznamenal žiadnu zmenu. Išlo o ukazovatele ako: index získavania zamestnancov, index rigoróznosti pracovných hodín, index prepúšťania zamestnancov, nemzdové náklady na prácu, náklady na prepúšťanie. V celkovom umiestnení to znamenalo pre Slovenskú republiku zhoršenie o jedno miesto (zo 71 v roku 2005 na 72 v roku 2006).

Registrácia majetku

Celkové umiestnenie Slovenskej republiky bolo mierne horšie, konkrétne o jednu priečku, a to z popredného 4-tého miesta na 5-te v roku 2006. Táto oblasť bola meraná prostredníctvom počtu procedúr, času (v dňoch) na vybavenie registrácie a nákladov ako podielu na hodnote majetku (modelový príklad). Ani v jednom zo spomínaných ukazovateľov sme nezaznamenali žiadnu zmenu.

Získanie úveru

Sa merala jednak z právneho hľadiska – práva veriteľov a dlžníkov, ako aj z hľadiska získavania informácií o bonite žiadateľov. Celkovo si Slovenská republika v danej oblasti pri porovnaní s umiestnením z predošlých rokov nepolepšila ani nepohoršila. Došlo však k zmenám v niektorých čiastkových ukazovateľoch: stúpol nielen index získavania informácií o bonite o jednu jednotku (pri škále 0-6 na 3, kde 6 je považované za pozitívne), ale aj podiel pokrytia informácií o dlhoch súkromných ako aj právnických osôb, čo je znova možné hodnotiť pozitívne.

Ochrana investorov

Celkovo došlo k miernemu zhoršeniu zo 112 na 118 miesto. Ide teda v porovnaní s ostatnými krajinami (za predpokladu, že prijmem predpoklady o reprezentatívnosti ukazovateľov) o horšie výsledky. Ani jeden čiastkový ukazovateľ

² <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=8123>

však nedosiahol horšie výsledky. Dva indexy si dokonca prilepšili, a to: index možnosti akcionárov súdiť sa a sila indexu ochrany investorov.

Platenie daní

Ako sme už uviedli vyššie, táto kategória zahŕňa kategórie ako: odvodová záťaž, čas potrebný k riešeniu daňových otázok v podniku, ale aj počet platieb, daň zo zisku a celková daňová záťaž vrátane ostatných daní. V čiastkovom ukazovateli došlo k výraznej metodologickej zmene, keď celková daňová záťaž pre rok 2007 nezahŕňa spotrebné dane, ale všetky zamestnanecké príspevky a podpory. Z tohto titulu je individuálne porovnávanie problematické. Môžeme však abstrahovať a porovnávať celú pod kategóriu v čase, je však potrebné si uvedomiť rozdiely v metodológii. Celkovo došlo k zhoršeniu o 5 miest zo 108 miesta na 113 miesto. Tu je možné vidieť, nakoľko vie skresliť štatistika svetovej banky založená na porovnávaní prípadových štúdií naprieč jednotlivými krajinami. V blízkom umiestnení nájdeme krajiny ako sú Tanzánia, alebo Nigéria, ale aj Českú republiku. Na druhej strane hlbšie v tabuľke je možné nájsť aj Taliansko. Uvedomujeme si, že takýmto separovaným porovnávaním sa dopúšťame metodologických chýb, ide však o ilustráciu metodologických nedostatkov prístupu Svetovej banky, kde jedna prípadová štúdia rozhoduje o podnikateľskom prostredí z pohľadu platenia daní. Ak je práve náš daňový systém pre modelový podnik viac menej nevýhodný, je „potrestaný“ zlým umiestnením.

Zahraničný obchod

V tejto oblasti si podľa celkového umiestnenia Slovenská republika pohoršila najviac, až o deväť miest (zo 79 na 88 miesto pre rok 2006). Znova došlo k zmene metodológie, a preto je individuálne porovnávanie ukazovateľov nemožné. Je jasné, že práve dve zmeny v tejto pod kategórii môžu najviac za horší výsledok v celkovom poradí – tak ako sme to ilustrovali na príklade v úvode tejto kapitoly, keď sme túto kategóriu pri celkovom sčítaní výsledkov vynechali.

Vymáhateľnosť zmluvných práv

V tejto kategórii došlo k miernej metodologickej zmene. V súčasnosti sa meria na základe troch hlavných čiastkových ukazovateľov: počet procedúr, čas (v dňoch) pokiaľ dôjde k dosiahnutiu práv a náklady s tým spojené (na právneho zástupcu a súd). Slovenská republika si v celkovom umiestnení pohoršila o jedno miesto.

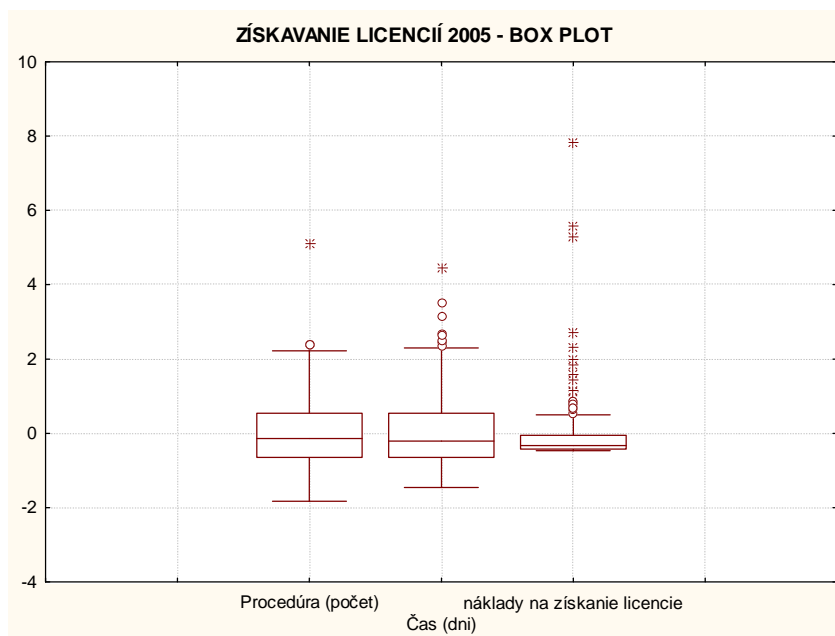
Ukončenie podnikania

Sa meria tromi ukazovateľmi, ktoré majú za úlohu zmapovať ukončenie podnikania formou bankrotu. Ide o čas pokiaľ sa bankrot realizuje (v rokoch), kde došlo na Slovensku z zlepšenia z 5 na 4 roky pre rok 2006, náklady na bankrot (podiel z majetku) a podiel získaných zdrojov z dlhov veriteľov, kde si Slovenská republika polepšila z 38,6% na 48,1% pre rok 2006, a tým dosiahla medzi uvedenými pod kategóriami celkovo najlepšie zlepšenie z 48 na 31 miesto pre rok 2006.

2. Alternatívne vyhodnocovanie

Výskum svetovej banky [3;4] je v každom prípade prínosom pre mapovanie podnikateľského prostredia. Nie je ľahké merať kvalitatívne veličiny tak komplexného systému, akým je podnikateľské prostredie. Rôzne interpretácie sú tak viac menej zákonité. Celkové hodnotenie je však už dosť skresľujúce, keďže chýba vhodná účelová funkcia. Jednou z možností je získať váhy pre čiastkové ukazovatele, ako aj celé pod kapitoly. Tie sa však budú líšiť v závislosti od hodnotiteľa. Malý alebo stredný podnik, ako sme uviedli na začiatku prvej kapitoly, priradí nízku váhu medzinárodnému obchodu, alebo stavebný podnik priradí veľkú váhu odvodom za zamestnancov atď. Tieto dáta je možné získať formou prieskumov, a to podľa toho, o akého pozorovateľa ide.

Vytváranie poradí má ďalší významný nedostatok: niekto musí byť posledný, resp. niekto musí byť prvý. Tieto poradia však podľa metodiky Svetovej banky často vystupujú ako vstupné parametre do hodnotenia pod kapitol merania podnikateľského prostredia. Ako kombináciu predošlých dvoch nedostatkov uvedieme získavanie povolení, ktorá sa realizovala formou prípadovej štúdie – registrácie skladu. Srbsko dopadlo v tejto pod kapitole na 158 mieste v roku 2005. Išlo pritom o dôsledok skutočnosti, že pri jednom z troch čiastkových ukazovateľov, bola nameraná hodnota za 95-tym percentilom: výška nákladov spojených s vybavovaním licencie ako % z príjmu per capita (po štandardizácii dát 1,11, kde min. bolo 0,467, max. 7,836, medián 0,325532 a horný kvartil 0,051537 – pozri obr. 2)



Obrázok 2

Čiastkové ukazovatele pod kapitoly Získavanie licencií pre rok 2005

Zdroj: spracované podľa [3]

Nedostatok v tomto ukazovateli je evidentný v tom, že zohľadňuje len podnikateľské prostredie z pohľadu obyvateľov danej krajiny (pre zahraničného investora podiel nákladov na príjme per capita nemusí byť vysoký – aspekty komparatívnej a absolútnej výhody). Zároveň výrazne diskriminuje celkové výsledky, keďže umiestni krajinu na výrazne nízke miesto a to aj napriek tomu, že ostatné dva

čiasťkové ukazovatele pod kapitoly dosiahli viac menej priemerné výsledky (v medzikvartilovom rozpätí).

Jednou z možných alternatív k takémuto hodnoteniu môže byť vytváranie tzv. zhlukov krajín s podobnými charakteristickými črtami. Princiálna myšlienka spočíva v usporiadaní krajín v jednotlivých pod kapitolách na základe čiastkových ukazovateľov danej pod kapitoly, a to podľa takeého algoritmu, ktorý vytvorí zhluky krajín, ktoré budú navzájom dostatočne odlišné a zároveň budú reprezentovať v rámci skupiny určité spoločné charakteristiky (ako napr. priemerný počet procedúr, priemerný počet dní na získanie licencie, vysoký podiel nákladov na per capita – príklad Srbska 2005). Dochádza tak k určitému posunu paradigmy, kde našim cieľom nebude zostaviť rebríček krajín, ale zhluky krajín s podobnými vlastnosťami. Tieto zhluky môžu byť následne analyzované prierezo (v čase sa budú meniť), a to napríklad porovnaním s inými mikro – makro ekonomickými ukazovateľmi krajín, ktoré sa nachádzajú v rovnakom zhluku. Výhodou takeého prístupu je, že nediskriminuje krajinu len z dôvodu slabých výsledkov v jednom alebo dvoch čiastkových ukazovateľoch, ktoré v konečnom dôsledku nemusia predstavovať pre hodnotiteľa veľkú váhu.

Tabuľka 1

Zoznam krajín zhluku s poradím podľa Ease of Doing Business

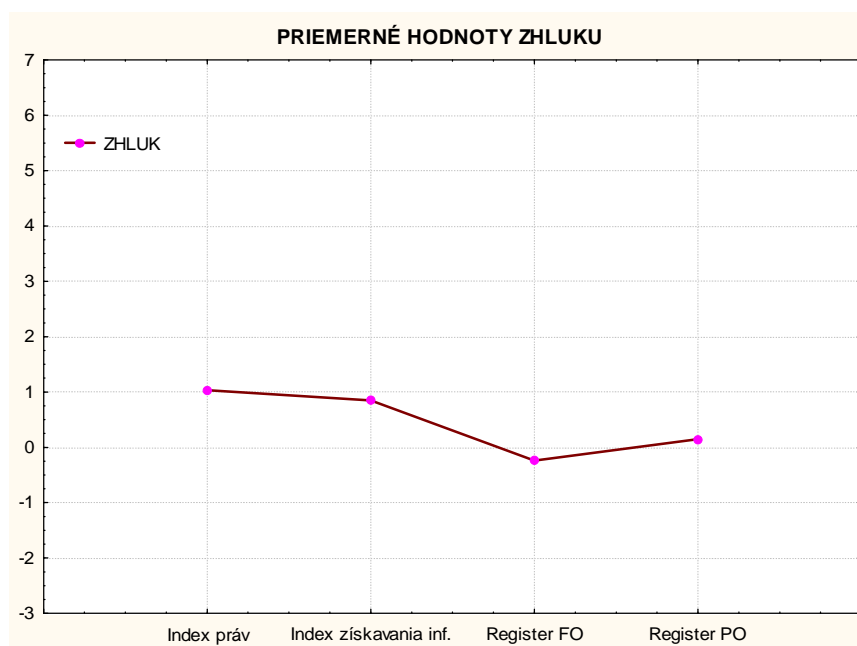
KRAJINA	PORADIE podľa EoDB
Azerbajdžan	19
Bosnia and Herzegovina	7
Botswana	13
Czech Republic	19
Denmark	19
Fiji	19
Finland	19
Honduras	19
Hungary	19
Israel	7
Latvia	19
Macedonia, FYR	41
Namibia	33
Panama	13
Singapore	7
Slovakia	13
Slovenia	41
Swaziland	19
Switzerland	19
Trinidad and Tobago	41

Zdroj: Vlastný

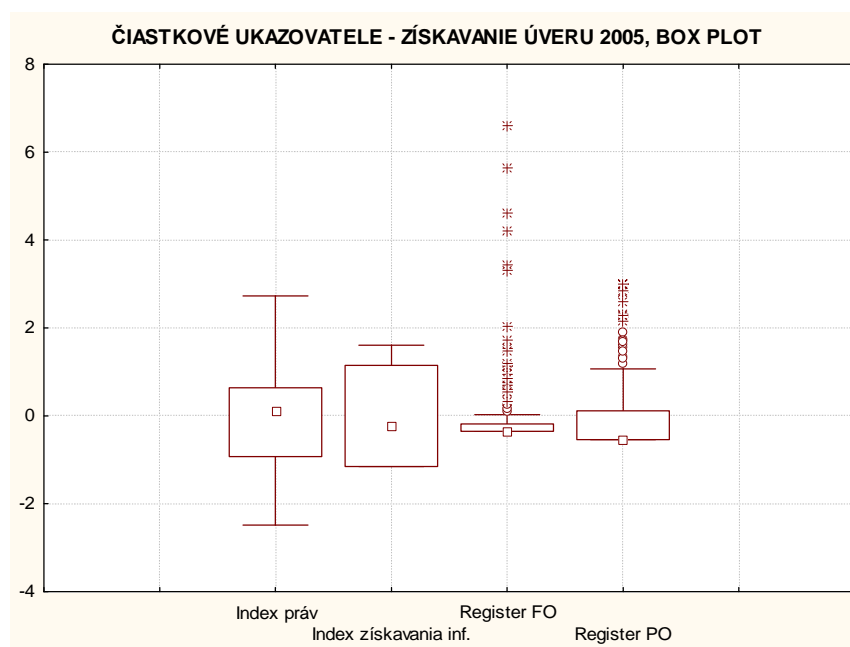
Zhluková analýza však predstavuje prieskumnú, nie štatistickú metódu, ktorá vyžaduje hľadanie dostatočne reprezentatívnych zhlukov. Jej výhodou je:

- § V jednotlivých pod kapitolách môžeme nájsť krajiny so spoločnými charakteristikami, a tak hodnotiť tieto krajiny navzájom a samostatne vo vzťahu k ostatným (celým) zhlukom.
- § Nie sú potrebné váhy na vytváranie zhlukov (je však možné použiť ich).
- § Nediskriminuje, ale triedi.
- § Nevytvára poradia – teda nepredpokladá konštantné rozdiely medzi poradím krajín.
- § Zachytáva spôsob, akým sa krajiny dosiahli daný stav – štruktúru.

Na ilustráciu uvedieme vytvorenie jedného zhluku v podkapitole – Získavanie úveru 2005. Ide o účelový príklad, kde sme po štandardizácii dát zdefinovali vytvorenie siedmych zhlukov (tzv. K-means s cieľom maximalizácie vzdialeností medzi zhlukmi). Výsledok zhluku, v ktorom sa nachádza Slovenská republika je v nasledujúcej tabuľke 1.



Obrázok 3
Charakteristika zhluku na základe priemerných hodnôt kritérií
 Zdroj: Vlastný



Obrázok 4
Box ploty čiastkových ukazovateľov zhluku
 Zdroj: Vlastný

Spolu s uvedenými krajinami sme si ako benchmark, zvolili umiestnenie krajiny v danej pod kapitole podľa výsledkov [3]. Ak si spätne pozrieme čiastkové ukazovatele, môžeme vidieť charakteristiku zhluku. Na Obrázkoch 3 a 4 je možné vidieť priemerné hodnoty nami vytvoreného zhluku a Box – ploty jednotlivých čiastkových ukazovateľov.

Vytvorením zhlukov pravdepodobne prídeme o pôvodný zámer štúdie Ease of Doing Business – t.j. zostaviť poradie krajín podľa úrovne podnikateľského prostredia. S takouto námietkou môžeme súhlasiť, avšak nevycludujeme, že jednotlivé zhluky je možné navzájom porovnať explicitne, prostredníctvom iných, ekonomických kvantitatívnych kritérií.

Záver

Naším cieľom bolo upriamiť pozornosť čitateľa na kritické aspekty hodnotenia komplexnými ukazovateľmi. V článku sme tieto aspekty prezentovali na príklade ukazovateľov podnikateľského prostredia, ktoré každoročne zverejňuje Svetová banka, s cieľom zmapovať a vytvoriť rebríček krajín s najpriateľnejším podnikateľským prostredím pre podnikateľov. Našou úlohou bolo naznačiť, akých chýb je potrebné sa vyvarovať pri hodnotení, a tieto sme ilustrovali na príklade Slovenskej republiky. V druhej časti sme naznačili možný, alternatívny prístup, ktorý spočíva nie v súťaži medzi jednotlivými krajinami, ale vo vytváraní skupín krajín, ktoré majú spoločné vlastnosti, a tie potom porovnávať s inými mikro a makro ukazovateľmi.

Kľúčové slová: Ease of doing business, komplexné ukazovatele, zhluková analýza

Literatúra

1. TKÁČ, M. – KICÁKOVÁ, K. – LYÓCSA, Š.: Mýty a fakty o Slovenskej ekonomike. In: *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie SEMAFOR 2006*, [CDROM] 2006. Dostupné v: Podnikovohospodárska fakulta EU, Košice. ISBN 80-225-2217-1
2. <http://www.doingbusiness.org>
3. WORLD BANK: *Doing Business in 2006: Creating Jobs*. World Bank & International Finance Corporation 2007, dostupné online <<http://rru.worldbank.org/doingbusiness>> ISSN 1729-2638
4. WORLD BANK: *Doing Business in 2007: How to reform*. World Bank & International Finance Corporation 2007, dostupné online <<http://rru.worldbank.org/doingbusiness>> ISSN 1729-2638
5. <http://www.statistics.sk>
6. DEMJANOVÁ, L.: Vybrané parametre podnikateľského prostredia v krajinách V4. In: *Podniková revue*, roč. VI, 2007, č. 11, s. 80 - 89. ISSN 1335-9746

Summary

One year has passed since the last change of the government took place in Slovakia. Many ask, whether any economical changes came into being. Various international institutions offer their answers: one of them is World Bank's Ease of Doing Business. In this paper, we have no ambition to discuss political issues relating to economical changes. We will focus purely on complex measures of microeconomic environment, their drawbacks and possible improvement, when comparing countries in time and space. Our intention is to center reader's attention to the interpretation of complex measures and their ability to describe the observed reality.

Autori

Dr. h. c. prof. RNDr. Michal Tkáč, CSc.
Katedra hospodárskej informatiky a matematiky
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Ekonomická univerzita v Bratislave
Tajovského 13, 041 30 Košice, Slovensko
Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55 - 258
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20
E-mail: mtkac@euke.sk

Ing. Matej Hudák
Katedra hospodárskej informatiky a matematiky
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Ekonomická univerzita v Bratislave
Tajovského 13, 041 30 Košice, Slovensko

Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55 - 258
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20
E-mail: matej.hudak@euke.sk

Ing. Štefan Lyócsa
Katedra hospodárskej informatiky a matematiky
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Ekonomická univerzita v Bratislave
Tajovského 13, 041 30 Košice, Slovensko
Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55 - 258
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20
E-mail: lyocsa@euke.sk

ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKŮ V ČR

Petr SUCHÁNEK – Jiří ŠPALEK

Úvod

Článek se zabývá analýzou konkurenceschopnosti podniků v ČR. Článek vychází ze dvou základních předpokladů:

- § konkurenceschopnost podniku se promítá do výkonnosti, resp. finanční úspěšnosti podniku, která je měřitelná standardními poměrovými ukazateli,
- § konkurenceschopnost je zapříčiněna faktory, které lze v podniku identifikovat a kvalitativně charakterizovat.

Vycházíme tedy z toho, že konkurenceschopnost lze definovat jako vlastnost, která podnikatelskému subjektu dovoluje uspět v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty (Pitra, 2001). Je zřejmé, že uspět na trhu může pouze ten, kdo danou konkurenční výhodou umí vhodně uplatnit a dokáže tím získat převahu nad svými konkurenty. Je přitom otázka, jakým způsobem konkurenceschopnost posuzovat.

Vzhledem k tomu, že konkurenceschopnost podniku souvisí s jeho vizí budoucnosti a od této vize se odvíjí podnikatelská strategie, nabízí se možnost zjišťování konkurenceschopnosti přes hodnotu, resp. velikost hodnoty, kterou podnik vytváří. Z tohoto pohledu tak konkurenceschopnost podmiňuje výkonnost a mělo by platit, že pokud je podnik konkurenceschopný, je také výkonný.

Předpokládáme dále, že výkonný podnik bude kvalitativně odlišný od podniku nevýkonného, resp. bude mít určité charakteristické vlastnosti. Tyto vlastnosti vychází z tzv. stakeholderského modelu podniku Donaldsona a Prestona, tzn. z toho, že podnik lze charakterizovat z pohledu různých zájmových skupin. Předpokládáme, že těmito stěžejními skupinami jsou vlastníci, zaměstnanci, věřitelé (investoři), veřejnost (stát), odběratelé (zákazníci) a dodavatelé, čímž se zaměřujeme především na primární stakeholdery (Donaldson, Preston, 1995).

Dále předpokládáme, že podniky v určité skupině výkonnosti budou charakteristické co do svých vlastností, tzn. budou mít určitou konkretizaci výše uvedeného modelu. Přitom dále předpokládáme, že charakteristika modelu bude pro podniky v různých skupinách různá. Na základě toho by pak bylo možno určit faktory, resp. určité charakteristiky faktorů typické pro úspěšné a tedy konkurenceschopné podniky.

Cílem článku je tedy pomocí vybraných poměrových ukazatelů rozdělit podniky do skupin a hledat jejich typické charakteristiky. Dílčím cílem článku je zjistit, zda pro jednotlivé skupiny existují rozdílné a zároveň typické charakteristiky faktorů, tzn. zda vytipované faktory lze považovat za faktory konkurenceschopnosti.

1. Metodika

Teorie zabírající se výkonností podniku nabízí celou řadu nástrojů a ukazatelů, nicméně pro náš výzkum bylo (je) klíčové vytipovat ty z nich, které umožňují podniky

rozčlenit do relativně homogenních skupin. Proto jsme využili jednoduché poměrové ukazatele, které jsou schopny postihnout různé (základní) oblasti finančního fungování podniku, i když je vypovídací schopnost těchto ukazatelů (především samostatně) omezená (Brealey, Myers, 2003).

Protože finanční analýza úspěšnosti není svázána pevnými metodickými pravidly a postupy, neexistuje ve světě jednotně přijatá terminologie pro řadu i často používaných ukazatelů, což velmi ztěžuje jakoukoli klasifikaci ukazatelů. Proto je možno se v české praxi a odborné literatuře setkat nejen s různými třídicími hledisky, ale i s obsahově shodnými ukazateli pod různými názvy. Je tedy nutno nejprve upřesnit u každého použitého ukazatele obsah údajů, které byly vloženy do čitatele a jmenovatele zlomku.

Přesto lze pro usnadnění analýzy a zejména pak pro potřeby srovnávání ukazatelů v prostoru a čase se poměrové ukazatele klasifikovat (třídit) do určitých skupin, většinou podle klíčových charakteristik, jimiž se ověřuje výkonnost podniku. Ukazatele lze pak třídit například takto (Sedláček, 2001):

- Ukazatele rentability
- Ukazatele aktivity
- Ukazatele finanční závislosti (zadluženosti)
- Ukazatele likvidity (platební schopnosti)
- Ukazatele tržní hodnoty
- Ukazatele cash-flow

Poměrových ukazatelů je možno sestavit mnoho. Aby byla analýza smysluplná, je nutno vybrat pouze určité menší množství ukazatelů (v tomto případě jeden až čtyři), které odpovídá potřebám, resp. cíli analýzy, a s jejich pomocí podniky seskupit. V našem případě bylo také vzít ohled na dostupnost finančních údajů (údaje o cash-flow nebyly k dispozici) a jejich vypovídací schopnost (údaje o tržní hodnotě čerpané z burzy jsou díky mizivé obchodovatelnosti v ČR použitelné pro cca deset podniků).

Za ukazatele, charakterizující kvalitu (výkonnost) podniků byly tedy zvoleny následující čtyři proměnné reprezentující relevantní výše uvedené základní skupiny ukazatelů:

1. ukazatel rentability aktiv (ROA) ze zisku před zdaněním a úroky (EBIT)

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva}$$

kde: EBIT = čistý zisk + nákladové úroky + splatná daň

Tento ukazatel patří mezi nejoblíbenější a nejsledovanější indikátory hodnocení podnikatelské činnosti, resp. výkonnosti podniku, protože poměří celkový zisk s výší podnikových zdrojů. Ukazatel rentability aktiv (ROA) poměří zisk s celkovými aktivy investovanými bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány, což umožňuje porovnávat podniky s rozdílnou strukturou vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Pokud je použit pro výpočet ROA zisk před zdaněním a úroky (EBIT), je

možno sledovat tzv. výdělkový potenciál firmy. Ten poměřuje vložené prostředky nejen se ziskem, ale i s těmi efekty, které vyplývají ze zhodnocení cizího kapitálu, resp. z různé ceny vlastního a cizího kapitálu, která je způsobena tzv. efektem daňového štítu, neboť placené úroky z cizího kapitálu snižují kromě hospodářského výsledku také daň z příjmu (Brealey, Myers, 2003).

2. ukazatel obratu aktiv

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Tento ukazatel měří schopnost podniku využívat vložených prostředků, tzn. že měří celkovou rychlost jejich obratu nebo rychlost obratu jejich jednotlivých složek (čímž hodnotí vázanost kapitálu v určitých formách aktiv). Poměrový ukazatel obratu aktiv měří vytvořené tržby k 1 Kč vložených aktiv. Tato relace je měřítkem kapitálové intenzity, přičemž dosahování vysokých tržeb s nízkými aktivy svědčí o vysoké kapitálové intenzitě podniku, která je pro úspěšnost podniku pozitivní (Brealey, Myers, 2003).

3. ukazatel míry celkové zadluženosti

$$\text{míra celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}}$$

Ukazatel zadluženosti je v podstatě ukazatel vztahu mezi cizími a vlastními zdroji podniku. Analýzou se přitom zjišťuje míra rizika věřitelů, že jejich pohledávky nebudou uhrazeny (Sedláček, 2001). Zadluženost ale nemusí být negativní charakteristikou podniku, neboť její růst ve finančně stabilním podniku přispívá ke zvyšování její rentability nebo tržní hodnoty. Neexistuje ani přímá souvislost mezi zadlužeností a insolventností, neboť vyšší zadluženost nemusí vždy přivádět podnik do platebních potíží. V této souvislosti je tak nutno ukazatele zadluženosti posuzovat společně s ukazateli rentability a likvidity.

Výše uvedený ukazatel míry celkové zadluženosti se často nazývá ukazatel věřitelského rizika, neboť s jeho růstem roste riziko, že při platební neschopnosti věřitelé přijdou o svůj vložený majetek. Tento ukazatel v podstatě říká, že peníze, kterými bylo uhrazeno příslušné procento aktiv v účetní hodnotě, pocházejí od různých věřitelů.

4. ukazatel likvidity prvního stupně (cash ratio)

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná likvidní aktiva}}{\text{krátkodobá pasiva}}$$

Analýza platební schopnosti (likvidity ve smyslu solventnosti) zkoumá schopnost podniku hradit krátkodobé závazky a v podstatě poměřuje to, čím je možno platit, tím co je nutno platit. Podle toho, jaká míra jistoty je požadována se dosazují do čitatele majetkové složky s různou likvidností (rozuměj schopností majetku přeměnit se na hotové peníze). Veličina oběžná likvidní aktiva, obsažený v čitateli ukazatele

běžná likvidita, zahrnuje hotovost, účty v bankách¹ a krátkodobý finanční majetek. Měří schopnost podniku hradit právě splatné závazky (Sedláček, 2001).

Metodou vedoucí k rozčlenění těchto poměrových ukazatelů do skupin je shluková analýza. Shluková (clusterová) analýza byla provedena metodou nejbližších středů (K-means cluster), která rozčleňuje jednotlivé podniky do relativně homogenních disjunktních skupin (shluků) na základě minimální mezishlukové vzdálenosti jednotlivých členů shluku.² Výsledné skupiny jsou tedy ty podniky, které v daných ukazatelích vyjadřují největší shodu.³

Na základě této shlukové analýzy jsou sestaveny skupiny relativně homogenních (podobných) podniků, které jsou dále posuzovány na základě výsledků finančních ukazatelů (expertním odhadem na základě výše uvedených charakteristik ukazatelů) a bude sestaveno pořadí shluků od nejvýkonnějších (nejkonkurenceschopnějších) k nejméně výkonným (nejméně konkurenceschopným).

Tam, kde jsme se zajímali o hledání faktorů, které jsou pro dané (vytvořené) shluky typické, bylo nutno posoudit významnost případných rozdílů. K tomuto účelu bylo použito dvou metod. V případě porovnání rozdílů četností na jednotlivé otázky, jsme použili statistického testu chí-kvadrát významnosti rozdílů. Uvedený test zkoumá, zda nalezené rozdíly jsou skutečně relevantní i pro základní soubor (hodnoty testového kritéria v kritickém oboru), či zda se jedná pouze o náhodou shodu okolností, která nemá statistickou významnost. V případě posouzení odlišností průměrných hodnot odpovědí, jsme využili klasického t-testu (Hindls, R. Hronová, S. Seger, J., 2003).

Analyzovány přitom jsou střední a velké podniky z různých odvětví a regionů ČR. Zkoumaný vzorek vychází z několika základních kritérií. Prvním kritériem je počet zaměstnanců (musí být vyšší než 50), druhým jsou dostupné ekonomické údaje, třetím je sídlo v ČR, čtvrtým právní forma (pouze akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným), pátým obrat na jednoho zaměstnance (nad 1 mil. CZK) a šestým odvětví (průmysl bez zemědělství a rybolovu, obchod a služby bez veřejného sektoru a činností domácností). Z tohoto pohledu se tedy jedná o záměrný výběr, přičemž základní soubor tvoří 7500 podniků. Tyto podniky byly osloveny a byly shromážděny údaje o 100 podnicích. Tyto údaje přitom byly shromažďovány formou dotazníků, který obsahuje 59 strukturovaných otázek zaměřených na zjištění charakteristik podniku. Tyto (jak kvantitativní, tak kvalitativní) charakteristiky přitom korespondují se zmiňovaným stakeholderským modelem. Pro účely článku jsou vybrány zajímavé charakteristiky, které by v souvislosti se shluky podniků mohly předjímat nejen jednotlivé faktory konkurenceschopnosti, ale také jejich optimální velikost.

¹ Běžné účty a termínované účty se splatností do 3 měsíců.

² Minimální vzdálenost je odvozena od euklidovské metriky a znamená vlastně minimální sumu čtverců).

³ Jelikož jsme volili několik ukazatelů, každý z podniků byl definován vektorem hodnot (finančních ukazatelů). Nejmenší vzdálenost pak tedy označuje nejmenší skalární vzdálenost daných vektorů.

2. Charakteristika zkoumaného vzorku

K charakterizování zkoumaného vzorku jsme použili tři znaky. Jsou to typ vlastnické struktury, velikost podniku (dle počtu zaměstnanců) a země vlastníka. Z hlediska vlastnické struktury má jediného vlastníka 41,03%, resp. 38 podniků a majoritního vlastníka 23,9%, resp. 22 podniků, tzn. jediného vlastníka s podílem základního kapitálu více než 50% a dále řadu malých vlastníků s podílem základního kapitálu do cca 10%. Několik velkých vlastníků má 33,7%, resp. 31 analyzovaných podniků, tzn. žádný z vlastníků nemá podíl na základním kapitálu větší než 50%, ale vlastníci mají více než 10% podíl a dále 1,1%, resp. 1 podnik uvedl jinou formu vlastnictví. Celkem osm podniků na tuto otázku neodpovědělo a nemohlo být tedy z pohledu vlastnické struktury klasifikováno.

Z hlediska velikosti podniku byla využita klasifikace používaná ministerstvem průmyslu a obchodu ČR (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2005), která považuje za malé podniky s počtem zaměstnanců 0 – 49, za střední podniky s počtem zaměstnanců 50 – 249 a za velké podniky s počtem zaměstnanců více než 250. Z toho hlediska tak zkoumaný vzorek tvořilo 26,5%, resp. 26 malých podniků, 36,7%, resp. 36 středních podniků a 36,7%, resp. 36 velkých podniků. Celkem dva podniky na tuto otázku neodpověděly a nemohly být tedy z pohledu velikosti klasifikovány.

Z hlediska země vlastníka bylo 63,3%, resp. 31 podniků z české republiky a 36,7%, resp. 18 podniků ze zahraničí, které nebylo blíže specifikováno. Bohužel celkem 51 podniků na tuto otázku neodpovědělo, takže nejen že nemohlo být z pohledu země vlastníka klasifikováno, ale vzhledem k tomuto počtu výrazně zkreslilo tuto charakteristiku.

3. Výsledky

3.1. Shluková analýza podniků

Při rozčleňování podniku do shluků bylo postupně využíváno různých kombinací výše uvedených poměrových ukazatelů. Snahou autorů přitom bylo postihnout co nejkomplexněji finanční výkonnost podniků, což znamenalo zapojení všech čtyřech ukazatelů. Podniky se přitom podařilo rozčlenit do čtyřech shluků aniž by bylo nutno některé podniky vyřadit díky jejich abnormalitě, resp. odlehlým hodnotám. Na druhou stranu ale bylo v podstatě nemožné rozhodnout, který shluk podniků je finančně nejvýkonnější. Díky tomu byl nakonec počet ukazatelů zredukován na tři (ukazatel z oblasti aktivity byl vypuštěn), které již jednoznačnější rozlišení výkonnosti umožnily, přestože bylo nutno jeden z podniků ze shlukové analýzy vypustit.

Uvedené ukazatele jsme použili s pětiletou retrospektivou, tzn. shlukována byla časová řada jednotlivých ukazatelů z let 2001 - 2005. Výsledný vektor hodnot, které charakterizovaly ekonomickou úspěšnost podniku, tak obsahuje 15 souřadnic. Pro zajištění plné srovnatelnosti bylo nutno před samotnou shlukovou analýzou jednotlivé souřadnice (ukazatele) standardizovat.⁴

⁴ Pro tuto standardizaci byly využity tzv. z-scores.

Výsledkem shlukové analýzy za použití tří výše uvedených ukazatelů jsou čtyři skupiny podniků a jeden podnik, jenž je od ostatních odlehlý (a tudíž nepatří do žádné z nich). Rozdělení podniků do jednotlivých shluků přibližuje graf č. 1.

Získané čtyři shluky je možno charakterizovat z hlediska výkonnosti následovně:

A - Vynikající – Shluk 1 (4 podniky, tj. 4 % ze všech)

Podniky jejichž zadluženost je podprůměrná a v průběhu let klesá.
Rentabilita je vysoce nadprůměrná a neustále roste (oproti průměru)
Likvidita je mírně podprůměrná, ale v průběhu let se zvyšuje (oproti průměru).

B - Velmi dobré – Shluk 5 (17 podniků, tj. 18 %)

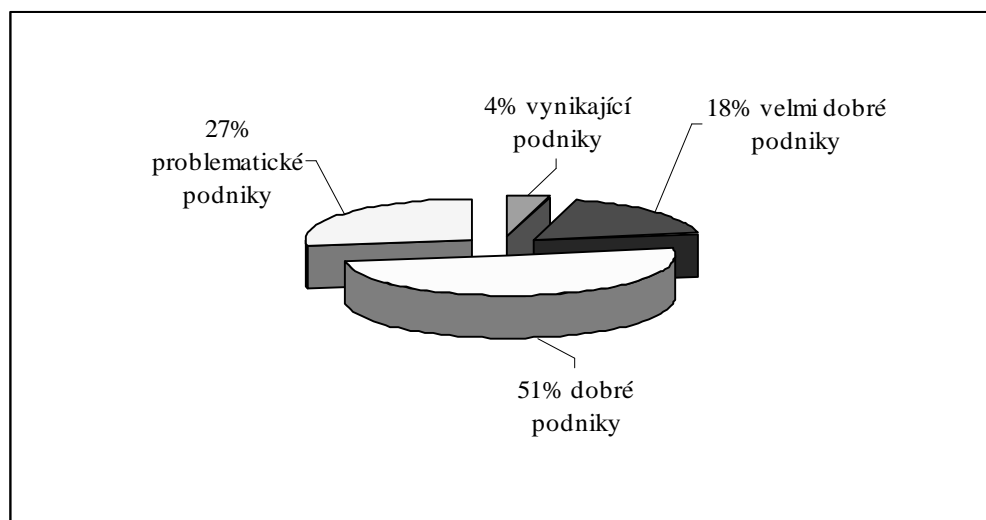
Podniky jejichž zadluženost je výrazně podprůměrná a trend je vcelku setrvalý.
Rentabilita je mírně nadprůměrná a nijak výrazně se nemění (oproti průměru).
Likvidita je výrazně nadprůměrná.

C - Dobré – Shluk 3 (48 podniků, tj. 50 %)

Podniky jejichž zadluženost je mírně nadprůměrná.
Rentabilita se pohybuje okolo průměrných hodnot a výrazně se nemění (oproti průměru).
Likvidita je výrazně podprůměrná.

D - Problematické – Shluk 4 (26 podniků, tj. 27 %)

Podniky jejichž zadluženost je výrazně nadprůměrná a spíše se zvyšuje (oproti průměru).
Rentabilita je mírně podprůměrná a mírně klesá (oproti průměru).
Likvidita je výrazně podprůměrná.



Graf 1

Zastoupení podniků v jednotlivých shlucích

Zdroj: autoři

3.2. Analýza charakteristik podniků dle shluků

Na základě shlukové analýzy byly podniky rozčleněny do čtyřech základních shluků a dle těchto shluků byly s využitím dotazníkového šetření o nich byly shromážděny informace, resp. charakteristiky. Vybrané charakteristiky jsou souhrnně uvedeny v tabulce č. 1, detailní popis jejich hodnocení je uveden níže.

První charakteristikou je důležitost jednotlivých zájmových pro podnik. Z řady skupin, kterou tvořili vlastníci, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, věřitelé a stát, byl statisticky významný rozdíl zaznamenán pouze u státu. Z hlediska charakteristiky 1 (nedůležitá zájmová skupina) až 5 (vysoce důležitá zájmová skupina), je pro shluk A charakteristická známka 2,25, pro shluk B známka 1,94, pro shluk C známka 2,33 a pro shluk D známka 1,69.

Druhou charakteristikou je existence relativně autonomních organizačních jednotek (divizí, závodů apod.). Z hlediska charakteristiky ano (autonomní jednotky existují) nebo ne (autonomní jednotky neexistují) je pro shluk A typické, že 50% podniků tyto jednotky má, ve shluku B má tyto jednotky 58,8% podniků, ve shluku C je má 40,4% podniků a ve shluku D má tyto jednotky 19,2% podniků. Pokud se jedná o odpověď na související otázku kde je tato autonomie realizována, tak je variabilita odpovědí poměrně vysoká. Určitý význam však lze nalézt v oblasti plánování výrobního programu a jednání s odběrateli. Z hlediska charakteristiky 1 (nízká autonomie) až 5 (vysoká autonomie), je v oblasti plánování výrobního programu pro shluk A charakteristická známka 3,5, pro shluk B známka 2,33, pro shluk C známka 3,3 a pro shluk D známka 3,5. Z hlediska charakteristiky 1 (nízká autonomie) až 5 (vysoká autonomie), je v oblasti jednání s odběrateli pro shluk A charakteristická známka 4,5, pro shluk B známka 3,22, pro shluk C známka 3,5 a pro shluk D známka 4,17.

Třetí charakteristikou je využívání softwarových aplikací podnikem. Z celé řady různých aplikací jako jsou např. různé moduly (MRP, CRM, SCM), účetní a personální agenda apod., byl významný rozdíl zaznamenán u intranetu. Z hlediska charakteristiky ano (používáme) nebo ne (nepoužíváme) je pro shluk A typické, že 25% podniků intranet používá, ve shluku B ho používá 87,5% podniků, ve shluku C ho používá 78,7% podniků a ve shluku D používá intranet 76% podniků.

Čtvrtou charakteristikou je počet, resp. podíl zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním v podniku. Zde je charakteristika poněkud obtížnější, neboť byla provedena na základě četnosti odpovědí od 0% do 85% zaměstnanců, přičemž variabilita odpovědí byla poměrně velká. Pro shluk A tedy v průměru platí, že má 19% vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců, shluk B jich má 7,5%, shluk C jich má 9,54% a shluk D má 6,5% vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců.

Pátou a poslední významnou charakteristikou je důležitost kritéria při výběru nového, resp. při hodnocení stávajícího dodavatele. Z celé řady kritérií jako např. cena produktů, dodací podmínky, kvalita produktů, doba působení dodavatele na trhu, reference jiných odběratelů apod. byly významné rozdíly zaznamenány u platebních podmínek a certifikátu jakosti dodavatele. Co se týče platebních podmínek, z hlediska charakteristiky 1 (vysoce důležité) až 5 (zcela nedůležité), je pro shluk A typická známka 3,25, pro shluk B známka 3,13, pro shluk C známka 3,9 a pro shluk D známka 3,92. Co se týče certifikátu jakosti dodavatele, z hlediska charakteristiky 1 (vysoce

důležité) až 5 (zcela nedůležité), je pro shluk A typická známka 4, pro shluk B známka 3,69, pro shluk C známka 3,71 a pro shluk D známka 3,76.

Tabulka 1

Vybrané charakteristiky podniků dle shluků

	Shluk A	Shluk B	Shluk C	Shluk D	Statistická významnost
Důležitost státu pro podnik	2,25	1,94	2,33	1,69	0,069
Existence autonomních organizačních jednotek	50%	58,8%	40,4%	19,2%	0,061
Využívání intranetu podnikem	25%	87,5%	78,7%	76%	0,065
Podíl zaměstnanců s VŠ vzděláním	19%	7,5%	9,54%	6,5%	0,093
Důležitost plateb. podmínek při hodnocení dodavatelů	3,25	3,13	3,9	3,92	0,071
Důležitost certifikátu jakosti při hodnocení dodavatelů	4	3,69	3,71	3,76	0,033

Zdroj: autoři

4. Diskuse

Z těchto výsledků jednoznačně vyplývá, že v námi zachyceném vzorku podniků jednoznačně dominují podniky, které vykazují průměrnou ziskovost (5 %), která je doprovázena mírně nadprůměrnou zadlužeností (51 %) a relativně nižší mírou likvidity (170 %). Pro další analýzy je jednoznačnou otázkou, zda se potvrdí oprávněnost existence prvního shluku – podniků A – či zda se tato skupina spojí s druhou skupinou podniků, které jsme označili jako velmi dobré.

Kvalitativní charakteristiky, resp. rozdíly mezi shluky jsou méně výrazné, než je tomu v případě finančních ukazatelů, nicméně i zde určité rozdíly existují. Především je zde patrná určitá důležitost státu pro shluk finančně nejvýkonnějších podniků. Obecně je podniky tato důležitost charakterizována jako velmi nízká, resp. mizivá, nicméně právě u shluku A je tato důležitost vyšší než u shluků ostatních. Zdá se tedy, že finančně úspěšné podniky si začínají uvědomovat roli státu a zejména jeho vliv na výkonnost a konkurenční schopnost podniků. Lze přitom spekulovat, zda je tento vliv způsoben spíše tvorbou legislativních mantinelů, které se můžou pokusit podniky měnit prostřednictvím lobbingu nebo zda se jedná o možnost přístupu ke státním zakázkám (v ČR velmi lukrativní zejména ve stavebnictví). Bude přitom zajímavé sledovat, zda v případě finančně úspěšných podniků bude důležitost státu pro podniky v dalších letech růst.

Pro finančně úspěšné podniky je také charakteristická existence relativně autonomních organizačních jednotek. V tomto případě je rozdíl mezi shluky výraznější. Je přitom zřejmé, že u výkonných podniků (shluky A a B) tyto jednotky existují častěji než u podniků méně výkonných (shluk C a především shluk D). Rozčlenění podniku přitom zřejmě nesouvisí bezprostředně s velikostí podniku, neboť rozdíly ve velikosti podniků v rámci jednotlivých shluků nejsou statisticky významné. Předpokládáme, že vyšší míra existence autonomních jednotek souvisí především se specializací jednotlivých částí podniku na danou činnost, event. trh a z toho

vyplývající vyšší efektivnost, event. výkonnost těchto součástí a podniku jako celku. Určitý vliv (pozitivní) zde zřejmě má také způsob řízení, tzn. decentralizace včetně přesunu pravomoci a odpovědnosti na tyto autonomní jednotky. Přitom lze spekulovat, zda podniky (zejména finančně výkonné) mají systém řízení nastavený jinak než podniky méně výkonné a zda existují další rozdíly např. v podnikové kultuře.

Také ve využívání intranetu podnikem jsou významné rozdíly, zejména mezi shlukem nejvýkonnějších podniků a shluky ostatními. Na první pohled by se mohlo zdát, že pro výkonné podniky je charakteristické nízké využívání intranetu (shluk A), na druhou stranu však podniky ve shluku B využívají intranet častěji než podniky méně výkonné (shluky C a D). Bude proto důležité zjistit, zda výkonné podniky používají skutečně jiný způsob komunikace než je intranet nebo zda se jedná o anomálii (vzniklou zřejmě díky malému počtu podniků ve shluku A). Nyní skutečně zřejmě nelze rozhodnout, zda podniky výkonné intranet využívají velmi málo (shluk A) nebo naopak více (shluk B) než podniky méně výkonné (shluky C a D).

Významné rozdíly existují také u charakteristiky podílu zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním v podniku. Pro nejvýkonnější podniky (shluk A) je typický výrazně vyšší podíl zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním (cca o 50% až 66%) než je tomu v ostatních shlucích. Zdá se tedy, že nejvýkonnější podniky kladou velký důraz na vzdělání, resp. úroveň vzdělání svých zaměstnanců a lze tedy předpokládat, že tyto podniky jsou špičkami ve svém oboru. Tomuto tvrzení však poněkud odporuje fakt, že podniky ve shluku B mají těchto zaměstnanců výrazně méně, ba dokonce méně než u podniků shluku C, které jsou však finančně méně úspěšné. Vzniká tedy otázka zda vzdělání zaměstnanců (včetně vysokoškolského) není pouze (nutný) předpoklad finanční výkonnosti, resp. konkurenceschopnosti, který může být využit (shluk A) nebo využit být nemusí (shluk C).

Poslední významnou charakteristikou je hodnocení dodavatelů. Výraznější rozdíly existují spíše u platebních podmínek. Přestože jsou si průměrné hodnoty za jednotlivé shluky blízké je zřejmé, že shluky A a B kladou na tyto podmínky o něco menší důraz než shluky C a D. Z toho lze vyvodit, že pro výkonné podniky nejsou platební podmínky tak důležité. Do platebních podmínek však není zařazena cena, která byla předmětem samostatného posuzování (výsledky však jsou statisticky neprůkazné). Na druhou stranu se nepotvrdila domněnka, resp. je statisticky nevýznamná, o větším důrazu na kvalitu dodávek, neboť tu požadují podniky vysokou napříč shluky. Rozpětí odpovědí na škále 1 (vysoce důležité) až 5 (zcela nedůležité) bylo mezi 3 a 5. Spíše se domníváme, že výkonnější podniky mají standardizovaný vztah se svými dodavateli, který jim zajišťuje standardizovanou a požadovanou kvalitu dodávek a nemusí se tedy tolik věnovat nastavování, resp. vyjednávání těchto podmínek. Je také možné, že výkonné podniky jsou ochotny akceptovat vyšší cenu (vyplývající z platebních podmínek), neboť je to pro ně efektivnější řešení, než hledat nové možnosti a vyjednávat o výhodnějších platebních podmínkách, které zase stojí úsilí, čas a tedy další finanční prostředky.

Zdá se také, že pro hodnocení dodavatelů je důležitá certifikace dodavatele, přičemž není blíže specifikováno jaký certifikát, resp. jakou certifikaci podniky požadují. Vzhledem k tomu, že certifikáty slouží k zajištění kvality, resp. určité úrovně kvality, je pravděpodobné, že vysoká důležitost kladená na certifikaci dodavatelů nejvýkonnějšími podniky ve shluku A souvisí právě s kvalitou dodávek. Důraz na

certifikaci je u tohoto shluku podniků přece jen vyšší než u shluků ostatních. Je přitom pravděpodobné, že certifikace dodavatelů má u těchto nejvýkonnějších podniků přednost před platebními podmínkami, resp. před hledáním nejvýhodnějších, resp. nejlevnějších variant platebních podmínek.

Zdá se tedy, že konkurenceschopný podnik by na základě našeho výzkumu byl charakteristický tím, že si uvědomuje určitý význam státu pro svou činnost, resp. podnikání. Dále tento podnik se svým růstem bude svou činnost specializovat a nekoncentrovat na relativně autonomní organizační (podnikatelské) jednotky, přičemž rozhodující nebude velikost, ale spíše šíře záběru podniku. Podnik bude určitě využívat nějakou formu vnitropodnikové komunikace, přičemž je otázka zda to bude intranet nebo nějaká jiná forma. Podnik bude mít zřejmě také vysoký podíl vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců, které bude schopen adekvátně využít při své podnikatelské činnosti. Pro výběr, resp. hodnocení dodavatelů pak pro něj bude velmi důležitá certifikace dodavatele a nebude klást takový důraz na platební podmínky.

Závěr

Domníváme se, že se nám úspěšně podařilo rozdělit podniky do jednotlivých shluků. Je přitom otázka, zde je toto rozdělení nejšťastnější, neboť shluk A obsahuje pouze čtyři podniky. Na jednu straně je zřejmé, že nejvýkonnějších podniků nebude příliš mnoho a poměr 4% ze zkoumaného vzorku zřejmě odpovídá realitě. Na druhou stranu je pro hledání charakteristik konkurenceschopnosti tento počet nedostačující. Zjištěné charakteristiky jistě ukazují na rozdíly mezi výkonnými (konkurenceschopnými) a méně výkonnými (méně konkurenceschopnými) podniky. Na druhou stranu vzniká oprávněná otázka, zda tyto charakteristiky jsou těmi stěžejními a důležitými. Lze se oprávněně domnívat, že tomu tak není a že skutečně důležité charakteristiky konkurenceschopnosti nám zůstali prozatím ukryty. Bude zřejmě nezbytně nutné zvýšit počet zkoumaných podniků. Na tomto zvýšení se v současné době pracuje, přičemž cílem je analyzovat cca 450 podniků. Domníváme se, že tento počet by mohl být již dostatečný nejen pro potvrzení našich dosavadních závěrů, ale zejména pro odhalení dalších charakteristik podstatných pro konkurenční schopnost podniku.

Dalším problémem, který zde dosud nebyl zmiňován, ale který může mít podstatný vliv na propojení výkonnosti a charakteristik (faktorů) konkurenceschopnosti je jejich vzájemná závislost. Je zřejmé, že faktory, resp. určité charakteristické znaky podniku podmiňují finanční výkonnost. Pokud ovšem zkoumáme ekonomické výsledky retrospektivně (tzn. z let 2001 – 2005), získáváme informaci o konkurenční schopnosti vzniklé minimálně v letech 2000 – 2005, event. ještě dříve. Vzniká tedy určitý paradox mezi tím, že spojujeme charakteristiky podniku získané v roce 2006 s finančními výsledky v letech 2001 – 2005. Z toho hlediska bychom tedy měli spojovat získané charakteristiky s finančními výsledky z příštích let, tzn. minimálně od roku 2006 dále, protože je více než jisté, že konkurenční schopnost není stálá a v průběhu času se mění. Na druhou stranu je více než pravděpodobné, že dynamika změn různých faktorů, resp. charakteristik konkurenceschopnosti je různá, takže by mělo být možné zachytit v současné době alespoň některé charakteristiky,

ktelé podmínili konkurenční schopnost v minulosti (rozuměj mezi lety 2001 – 2005). Domníváme se, že to do určité míry potvrzují, resp. naznačují uvedené výsledky našeho výzkumu.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, výkonnost, shlukování, stakeholdeři

Literatura

1. BREALEY, R. A., MYERS, S. C. *Principles of Corporate Finance*. 7th. ed. New York: McGraw-Hill, 2003. ISBN 0071151443
2. HINDLS, R. HRONOVÁ, S. SEGER, J. *Statistika pro ekonomy*. 4. vydání, Praha: Professional Publishing, 2003, 415 s. ISBN 80-86419-52-5
3. DONALDSON, T., PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, January 1995, vol. 20, no. 1, s. 65-91.
4. Interná grantová úloha „Mladá veda“ č.2330252/04: „Tendencie zmien ekonomiky a manažmentu slovenských podnikov v období vstupu do EÚ“. Doba riešenia: 2004-2005. Vedúci projektu: BAŠISTOVÁ, A. Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach EU.
5. PITRA, Z. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování*. Praha: Ekopress, 2001, 305 s. ISBN 8086119645
6. SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*. 2. doplněné vydání. Praha: Computer Press, 2001, 220 s. ISBN 80-7226-562-8
7. Ministry of Industry and Trade of the Czech Republic. *Small and medium-sized enterprises* [online]. c2005 [cit. 5. 8. 2007] dostupné z <<http://www.mpo.cz/cz/podpora-podnikani/msp/#category291>>

Summary

The paper deals with measuring the competitiveness of the Czech enterprises. It proceeds from the assumption that company competitiveness is reflected in its performance and financial success which is possible to measure with standard ratio indicators, and also from the assumption that competitiveness results from certain characteristic factors. The aim of the paper is to divide the companies into a number of groups using selected ratio indicators and to search for characteristics typical of them. Partially, the aim is also to find out whether there are different factor characteristics for particular groups, i.e. whether it is possible to consider the selected factors to be the factors of competitiveness.

Autoři

doc. Ing. Petr Suchánek, Ph.D.
Katedra Podnikového hospodářství
Masarykova univerzita Ekonomicko-správní fakulta
Lipová 41a, 602 00 Brno, Česká republika
Tel.: +420 54949 5478
 +420 54949 4880
Fax:+420 54949 1720
E-mail:suchy@econ.muni.cz

Mgr. Jiří Špalek, Ph.D.
Katedra Veřejné ekonomie
Masarykova univerzita Ekonomicko-správní fakulta
Lipová 41a, 602 00 Brno, Česká republika
Tel.: +420 54949 5478
 +420 54949 4880
Fax:+420 54949 1720
E-mail:spalek@econ.muni.cz

PLÁNOVANIE - NÁSTROJ KOMPETENTNÉHO MANAŽMENTU PODNIKU

Luboslav SZABO – Miroslav GRZNÁR – Jaroslav JANÍK

Úvod

Plánovanie tvorí základnú funkciu manažmentu podniku od ktorej do veľkej miery závisí účinnosť celého komplexu riadiacich činností. Hlavnou úlohou plánovania je stanovenie poslania a cieľov podniku, stanovenie prostriedkov a ciest, ktorými sa vytýčené ciele podniku budú realizovať. Okrem tohto samotné plánovanie plní aj nezanedbateľné úlohy v oblasti motivácie manažérov i výkonných pracovníkov, keď parametre plánu sa stávajú metou ľudských zdrojov na rôznych stupňoch riadenia.

Cieľom nášho príspevku je analyzovať výkon plánovacích činností v súčasnej podnikovej praxi v SR, posúdiť kvalitu plánovania a jej vplyv na prosperitu podnikov a identifikovať slabé miesta a rezervy v oblasti vykonávania plánovacích činností.

Príspevok je parciálnym výsledkom riešenia grantového projektu VEGA č.1/2601/05 „Rozvoj podnikového manažmentu a rozhodovacích procesov v podmienkach integrácie“.

1. Kritický pohľad na súčasné podnikové plánovanie

Plánovanie je najmä v stredných a veľkých podnikoch chápané ako samozrejmosť a realizuje sa často rutinným spôsobom. Plánovacie premisy, ktoré sú východiskom k tvorbe plánov však nie sú vždy v potrebnej miere aktualizované a na ich báze tvorené plány nedokážu adaptovať podnik podnikateľskému prostrediu.

Ďalšou príčinou problémov plánovania je existencia prehnaných očakávaní v oblasti jeho možností a schopností v nových podmienkach. Funkcia plánovania sa nezriedka vidí ani nie tak v plánovacích procesoch, ich orientácii na budúcnosť a ich komunikačnom význame pre prepájanie jednotlivých stupňov riadenia, ako v kontrole či sa dosiahol plánovaný stav.

Kritika súčasných systémov plánovania si všíma, že tradičné prístupy nereagujú na zmeny v podnikateľskom prostredí, na ich vysokú komplexnosť a nedisponujú potrebnými mechanizmami aktualizácie plánovacích systémov. Málo sa zvyrazňuje fakt, že plánovateľnosť je odlišná v jednotlivých odvetviach a podnikoch, zatiaľ čo tradičné systémy plánovania boli koncipované pre stabilné podnikateľské prostredie, ktoré dnes už neexistuje.

Tradičné plánovanie je v súčasnosti kriticky hodnotené aj z celého radu ďalších príčin, z ktorých uvedieme aspoň niektoré.

Väzba na minulosť. V rámci tradičného plánovania sú často len extrapolované hodnoty z minulosti. Tento prístup neumožňuje prihliadať na zmeny v prostredí, nevšíma si požiadavky zákazníkov, ignoruje inovácie a technologické zlepšenia, ktoré ponúka výskum a vývoj vo svete.

Operatívne zameranie. Absentuje previazanosť plánovania na stratégiu. Tradičné plánovanie sa orientuje najmä na alokáciu zdrojov, prípadne efektívnosť ich využitia, ale menej na potrebné zmeny v podniku, ktoré pripravuje stratégia rozvoja podniku.

Orientácia na vstupy. Plány a ich zostavovanie sa koncentruje na alokáciu vstupov namiesto na poskytované výkony – výstupy a zhodnotenie ich prínosov k tvorbe hodnoty a k uspokojovaniu rastúcich potrieb zákazníkov

Nízka flexibilita. Plánovacie parametre sú tak stabilne stanovené, že ich nemožno v priebehu plnenia plánu meniť. Osobitne to platí pre výnosy a náklady. Prvé majú stanovené spodnú hranicu, ktorá sa má dosiahnuť a druhé hranicu hornú, ktorá sa nesmie prekročiť. To v podmienkach premenlivých trhov a neustálych zmien v podnikateľskom prostredí protirečí potenciálnym schopnostiam plánovania viesť podnik k dynamickému rozvoju.

Nákladová náročnosť plánovania. Tradičné plánovanie je často hodnotené ako časovo a pracovne príliš náročné a jeho výsledok nie vždy dokáže uhradiť vynaložené náklady. Je tomu tak najmä vtedy, ak podnikový plán predstavuje monument čísel, ktorým vykonávatelia úloh ani nerozumejú.

Uprednostňovanie nevhodných metód a postupov tvorby plánov. Prejavuje sa hlavne v prevládaní empirických metód na úkor metód exaktných a heuristických, ktoré sú vhodnejšie v reálnych podmienkach neistoty a rizika v ktorých sa plán tvorí.

2. Charakteristika skúmaného súboru podnikov

Širšie koncipovanú analýzu zameranú na súčasný stav plánovania v podnikoch SR sme vykonali s cieľom zistiť rozdiely v plánovacích postupoch, v procese tvorby plánov, používaných metódach plánovania a navrhnúť ich zdokonalenie v podmienkach integrácie slovenských podnikov do európskych podnikateľských štruktúr. Naším zámerom bolo posúdiť kritické miesta súčasného plánovania v slovenských podnikoch.

Prieskum sa uskutočnil v 128 podnikoch SR, ktorých štruktúra je zobrazená v nasledujúcich tabuľkách, formou dotazníka v období rokov 2004 až 2005.

Súbor podnikov bol náhodný a pri ich výbere sa nekládli žiadne obmedzenia. Podniky, ktoré odpovedali na naše požiadavky vyplnením zaslaného dotazníka sme roztriedili podľa znakov – veľkosť podľa počtu zamestnancov, podľa odvetvia podnikania a výšky zisku. Uvedeným znakom sme prisúdili najväčší význam pri hľadaní rozdielov v plánovacích prístupoch manažérov.

Prvým členením podnikov bolo členenie veľkosti podľa počtu zamestnancov a celý súbor bol rozčlenený na nasledujúce skupiny:

- § malé podniky – počet zamestnancov do 19,
- § stredné podniky – počet zamestnancov 20 až 99,
- § stredne veľké podniky – počet zamestnancov 100 až 499,
- § veľké podniky – počet zamestnancov 500 a viac.

Štruktúra podnikov súboru z hľadiska delenia podľa veľkosti je zobrazená v tabuľke 1.

Tabuľka 1

Štruktúra podnikov súboru

Rozdelenie podľa veľkosti	Počet	Percentuálne vyjadrenie
Malé	30	23,4 %
Stredné	46	35,9 %
Stredne veľké	34	26,6 %
Veľké	18	14,1 %
Spolu	128	100 %

Rozdelenie podnikov podľa veľkosti je pomerne rovnomerné, jedine podiel veľkých podnikov je o niečo menší. Najvyšší je podiel stredných podnikov. To do značnej miery odpovedá aj realite.

Ďalším triedením podnikov zobrazeným v nasledujúcej tabuľke č. 2 je podľa odvetvia podnikania. Toto členenie je rozšírené o členenie podnikov podľa veľkosti, čo potom poskytne ucelenejší obraz o vzorke podnikov, t.j. rozdelenie podnikov podľa odvetvia podnikania a zároveň ich rozdelenie podľa veľkosti. Najväčší podiel majú podniky výrobné a podniky zamerané na obchodnú činnosť. Podniky v odvetviach finančnictva a informatiky sú zastúpené rovnakým podielom a podniky v agrárnom sektore len symbolicky.

Z uvedenej vzorky podnikov bolo až 80 % ziskových z čoho možno usudzovať, že väčšinou ide o dobré podniky riadené kvalifikovanými manažérmi.

Tabuľka 2

Podniky podľa odvetvia podnikania

Rozdelenie podľa odvetvia podnikania	Počet	Percentuálne vyjadrenie	Malé	stredné	stredne veľké	veľké	Spolu
Obchod a služby	42	32,8%	33,3%	45,2%	21,5%	0,0%	100 %
Výrobný podnik	56	43,8%	12,5%	41,1%	33,9%	12,5%	100 %
Financie	14	10,4%	14,3%	28,6%	7,1%	50,0%	100 %
Informatika	14	10,4%	50,0%	0,0%	21,4%	28,6%	100 %
Poľnohospodárstvo	2	1,6%	0,0%	0,0%	100 %	0,0%	100 %
Spolu	128	100 %	x	x	x	x	100 %

3. Výsledky analýzy plánovania v súbore podnikov

Prvým znakom, ktorý sme chceli posúdiť bolo *organizovanie plánovania* v podniku. Výsledky zobrazuje tab. 3.

Tabuľka 3

Výskyt samostatného plánovacieho útvaru v podniku

Ukazovateľ	Počet	%	Z toho malý v %	stredný	Stredne veľký	Veľký
Plánovací útvar má	37	28,9	5,5	18,9	40,5	35,1
Plánovací útvar nemá	91	71,1	30,8	42,9	20,9	5,4
Spolu	128	100,0	-	-	-	-

Vlastný plánovací útvar a teda centralizáciu plánovania realizuje len tretina skúmaných podnikov, pričom ide predovšetkým o stredné a veľké podniky. Väčšina podnikov uplatňuje decentralizované plánovanie, ktoré sa uskutočňuje na hlavných útvaroch, ako sú finančný, výrobný, zásobovací a nákupný a pod. Tento prístup vytvára priestor pre participáciu týchto útvarov na tvorbe plánu, čo je jeho výhodou. Vlastný plánovací útvar mali najčastejšie podniky v odbore finančnictva a informatiky s predovšetkým zahraničným vlastníkom.

Ďalšou skúmanou oblasťou podnikového plánovania bolo využívanie *plánovacích postupov* v rámci uplatňovaných plánovacích procesov. Výsledky uvádza tab. 4.

Tabuľka 4

Plánovacie postupy v podnikoch

Ukazovateľ	Počet	%	Z toho malý v %	stredný	Stredne veľký	Veľký
Top down	46	35,9	30,4	43,5	10,9	15,2
Bottom up	2	1,6	-	-	-	100
Kombinovaný	80	62,5	20,0	32,5	36,3	11,2
Spolu	128	-	-	-	-	-

Skúmané podniky využívajú najčastejšie plánovacie postupy kombinované a historicky najstarší systém top down. To naznačuje prílišné spoliehanie sa manažérov na centralistický a autoritatívny prístup k plánovaniu, ktorý neumožňuje participáciu ďalších odborníkov na tvorbe plánu. Prítomnosť postupu bottom up sa vo vyspelých krajinách považuje za moderný, demokratický princíp plánovania. Tento v našom súbore však uplatnili len 2 veľké podniky.

Spôsoby realizácie plánovacích procesov sme analyzovali aj v jednotlivých odboroch podnikania. Výsledky uvádza nasledujúca tabuľka.

Tabuľka 5

Plánovacie postupy v podnikoch podľa odvetvia podnikania v %

Ukazovateľ	Podnikov spolu	Top down	Bottom up	Kombinácia
Obchod a služby	42	33,3	-	66,7
Výrobný podnik	56	35,7	-	64,7
Financie	14	50,0	-	50,0
Informatika	14	21,4	14,3	64,3
Poľnohospodárstvo	2	100,0	-	-
Spolu	128	35,9	1,6	62,5

Prístup tvorby plánu postupom „zdola hore“ využívali len niektoré podniky v odvetví informatiky, kde sa aj využívali všetky hodnotené postupy. Najčastejšie sa vyskytoval prístup „zhora dole“ a kombinácia, pričom táto prevládala v troch odvetviach s najväčším počtom zastúpených podnikov.

Nakoniec vyhodnotíme ešte plánovacie prístupy tak, že v triedení použijem roydelenie podnikov podľa miery ziskovosti, čo nám umožní posúdiť vplyv plánovacích postupov na prosperitu podnikov.

Tabuľka 6

Plánovacie postupy podľa ziskovosti podnikov v %

Ukazovateľ	Podnikov spolu	Top down	Bottom up	Kombinácia
Nadpriemerný	30	10,0	6,7	83,3
Priemerný	73	46,8	-	53,2
Podpriemerný	7	42,9	-	57,1
Nulový	11	36,4	-	63,6
Mierne strata	7	28,6	-	71,4
Spolu	128	35,9	1,6	62,5

Uplatňovanie postupu top down nevedie k nadpriemernému zisku, k tomu vedie skôr využívanie kombinácie rôznych postupov. Ale samotné uplatňovanie kombinácie nie je zárukou dosiahnutia zisku, ako o tom svedčia čísla v tabuľke 6. Podniky bez zisku do značnej miery využívali postup zhora – dole, čo len potvrdzuje jeho neúčinnosť v súčasných podnikateľských podmienkach.

Ďalšou oblasťou skúmania bolo *aké druhy plánov v súčasnosti podniky zostavujú* a využívajú z časového hľadiska. Je známe, že prevaha operatívneho plánovania sa v súčasnosti pokladá za kritické miesto podnikového plánovania. Analyzovali sme v akej štruktúre podľa dĺžky časového horizontu sú plány zostavované v našom súbore podnikov. Výsledky uvádza nasledujúca tabuľka:

Tabuľka 7

Štruktúra podnikových plánov podľa časového hľadiska

Plány	Podiel podnikov	Časový horizont	Kto ich požaduje v %			Doba tvorby
			Majitelia	Manažment	Útvary	
Strategické	54,7 %	5 rokov	38,5	61,5	-	3 mesiace
Strednodobé	73,4 %	1,8 roka	43,4	56,6	-	1,5 mesiac.
Operatívne	90,6 %	7 mesiac.	30,8	61,5	7,7	1 týždeň

Len polovica opytovaných podnikov realizuje strategické plánovanie, ktoré je spojené s vytváraním a využívaním konkurenčnej výhody a s realizáciou strategických podnikateľských zámerov. Zdá sa, že podniky si neuvedomujú potrebu vypracovania a plánovania strategických zmien. Pričom je zaujímavé, že potrebu strategického plánovania viac pociťujú samotní manažéri a nie majitelia podnikov.

Najviac podniky využívajú operatívne plánovanie s krátkym časovým horizontom, ktoré väčšinou slúži na materiálové a pracovné zabezpečenie výrobných procesov a využívania výrobných kapacít vo výrobných podnikoch. Jeho potrebu tiež najviac pociťujú manažéri podnikov.

Strednodobé plánovanie sa v skúmaných podnikoch orientuje najmä na zostavovanie podnikateľských plánov (business plány) a ich využívanie požadujú podobnou mierou majitelia i manažéri. Jednotlivé útvary podniku prejavujú záujem aj o operatívne plánovanie. Najčastejšie je finančný útvar podniku, ktorý požaduje krátkodobé plánovanie peňažného toku.

Pozrime teraz ako sa plánovanie podľa dĺžky časového horizontu diferencuje v jednotlivých odvetviach.

Tabuľka 8

Časové druhy plánov podnikov podľa odvetvia v %

Odvetvie	Strategické plán	Strednodobé plány	Operatívne plány
Obchod a služby	45,8	66,7	91,7
Výroba	58,1	70,9	96,8
Financie	62,5	100,0	100,0
Informatika	50,0	71,4	50,0
Poľnohospodárstvo	100,0	100,0	100,0

Keďže v poľnohospodárstve evidujeme len 2 podniky nemôžeme výsledok pokladať za dosť reprezentatívny. Najviac sa strategické plánovanie uplatňuje vo financiách a vo výrobnnej sfére. Vysoké podiely strednodobého plánovania nachádzame u všetkých odvetví a u operatívneho plánovania podobne, ale s výnimkou informatiky, kde sa tieto druhy plánu využívajú menej.

Či je korelácia medzi časovými druhmi plánov a ekonomickou prosperitou to nám umožní posúdiť tabuľka 9.

Tabuľka naznačuje, že vyššie využívanie strategického plánovania, ale aj ďalších časových plánov je vo väzbe s vysokým ziskom podnikov. Potvrzuje to aj fakt, že podniky v strate a s nulovým výsledkom len veľmi málo uplatňujú strategické plánovanie. Ťažšie sa už interpretuje skutočnosť, že aj pomerne menšie využívanie strategického plánovania umožňuje niektorým podnikom dosahovať priemerný zisk.

Tabuľka č. 9

Časové druhy plánov podľa výšky zisku podnikov

Zisk	Strategické plán	Strednodobé plány	Operatívne plány
Nadpriemerný	70,6	88,2	94,1
Priemerný	48,8	65,8	87,8
Podpriemerný	75,0	75,0	100,0
Nulový	36,4	66,7	83,3
Mierna strata	42,9	85,6	100,0

Na otázku, kto sú tvorcovia strategického plánu podnikov sme získali odpoveď, že najčastejšie sú to manažéri (45,1 % prípadov), potom majitelia podnikov (26,2 %) a nasledujú plánovací útvar podniku, alebo externí konzultanti.

Poslednou oblasťou, ktorou sa ešte pre obmedzený rozsah príspevku môžeme zaoberať bude oblasť využívania funkčných plánov na ktoré sa členia podnikového plánovacie dokumenty. O miere ich využívania informuje nasledujúca tabuľka:

Tabuľka 10

Podnikové plány z funkčného hľadiska v %

Plán	% podnikov	Časový horizont	Kto ich vyžaduje			Čas zostavenia
			Majitelia	Manažment	Útvary	
Marketingový	76,4	1,1 roka	9,3	35,2	55,5	1,2 mes.
Výrobný	45,8	0,9	6,1	18,1	75,8	0,7
Investičný	65,3	2,3	10,6	36,2	53,2	1,5
Finančný	94,4	1,3	4,4	41,2	54,4	1
Zásobovací	58,3	0,5	-	30,9	69,1	0,5
Personálny	50,0	1,3	-	25,0	75,0	1,2
Výskumu a vývoja	16,7	1	-	25	75	1,2

Z funkčných plánov sa v podnikoch najčastejšie zostavuje a používa plán finančný, čo vyplýva z jeho väzby na výkazníctvo a zdaňovanie podniku. Jeho časový horizont je však pomerne krátky. Ďalším najčastejšie používaným plánom je plán marketingový, čo odpoďadá potrebe analyzovať trh a uspokojovať potreby odberateľov. Najmenej sa v skúmaných podnikoch plánuje výskum a vývoj, čo nemožno považovať za správnu tendenciu. Údaje o dĺžke časového horizontu jednotlivých plánov potvrdzujú orientáciu podnikov na operatívnu a podceňovanie strategických aspektov plánovania.

Záver

Analýza plánovacích procesov v súbore skúmaných slovenských podnikov rôznych odvetví potvrdila platnosť viacerých známych kritických pohľadov na plánovanie. Pretrvávajú orientácia plánovačov na krátkodobé plány a zanedbávanie strategických otázok, v plánovacích postupoch prevláda postup kombinovaný a top down, ale málo sa využíva participatívny prístup“ zdola – hore“, pri funkčných plánoch je síce správne venovaná najväčšia pozornosť finančnému plánu, ale značne menšia pozornosť sa venuje ďalším čiastkovým plánom.

Kľúčové slová: plánovanie, kritické hodnotenie plánov, analýza plánovania podnikov, plánovacie postupy, časový horizont plánov

Literatúra

1. AMREIN, S. a i.: Better budgeting – príklad plánovaní ve spoločnosti UBS I. In: *Controlling*, roč. 2004, č. 2.
2. BUCHNER, H., WEIGAND, A.: Jaké plánovaní je vhodné pro váš podnik? In: *Conrolling*, roč. 2004, č. 3.
3. GRZNÁR, M., ŠINSKÝ, P.: *Firemné plánovanie*. Bratislava : Vyd. EKONÓM, 2003.
4. JANÍK, J.: *Plánovacie procesy v podnikoch SR a možnosti ich zdokonalenia*. Dizertačná práca. Ekonomická univerzita, Bratislava, 2006
5. SZABO, Ľ., JANKELOVÁ, N.: *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava : Vyd. EKONÓM, 2007.

Summary

Planning as a tool of target setting and providing their implementation is a part of successful management of the firm. This article devotes to analysis of planning in current Slovak firms whereby it focuses on three main questions (issues). Who is responsible for creating plans in the firm, how planning methods are used, how types of plans are composed and how functional plans are used. The results indicated some imperfections in the process of planning as focusing on short-term plans and neglecting of strategic issues. In the planning procedure prevails combined approach and top down approach but firms use only little bottom up approach. In the domain of functional plans its paid attention to financial plan, what's good message but the domain of partial plans is neglected.

Autori

doc. Ing. Ľuboslav Szabo, CSc.
Ekonomická univerzita v Bratislave
E-mail: szabo@euba.sk

prof. Ing. Miroslav Grznár, DrSc.
Ekonomická univerzita v Bratislave
E-mail: mirog@euba.sk

Ing. Jaroslav Janík, PhD.
American Chamber of Commerce in Slovak Republic Bratislava
E-mail: jaroslav.janik@amcham.sk

ANALÝZA TVORBY NOVOVYTVORENEJ HODNOTY V PODNIKOVCH SLOVENSKEJ EKONOMIKY

Jana ŠNIRCOVÁ

Úvod

Základom úspešnej ekonomiky krajiny je úspešnosť a výkonnosť jej základných článkov – podnikov. Finančná analýza ponúka pre meranie a kvantifikáciu výkonnosti podnikov množstvo ukazovateľov, najčastejšie založených na účtovných dátach, ale novšie prístupy sa opierajú aj o iné ako účtovné údaje, napr. údaje z finančného trhu a pod.¹ V každom prípade kvantifikácia ekonomického javu – jeho vyjadrenie číslom nesie so sebou riziko skreslenia reality, na druhej strane však jedine takéto vyjadrenie umožňuje analyzovať ekonomické javy matematicko-štatistickými metódami. V našom príspevku sa pokúsime zhodnotiť výkonnosť podnikov slovenskej ekonomiky na báze ukazovateľa novovytvorená hodnota.²

1. Novovytvorená hodnota ako ekonomická kategória a ukazovateľ finančnej analýzy podnikov

Mnoho ekonomických analýz sa opiera o ukazovateľ pridaná hodnota (PH), ktorý vyjadruje prínos podniku k hodnote výkonu, je teda rozdielom tržieb za výkony (v našom výkaze ziskov a strát³ sa počíta z tržieb za predaný tovar a výroby⁴) a hodnoty nakúpených vstupov. V podobe nakupovaných vstupov eliminujeme hodnotu nakúpeného tovaru a výrobnú spotrebu, t.j. nakúpeného materiálu, subdodávok, energií a služieb.

$$\text{PH} = \text{tržby za tovar} + \text{výroba} \\ - (\text{náklady na predaný tovar} + \text{výrobná spotreba})$$

Takto vymedzený ekonomický ukazovateľ v sebe obsahuje ešte hodnotu ďalších nákladov, ktoré sú vyjadrením spotrebovania resp. opotrebovania ďalších výrobných činiteľov, nevyhnutných pre tvorbu a realizáciu výkonov. Sú v ňom obsiahnuté odpisy hmotného a nehmotného majetku ako dôsledok využívania pracovných prostriedkov pri tvorbe výkonov a osobné náklady ako vyjadrenie ceny

¹ Podrobnejší výklad o ukazovateľoch pre meranie výkonnosti podniku pozri napr. In: DLUHOŠOVÁ, D.: *Finanční řízení a rozhodování podniku – Analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha : EKOPRESS, 2006, s. 14

² Príspevok je výstupom projektu VEGA č. 1/2618/05 Finančné a ekonomické aspekty podnikania slovenských podnikov po vstupe do Európskej únie a IGÚ č. 158/06 Aktuálne trendy vo finančnom riadení podnikov v trhovej konkurencii krajín EÚ.

³ Analýzy sa opierajú o údajovú základňu v podobe účtovných závierok pre podnikateľov v podmienkach podvojného účtovníctva.

⁴ Ukazovateľ výroba vo výkaze ziskov a strát obsahuje okrem tržieb za predaj vlastných výrobkov a služieb vyjadrených v predajných cenách, aj aktiváciu a zmenu stavu vnútroorganizačných zásob, ktoré sú však ocenené na úrovni vlastných nákladov, preto v skutočnosti nie sú nositeľom pridanej hodnoty.

pracovnej sily, ktorá v podniku nové hodnoty vytvára. Nakupované vstupy, odpisy a osobné náklady predstavujú v hrubých rysoch cenu troch základných výrobných činiteľov, bez ktorých by nebolo možné výkony vytvoriť. Po odpočítaní všetkých týchto nákladov od hodnoty výkonov možno hovoriť o vymedzení základného efektu z transformačného procesu, akéhosi „primárneho“ výsledku hospodárenia – novovytvorenej hodnoty, z ktorého potom rezultuje (po úprave o ďalšie náklady a výnosy) účtovný výsledok hospodárenia.⁵ Novovytvorená hodnota (NVH) súčasne predstavuje efekt resp. výsledok, ktorý má predpoklad opakovania sa v budúcnosti (samozrejme v prípade, ak v podniku nedôjde k významným kvalitatívnym zmenám, napr. k zmene výrobného programu, technológie, a pod.), lebo nie je natoľko ovplyvnený príležitostnými nepravidelnými výnosmi a nákladmi, ako je tomu v prípade celkového účtovného výsledku hospodárenia. Je preto vhodným ukazovateľom pre vyjadrenie schopnosti podniku produkovať vo svojej činnosti pozitívny efekt z rozdielu ceny výkonov a ceny základných vstupov, ktoré si tvorba týchto výkonov vyžaduje, teda pre vyjadrenie výkonnosti podniku.

Jeho kvantifikácia je možná priamo z údajov výkazu ziskov a strát:

$$\text{NVH} = \text{PH} - \text{odpisy} - \text{osobné náklady} \\ (\text{V r.11}) - (\text{V r.18}) - (\text{V r.12})$$

To umožňuje ľahký prístup analytika k údajom pre analýzu a komparáciu úrovne tvorby novovytvorenej hodnoty v podnikoch.

2. Zameranie a informačné zabezpečenie analýzy tvorby novovytvorenej hodnoty

Náš výskum sme zamerali na zistenie úrovne tvorby novovytvorenej hodnoty v podnikoch slovenskej ekonomiky, analýzu jej vývoja v čase a jej komparáciu v rámci vybraných odvetví, ako aj na identifikáciu faktorov, ktoré jej tvorbu ovplyvňujú. Z dôvodu komparácie bolo potrebné zvoliť pre analýzu relatívne, nie absolútne ukazovatele. Preto úroveň tvorby novovytvorenej hodnoty budeme vyjadrovať:

- **vo vzťahu k objemu pridanej hodnoty**, t.j. prostredníctvom pomerového ukazovateľa podiel novovytvorenej hodnoty v pridanej hodnote (PNVHvPH), ktorý vyjadruje, koľko halierov novovytvorenej hodnoty je obsiahnutých v korune pridanej hodnoty,
- **vo vzťahu k objemu výkonov meranému tržbami z realizácie výkonov**, t.j. prostredníctvom pomerového ukazovateľa podiel novovytvorenej hodnoty v tržbách (PNVHvT), ktorý vyjadruje, koľko halierov novovytvorenej hodnoty je obsiahnutých v korune tržieb za tovar a tržieb za vlastné výrobky a služby.

Ako informačný zdroj nám slúžia výkazy účtovnej závierky za širokú reprezentatívnu databázu podnikov slovenskej ekonomiky, ktorú spravuje DataCentrum pri MF SR a štatisticky spracováva spoločnosť INFIN, s.r.o. Bratislava

⁵ Podrobnejšie o pridanej hodnote a novovytvorenej hodnote pozri ZALAI, K. a kol.: *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Bratislava : SPRINT, 2007, s. 153.

(člen medzinárodnej skupiny CRIF). Z tejto databázy budeme kvantifikovať úroveň PNVHvPH, PNVHvT a ďalších finančných pomerových ukazovateľov, ktoré sú vo vzťahu k analyzovanej novovytvorenej hodnote relevantné za celú slovenskú ekonomiku⁶, veľkoobchod, maloobchod a za vybrané výrobné odvetvia a odvetvia služieb (19 vybraných OKEČ⁷). Pri výbere jednotlivých OKEČ sme zohľadnili najmä tradíciu odvetvia v rámci slovenskej ekonomiky (napr. potravinársky alebo textilný priemysel), momentálnu atraktívnosť odvetvia (napr. stavebníctvo, nehnuteľnosti, výroba motorových vozidiel), ale aj špecifickosť predmetu podnikania (finančné sprostredkovanie, pozemná doprava, hotely a reštaurácie).

Analýzy sme vykonali za posledné tri roky, za ktoré boli v čase spracovania tohto príspevku k dispozícii štatistické charakteristiky v spoločnosti INFIN, t.j. roky 2003-2005.

Potrebné údaje sú prevzaté z výkazu ziskov a strát podnikov databázy a štatisticky spracované formou tzv. mentálneho obrazu. Mentálny obraz odvetvia charakterizuje odvetvie ako jeden veľký podnik. Jeho finančná situácia je reprezentovaná agregovanými účtovnými výkazmi, ktorých položky vznikli spočítaním jednotlivých položiek za všetky podniky v odvetví. Mentálny obraz odvetvia tak zohľadňuje položky výkazov, a teda finančnú situáciu, každého podniku v odvetví, ktorý je prítomný v informačnej databáze. Výhodou mentálneho obrazu je aj neporušenie väzieb finančných výkazov podnikov. Iné – tradičné štatistické charakteristiky neposkytujú také spoľahlivé výsledky v súboroch ekonomických údajov (aritmetický priemer – z dôvodu prevažne iného ako normálneho rozdelenia hodnôt ekonomických ukazovateľov), alebo neumožňujú ďalšie analýzy s využitím matematických vzťahov (medián či iné kvantily).

3. Výsledky analýzy a komparácie úrovne tvorby novovytvorenej hodnoty

V tabuľke 1 uvádzame vývoj podielu novovytvorenej hodnoty v pridanej hodnote a podielu novovytvorenej hodnoty v tržbách za roky 2003-2005 za slovenskú ekonomiku (SR), veľkoobchod (VO), maloobchod (MO) a 19 vybraných OKEČ (sú označené svojimi dvojmiestnymi kódmi, ich názvy sú len v tabuľke 3). Činnosť (transformačný proces) podnikov v slovenskej ekonomike prináša novovytvorenú hodnotu, pričom počas celého sledovaného obdobia je úroveň jej tvorby v korune pridanej hodnoty aj v korune tržieb z realizácie výkonov veľmi vyrovnaná: predstavuje približne 6 halierov z každej koruny tržieb a 28 halierov z koruny pridanej hodnoty. Spokojnosť so stabilitou jej vývoja však neznamená spokojnosť s jej výškou. Ak z koruny tržieb po úhrade nákladov troch základných výrobných činiteľov zostáva podniku len 6 halierov „primárneho“ zisku, je to relatívne málo vo vzťahu k ďalším nevyhnutným nákladom (napr. poistenie, nákladové úroky a pod.), aj vo vzťahu k relevantnej tvorbe hodnoty pre vlastníkov.

Pri porovnávaní dvoch sektorov ekonomiky – veľkoobchodu a maloobchodu evidujeme veľmi rozdielne výsledky v úrovni novovytvorenej hodnoty, aj v jej vývoji.

⁶ V databáze, ktorú spracováva INFIN, s.r.o., sa ročne nachádza cca 50 000 slovenských podnikov účtujúcich v podmienkach podvojného účtovníctva.

⁷ OKEČ = Odvetvová klasifikácia ekonomických činností – číselník odvetví

Kým v roku 2003 vyprodukuje veľkoobchod viac ako dvojnásobok novovytvorenej hodnoty v korune pridanej hodnoty oproti maloobchodu, v roku 2005 je to už viac ako 8-násobok a v absolútnom vyjadrení rozdiel približne 30 halierov v korune pridanej hodnoty! Tieto prehlbujúce sa rozdiely sú dôsledkom prudkého poklesu tvorby novovytvorenej hodnoty v maloobchode až na úroveň, keď typický podnik tohto sektoru ekonomiky nedokáže z koruny tržieb vytvoriť ani pol haliera novovytvorenej hodnoty.

Z hľadiska komparácie odvetví priemyslu a služieb tri odvetvia (01 – Poľnohospodárstvo,..., 55 – Hotely a reštaurácie, 60 – Pozemná doprava,...) netvorí vôbec novovytvorenú hodnotu (záporné hodnoty oboch pomerových ukazovateľov), nie sú teda schopné tržbami za výkony pokryť náklady základných výrobných činiteľov. Pritom si túto negatívnu charakteristiku svojej výkonnosti udržiavajú počas celého trojročného obdobia s tendenciou k zhoršovaniu situácie.

Vo väčšine z vybraných OKEČ je úroveň podielu novovytvorenej hodnoty v pridanej hodnote výrazne vyššia ako jej podiel v tržbách, najmä v OKEČ 34 – Výroba motorových vozidiel, 40 - Výroba a rozvod elektriny, plynu, pary a teplej vody, 21 – Výroba celulózy, papiera a výrobkov z papiera. Pritom ale tendencia jej vývoja sa v zásade odvíja od zmeny PNVHvT, na tento faktor je veľmi citlivá.

V tabuľkách 2a-c prinášame umiestnenie jednotlivých OKEČ v rebríčku zostavenom podľa výšky ukazovateľa PNVHvPH (je odlišný v tabuľke boldom) v jednotlivých rokoch analyzovaného obdobia. Táto analýza pozície odvetvia v tvorbe novovytvorenej hodnoty následne vyúsťuje do tabuľky 3, kde sú jednotlivé OKEČ podľa svojho vývoja roztriedené do štyroch kategórií vývoja analyzovaného ukazovateľa. V tomto prehľade súčasne platí, že čím nižšie je dané OKEČ umiestnené v tabuľke v príslušnom stĺpci, tým horšia je jeho pozícia v pôvodnom rebríčku. Napríklad pre OKEČ 45 – Stavebníctvo získame z tabuľky 3 informáciu, že patrí k tým odvetviám slovenskej ekonomiky, ktoré sa počas analyzovaného obdobia zlepšili v tvorbe PNVHvPH, pričom úroveň tohto ukazovateľa je tu lepšia ako v OKEČ 28, 24, 17 a 01, ktoré sa ale tiež vo vývoji zlepšovali. Alebo: stabilita v OKEČ 40 je pozitívna informácia, na rozdiel od stability v OKEČ 55, kde je „konzervovaná“ oveľa nižšia úroveň PNVHvPH. K prekvapujúcim zisteniam patrí najmä zhoršovanie situácie v OKEČ 34 – Výroba motorových vozidiel či 70 – Činnosti v oblasti nehnuteľností.

V tabuľkách 2a-c sú súčasne uvedené aj údaje pre ďalšiu analýzu – analýzu ukazovateľov relevantných vo vzťahu k tvorbe novovytvorenej hodnoty:

- ONaODP_PH – ukazovateľ vyjadruje podiel osobných nákladov a odpisov, teda nákladov výrobných činiteľov pracovné prostriedky a pracovná sila, v pridanej hodnote – je to ukazovateľ, ktorý spoločne s PNVHvPH vysvetľuje štruktúru pridanej hodnoty a vývoj dokazuje, že pokles novovytvorenej hodnoty v korune pridanej hodnoty je dôsledkom väčšieho „spotrebovania“ pridanej hodnoty na odpisy a osobné náklady
- PNVHvT – podiel novovytvorenej hodnoty v tržbách, tento ukazovateľ sme už charakterizovali, je hlavným determinantom úrovne aj vývoja PNVHvPH, pričom predstavuje najefektívnejšiu cestu jej zvyšovania; hoci sa analýzou nepotvrdila u nich jednoznačná závislosť, vo väčšine OKEČ je hlavným dôvodom rastu PNVHvPH rast PHVHvT, len v OKEČ 36 – Výroba nábytku,

- 40 – Výroba a rozvod elektriny, plynu, pary a teplej vody a 70 – Činnosti v oblasti nehnuteľností sa tieto dva ukazovatele vyvíjali protismerne
- UONaODP – účinnosť osobných nákladov a odpisov vyjadruje, koľko korún tržieb získame z jednej koruny spotrebovaných osobných nákladov a odpisov, vyjadruje teda úroveň využitia výrobného činiteľa a pracovná sila a pracovné prostriedky; analýzou sme zistili, že vplyv tohto činiteľa na vývoj PNVHvPH je menej jednoznačný ako u predchádzajúceho činiteľa a bol dominantný iba v OKEČ: 21 – Výroba celulózy, papiera,..., 34 – Výroba motorových vozidiel,... a 70 – Činnosti v oblasti nehnuteľností (v týchto odvetviach to platilo pre medziročný vývoj 2005/2004) a pre celé sledované obdobie v OKEČ 36 – Výroba nábytku a 40 - Výroba a rozvod elektriny, plynu, pary a teplej vody.

Záver

Novovytvorená hodnota je ukazovateľom, ktorý kvantifikuje na podklade údajov z výkazov účtovnej závierky výkonnosť podniku v hrubých rysoch, jeho základnú úspešnosť v transformácii vstupov (základných výrobných činiteľov) na výstupy (výkony). To umožňuje využitie tohto ukazovateľa ako základného meradla výkonnosti podnikov kvantifikovateľného z verejne dostupných informačných zdrojov o podnikoch.

Úroveň tvorby novovytvorenej hodnoty, či už meraná k objemu pridanej hodnoty alebo tržieb z realizácie výkonov, je v typickom podniku slovenskej ekonomiky (vyjadrenom prostredníctvom mentálneho obrazu) v rámci sledovaného trojročného obdobia stabilizovaná, ale relatívne nízka. Medzi odvetviami slovenskej ekonomiky sú v tvorbe novovytvorenej hodnoty výrazné rozdiely: jej úroveň sa pohybuje od necelého 1 haliera až po 67 halierov v korune pridanej hodnoty a v troch OKEČ sa novovytvorená hodnota vôbec netvorí. Analýza vývoja jej úrovne v sledovanom období poukázala na odlišné trendy v jednotlivých odvetviach, k najdynamickejšim patrí OKEČ 45 – Stavebníctvo či 28 – Výroba kovových konštrukcií..., naopak tri odvetvia na konci rebríčka (55 – Hotely a reštaurácie, 60 – Pozemná doprava,... a 01 – Poľnohospodárstvo, poľovníctvo,...) si zápornú novovytvorenú hodnotu udržiavajú počas celých troch rokov.

Z analyzovaných faktorov, ktoré determinujú úroveň podielu novovytvorenej hodnoty v pridanej hodnote, je vo väčšine odvetví dominantný podiel novovytvorenej hodnoty v tržbách z realizácie výkonov. Na tento faktor je citlivý aj vývoj vo veľkoobchode a maloobchode a práve rozdiely v jeho úrovni spôsobujú výrazne sa prehlbujúcu disproporciu v tvorbe novovytvorenej hodnoty v pridanej hodnote v týchto dvoch sektoroch slovenskej ekonomiky.

Kľúčové slová: finančná analýza, novovytvorená hodnota, výkonnosť podniku, odvetvová analýza

Literatúra

1. DLUHOŠOVÁ, D.: *Finanční řízení a rozhodování podniku – Analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha : EKOPRESS, 2006. 191 s. ISBN 80-86119-58-0
2. KALAFUTOVÁ, Ľ. – PROKEŠ, O.: *Hodnotenie úrovne výnosnosti slovenských podnikov v širšom ekonomickom prostredí*. In: *Ekonomika, financie a manažment podniku – rok 2005*. Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave. Bratislava : november 2005, 537 s. ISBN 80-225-2107-8
3. ZALAI, K. a kol.: *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Bratislava : SPRINT, 2007. ISBN 978-80-89085-74-3

Summary

The article presents results of Performance of enterprises of Slovak economy analysis. Measurement of the performance has been based on the new value creation indicators. The new value creation represents a part of the value added and expresses a margin between a value of output and a price of three basic factors of production: costs of purchase input, employee costs and depreciation/amortisation costs. The new value creation can be calculated from financial statements of enterprises. The analysis have been realized on a database of approximately 50 000 enterprises of Slovak economy and also on partial databases: wholesale trade, retail trade and 19 selected branches of production and service industries.

Autorka

doc. Ing. Jana Šnircová, PhD.
Katedra podnikových financií
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska 1/b, 852 35 Bratislava, Slovensko
Tel.: +0421(0)2 / 672 95 658
E-mail: snircova@euba.sk

Tabuľka 1

Vývoj ukazovateľov PNVHvPH a PNVHvT – porovnanie

Databáza/OKEČ	rok 2003		rok 2004		rok 2005	
	PNVHvPH %	PNVHvT %	PNVHvPH %	PNVHvT %	PNVHvPH %	PNVHvT %
SR	27,3990	5,5876	28,9706	6,1472	28,8331	5,8663
VO	32,8595	2,8596	35,7636	3,4238	34,4757	3,2162
MO	14,6385	1,3930	8,0280	0,7672	4,5789	0,4100
01	-81,5293	-17,8661	-63,1159	-15,6806	-83,3259	-17,8838
14	25,5473	9,6652	16,1081	5,5894	29,7025	11,1743
15	17,7855	2,9616	15,7586	2,6462	14,5033	2,4003
17	0,7376	0,2429	0,2370	0,0776	1,9630	0,6784
21	37,2294	8,6098	23,9076	4,4950	22,0828	4,4062
24	14,0739	2,8543	17,8521	3,5497	24,7836	5,0980
25	21,5465	4,7193	20,3976	4,4738	25,2447	5,5935
28	18,0056	4,4389	16,8908	4,2542	22,2172	5,4409
29	23,2788	5,9654	19,1298	4,8317	15,4375	3,7790
31	9,1499	2,1947	17,3518	4,6530	16,2448	3,7833
34	38,4676	3,9782	36,6357	3,6798	30,9751	3,3355
36	27,9884	7,4125	0,4161	0,0663	29,5487	5,7920
40	67,0245	20,4150	70,8534	25,2429	63,2147	21,4870
45	20,5218	3,7804	23,0381	4,4032	33,1335	6,3171
55	-4,4958	-1,2203	-34,8460	-10,6141	-59,2585	-11,1697
60	-35,0333	-13,0288	-38,1471	-13,6422	-90,6981	-22,5959
65	11,8965	9,1184	11,1500	5,4845	1,6444	0,6167
70	21,3362	8,0326	14,1508	5,1550	14,9236	5,0090
72	24,6421	8,0887	29,3266	10,8850	27,8666	9,8470

Zdroj: INFIN, s.r.o. a vlastné výpočty

Poznámka: Názvy OKEČ sú v tabuľke 3.

Tabuľka 2a

Zoradenie OKEČ podľa výšky PNVHvPH – rok 2003

Poradie	OKEČ	PNVHvPH %	PNVHvT %	UONaO koef.	ONaODP_PH %
1.	40	67,0245	20,4150	9,9562	32,9755
2.	34	38,4676	3,9782	15,7147	61,5324
3.	21	37,2294	8,6098	6,8886	62,7706
4.	36	27,9884	7,4125	5,2434	72,0116
5.	14	25,5473	9,6652	3,5502	74,4527
6.	72	24,6421	8,0887	4,0427	75,3579
7.	29	23,2788	5,9654	5,0863	76,7212
8.	25	21,5465	4,7193	5,8196	78,4535
9.	70	21,3362	8,0326	3,3766	78,6638
10.	45	20,5218	3,7804	6,8301	79,4782
11.	28	18,0056	4,4389	4,9471	81,9944
12.	15	17,7855	2,9616	7,3045	82,2145
13.	24	14,0739	2,8543	5,7385	85,9261
14.	65	11,8965	9,1184	1,4808	88,1035

Tabuľka 2a - pokračovanie

15.	31	9,1499	2,1947	4,5890	90,8501
16.	17	0,7376	0,2429	3,0590	99,2624
17.	55	-4,4958	-1,2203	3,5256	104,4958
18.	60	-35,0333	-13,0288	1,9913	135,0333
19.	01	-81,5293	-17,8661	2,5138	181,5293

Zdroj: INFIN, s.r.o. a vlastné výpočty

Poznámka: Názvy OKEČ sú v tabuľke 3.

Tabuľka 2b

Zoradenie OKEČ podľa výšky PNVHvPH – rok 2004

Poradie	OKEČ	PNVHvPH %	PNVHvT %	UONaO koef.	ONaODP PH %
1.	40	70,8534	25,2429	9,6302	29,1466
2.	34	36,6357	3,6798	15,7123	63,3643
3.	72	29,3266	10,8850	3,8122	70,6734
4.	21	23,9076	4,4950	6,9899	76,0924
5.	45	23,0381	4,4032	6,7984	76,9619
6.	25	20,3976	4,4738	5,7277	79,6024
7.	29	19,1298	4,8317	4,8958	80,8702
8.	24	17,8521	3,5497	6,1221	82,1479
9.	31	17,3518	4,6530	4,5121	82,6482
10.	28	16,8908	4,2542	4,7773	83,1092
11.	14	16,1081	5,5894	3,4352	83,8919
12.	15	15,7586	2,6462	7,0691	84,2414
13.	70	14,1508	5,1550	3,1975	85,8492
14.	65	11,1500	5,4845	2,2881	88,8500
15.	36	0,4161	0,0663	6,3066	99,5839
16.	17	0,2370	0,0776	3,0623	99,7630
17.	55	-34,8460	-10,6141	2,4346	134,8460
18.	60	-38,1471	-13,6422	2,0241	138,1471
19.	01	-63,1159	-15,6806	2,4676	163,1159

Zdroj: INFIN, s.r.o. a vlastné výpočty

Poznámka: Názvy OKEČ sú v tabuľke 3.

Tabuľka 2c

Zoradenie OKEČ podľa výšky PNVHvPH – rok 2005

Poradie	OKEČ	PNVHvPH %	PNVHvT %	UONaO koef.	ONaODP_PH %
1.	40	63,2147	21,4870	7,9978	36,7853
2.	45	33,1335	6,3171	7,8441	66,8665
3.	34	30,9751	3,3355	13,4540	69,0249
4.	14	29,7025	11,1743	3,7812	70,2975
5.	36	29,5487	5,7920	7,2414	70,4513
6.	72	27,8666	9,8470	3,9232	72,1334
7.	25	25,2447	5,5935	6,0373	74,7553
8.	24	24,7836	5,0980	6,4633	75,2164
9.	28	22,2172	5,4409	5,2497	77,7828
10.	21	22,0828	4,4062	6,4322	77,9172
11.	31	16,2448	3,7833	5,1266	83,7552
12.	29	15,4375	3,7790	4,8308	84,5625
13.	70	14,9236	5,0090	3,5020	85,0764
14.	15	14,5033	2,4003	7,0673	85,4967
15.	17	1,9630	0,6784	2,9515	98,0370
16.	65	1,6444	0,6167	2,7109	98,3556
17.	55	-59,2585	-11,1697	3,3312	159,2585
18.	01	-83,3259	-17,8838	2,5415	183,3259
19.	60	-90,6981	-22,5959	2,1049	190,6981

Zdroj: INFIN, s.r.o. a vlastné výpočty

Poznámka: Názvy OKEČ sú v tabuľke 3.

Tabuľka 3

Zhodnotenie vývoja tvorby NVH v jednotlivých OKEČ za roky 2003-2005

ZLEPŠOVANIE	ZHORŠOVANIE
45 - Stavebníctvo 28 - Výroba kovových konštrukcií a kovových výrobkov... 24 - Výroba chemikálií a chemických výrobkov 17 - Výroba textílií 01 - Poľnohospodárstvo, poľovníctvo,...	34 - Výroba motorových vozidiel, prívesov a návesov 21 - Výroba celulózy, papiera a výrobkov z papiera 29 - Výroba strojov a zariadení 70 - Činnosti v oblasti nehnuteľností 15 - Výroba potravín a nápojov 65 - Finančné sprostredkovanie okrem poistenia... 60 - Pozemná doprava, potrubná doprava
STABILITA	NESTABILITA
40 - Výroba a rozvod elektriny, plynu, pary a teplej vody 55 - Hotely a reštaurácie	36 - Výroba nábytku 14 - Ťažba a úprava ostatných nerastov 72 - Počítačové a súvisiace činnosti 25 - Výroba výrobkov z gumy a plastov 31 - Výroba elektrických strojov a prístrojov

POROVNANIE PRUŽNOSTI ORGANIZÁCIE V SLOVENSKÝCH A NEMECKÝCH FIRMÁCH

Pavel VAVRINČÍK

1. Východiská a metodika výskumu

Približne v rovnakom období sa uskutočnili prieskumy s podobným zameraním v stredných podnikoch v Nemecku a na Slovensku. V podstate išlo o zodpovedanie otázky do akej miery môže pružná a efektívna organizácia podnikových procesov pozitívne ovplyvniť konkurencieschopnosť firmy a ako sú pripravené firmy na zásadné a radikálne zmeny ako je reinžiniering podnikových procesov.

V nemeckom hospodárstve pretrváva recesia viac ako tri roky. Pretože sa nedá počítať v dohľadnej dobe s konjunktúrou, je aktuálnou manažérskou úlohou vyvinúť a v praxi uplatniť stratégiu prežitia krízy. Pre splnenie tohto cieľa sa realizoval prieskum, ktorý zahrňoval 175 manažérov zo stredných podnikov po celom Nemecku. Uskutočnený prieskum hodnotil aká je aktuálna hospodárska situácia firmy a odvetvia, dal odpoveď na otázku aké organizačné formy sa uplatňujú, aké boli prevedené zmeny a čo sa plánuje v priebehu dvoch nasledujúcich rokov [4].

V Slovenskom hospodárstve dochádza k výrazným zmenám v organizácii a v organizačných štruktúrach podnikov. Transformačný proces spôsobil, že viaceré podniky sa ťažko prispôbili novým podmienkam v nastupujúcej trhovej ekonomike, a preto dochádzalo k zmenám a často aj zániku niektorých podnikov. Mnoho podnikateľských subjektov vzniklo a aj úspešne sa začali rozvíjať v nových podmienkach.

V rámci výskumnej úlohy PHF EU č. 10/2006 „Organizačné štruktúry a reinžiniering v odvetví priemyslu na Slovensku“ sme si vytýčili cieľ – zhodnotiť v jednotlivých navštívených podnikoch organizačné štruktúry z hľadiska potrieb súčasného trhového prostredia, možnosti tvorby inovačných projektov a zabezpečenia inovačného procesu v podniku. Za týmto účelom sme navštívili 25 stredných podnikov, kde sme sa snažili analyzovať organizačnú štruktúru.

Ďalším krokom bolo uskutočniť dotazníkový prieskum v priemyselných podnikoch SR zameraný nielen priamo na problémy reinžinieringu, ale aj na niektoré aspekty činnosti podniku, ktoré s konkurencieschopnosťou úzko súvisia, môžu ju brzdiť alebo naopak prispieť k efektívnej realizácii inovačných projektov. Prieskum sa uskutočnil formou dotazníkov, ktoré vyplnilo 51 stredných a veľkých priemyselných podnikov.

Dotazník sa skladal zo 4 častí. Prvá časť bola zameraná na problémy tvorby podnikovej stratégie, keďže jasná a dlhodobá stratégia je kľúčovým predpokladom konkurenčnej schopnosti podnikových procesov. Druhá časť sa priamo sústredila na problematiku reinžinieringu. Tretia časť sa zamerala na komunikáciu vnútri podniku a medzi podnikom a vonkajším prostredím (keďže nedostatočná alebo nevhodná komunikácia môže byť bariérou pružnosti organizácie).

V štvrtej časti boli otázky týkajúce sa systému kvality v podnikoch ako dôležitého predpokladu zvýšenia konkurenčnej schopnosti.

2. Výsledky a diskusia

V predloženom príspevku sa sústreďujeme na komparáciu pružnosti organizácie v slovenských a nemeckých firmách. Komparácia sa realizuje len v tých najdôležitejších oblastiach, ktoré podľa nášho názoru sú porovnateľné. Sú to oblasti organizačných štruktúr, orientácia na zákazníkov, externé faktory, kvalita výrobkov a podniková kultúra.

2.1 Komparácia organizačných foriem

Pri využívaní riadiacich nástrojov a organizačných štruktúr sa chová približne tretina opýtaných firiem tradičným spôsobom. 40 % slovenských firiem a 35 % nemeckých firiem má líniovú, prípadne líniovo-štábnu organizačnú štruktúru. Klasická taylorovská deľba práce a z nej odvodené požiadavky a kritériá (napríklad tradičný princíp prikazovania a kontroly) patria stále k podstatným znakom organizácie u mnohých slovenských a nemeckých firiem. Prítom zachovanie týchto pevných, nepružných organizačných foriem v podmienkach trhovej ekonomiky pri súčasných hospodárskych zmenách predstavuje veľké riziko. Tieto štruktúry nepodporujú pružnosť ani tvorivosť zamestnancov, skôr naopak utlmujú ich iniciatívu.

Tabuľka 1

Porovnanie organizačných štruktúr (v %)

Organizačná štruktúra	Nemecké firmy	Slovenské firmy
Líniová, líniovo-štábná OŠ	35	40
Divizionálna štruktúra	20	44
Maticová štruktúra	22	12
Procesná organizácia	23	4

Členenie organizácie podľa výrobkov, zákazníkov a cieľových skupín sa dnes vyskytuje v každej piatej nemeckej firme. Tieto firmy reagovali na požiadavky trhu divíznou organizáciou, ktorá sa rozšírila v Nemecku začiatkom 70-tich rokov a na Slovensku v 90-tich rokoch. Táto organizačná forma umožnila rýchle prispôsobovanie na nové výrobky, zákazníkov a regionálne trhy. Táto výhoda je však obmedzovaná stratami efektívnosti, ktoré sú spojené so zložitejšou koordináciou a opakovanými činnosťami medzi divíziami.

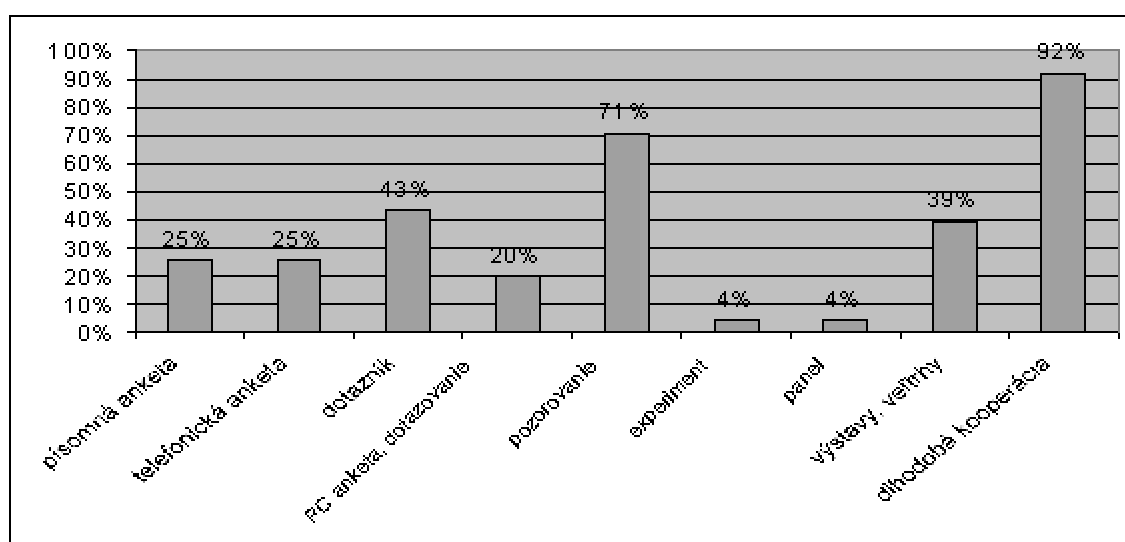
V nemeckých firmách 22 % opýtaných manažérov uviedlo, že v ich podnikoch jestvuje maticová organizácia, ktorá spojuje funkčnú a produktívnu štruktúru pomocou fungujúcej siete rovnocenných partnerov. V slovenských firmách je uplatnenie maticovej štruktúry pomerne nižšie – 12 %.

Ďalších 23 % opýtaných v Nemecku uviedlo, že v ich podnikoch je zavedené systémové a procesne orientované sledovanie všetkých podnikových procesov. Ide o organizačnú formu, pri ktorej je každý z hlavných podnikových procesov riadený jedným zodpovedným pracovníkom alebo riadiacim tímom. V tomto smere majú veľké rezervy slovenské podniky, ktoré o procesnom riadení viac diskutujú ako ho zavádzajú.

Z prieskumu vyplýva, že nemecké ale aj slovenské stredné podniky sa musia odpútať od tuhých hierarchických foriem organizácie, pokiaľ chcú uspieť u zákazníkov. S týmto záverom sa stotožňujú 2/3 opýtaných manažérov.

2.2 Orientácia na zákazníkov

Najdôležitejším cieľom, ktorý je spojovaný so zmenou organizácie podniku, je zosilnenie orientácie na zákazníkov, prípadne zvýšenie miery spokojnosti zákazníkov. Tento cieľ uviedlo 91 % nemeckých manažérov, ktorí už realizujú alebo pripravujú zmeny organizácie. V slovenských firmách sa komunikácia podniku s vonkajším prostredím sledovala na spätnej väzbe, ktorú podnik získava od zákazníkov prostredníctvom hodnotenia svojich výrobkov.



Graf 1
Formy získavania informácií o spokojnosti zákazníkov

Ako najviac rozšírený zdroj získavania spätnej väzby podniky uvádzajú formu dlhodobej kooperácie/spolupráce (napr. výmenný obchod) (92 %). Táto forma zaisťuje manažerom podniku istotu na dlhodobé kontrakty. Produkcia sa prispôbuje požiadavkám zákazníka. Na druhej pozícii skončilo pozorovanie prostredia a zákazníka (71 %). Medzi obľúbené formy patria rôzne dotazníky (43 %) a prezentácia firmy na výstavách a veľtrhoch. Túto formu využilo 39 % z celkového počtu skúmaných podnikov.

2.3 Externé faktory

Každý podnik – každá organizačná forma je v priamom kontakte so spoločenským prostredím. Z tohto pohľadu môžu externé faktory iniciovať zmeny organizácie podniku. Osem z desiatich manažérov stredných nemeckých podnikov, ktoré buď už realizujú alebo pripravujú realizáciu zmien organizácie, zastáva názor, že

zmenené požiadavky zákazníkov a inovácia výrobkov a služieb na trhoch sú významné pre reorganizačné procesy.

Slovenské podniky pri zavádzaní zmien často narážajú na rôzne bariéry. Podniky hodnotili vonkajšie bariéry, makroprostredie a prostredie odvetvia, a vnútropodnikové bariéry. Z prieskumu vyplýva, že podniky pri zavádzaní inovácií najčastejšie narážajú na makroekonomické bariéry, t. j. 49 %. Za nimi nasledujú legislatívne bariéry. Ich hodnota je 39 %. Najmenej podniky zaťažujú politické bariéry. Z celkového podielu tvoria len 10 %.

Pomerne veľký rozdiel sa ukázal medzi slovenskými a nemeckými firmami vo vymedzení vzťahu k regiónu a miestnym spoločenstvám: 56,5 % slovenských 19,1 % nemeckých firiem zahŕňa do etických kódexov záväzky k regiónom. Na Slovensku existuje dlhodobá tradícia úzkych kontaktov medzi podnikmi a miestnymi spoločenstvami a regiónom, v ktorom sa tieto podniky nachádzajú. Obyvatelia regiónov, ale i predstavitelia miestnych samospráv oceňujú prínos podnikov pre ekonomický a kultúrny rast regiónov. Podniky so svojimi kódexmi ubezpečujú regióny o ekologickej zodpovednosti a solidarite s miestnym obyvateľstvom.

Nemecké firmy sa totiž orientujú viac na subjekty na vládnej úrovni. Existuje úzka spätosť nemeckých firiem so spoločnosťou ako celkom. Nemecká vláda a nemecký priemysel sú vzájomne rešpektovanými partnermi.

2.4 Kvalita výrobkov

K prevedeným zmenám organizácie patrí predovšetkým zavedenie manažmentu kvality. Osem z desiatich stredných nemeckých firiem uskutočnilo novú koncepciu riadenia kvality, prípadne optimalizovali doterajšie štandardy. Kvalita výrobkov sa považuje za úplnú samozrejmosť v nemeckom podnikateľskom prostredí, veď iba prostredníctvom kvalitných produktov sa firma môže presadiť a dlhodobo udržať na trhu.

Iná situácia je v slovenských firmách. Transformácia a otvorenie sa západoeurópskym trhom odhalili, že slovenskí podnikatelia sa môžu presadiť iba prostredníctvom vysokej kvality výrobkov a služieb. Preto podniky zavazujú svojich zamestnancov dbať na kvalitu práce. Manažéri v slovenských podnikoch v 77-tich percentách odpovedali, že majú vybudovaný systém kvality a až v 94 % že sa uskutočňuje podnikové školenie zamestnancov a manažérov v oblasti kvality.

2.5 Podniková kultúra

Ďalším okruhom, pri ktorom sme zaznamenali výrazný rozdiel medzi slovenskými a nemeckými firmami, je kvalita medziľudských vzťahov na pracovisku. Túto problematiku obsahuje 87 % slovenských a 57 % nemeckých etických kódexov. Slovenské podniky viac apelujú na vytvorenie kvalitných medziľudských vzťahov. Medziľudské vzťahy na pracovisku patria k jednému z najväčších problémov v slovenských firmách. Vysoké percento slovenských firiem zahrňujúcich kvalitu

medziľudských vzťahov však môže svedčiť aj o tom, že slovenské firmy si stále viac uvedomujú dôležitosť kvalitných pracovných vzťahov pre dlhodobý rozvoj firmy.

Úspešné fungovanie podnikov v súčasnej turbulentnej dobe závisí od kvalitných a flexibilných ľuďí, ktorí sú schopní reagovať na intenzívny technický rozvoj a zmeny v ekonomike. Za najdôležitejšiu vlastnosť a schopnosť ľudských zdrojov sa považuje schopnosť naučiť sa vzdelávať po celý život. Jedným z aktuálnych trendov v prístupe k vzdelávaniu je koncepcia učiacej sa organizácie, v ktorej sa pozornosť sústreďuje na samovzdelávanie, resp. samozdokonaľovanie. Z výsledkov prieskumu a interview s manažérmi ľudských zdrojov v podnikoch vyplýva, že presadzovanie koncepcie učiacej sa organizácie je v praxi slovenských podnikov obtiažne. Väčšina podnikov ešte stále realizuje vzdelávanie iba náhodne a v nevyhnutnej miere. Vzdelávacie aktivity sú často neplánované a reagujú iba na momentálne potreby podniku. Veľké, resp. stredné podniky so zahraničnou kapitálovou účasťou často realizujú vzdelávanie organizovane a cielene. Len niektoré z podnikov, ktoré majú vypracovaný vzdelávací systém, sa snažia o vybudovanie učiacej sa organizácie.

Záver

V komparácii pružnosti organizácie slovenských a nemeckých firiem sme dospeli k záveru, že v súčasnej dobe slovenské firmy veľmi zaostávajú v uplatňovaní maticovej štruktúry a procesnej organizácie. Trendom v najbližšej budúcnosti bude zavádzanie procesnej organizácie. Väčšina manažérov považuje procesnú organizáciu za významný príspevok k udržaniu alebo zvýšeniu konkurencieschopnosti firmy. Môžeme konštatovať, že prvky procesnej organizácie sú spoločným menovateľom radu ďalších zmien v organizácii podnikov stredného stavu.

K plánovaným zmenám, ktoré sa uskutočnia v priebehu nasledujúcich rokov v nemeckých ale aj v slovenských podnikoch patrí podľa prieskumu najmä zvýšený nákup produktov a služieb. To znamená, že sa podniky chcú sústrediť na svoje kľúčové kompetencie a vyčleniť z podniku výrobu toho, čo k týmto kompetenciám nepatrí.

Aktuálnou podnikateľskou výzvou je nová organizácia nákupných a odbytových kanálov. Tá má za cieľ zmenšiť prekrývanie pôsobnosti, odbytové zásoby udržať na prijateľnej nízkej úrovni, skrátiť dodávkové časy a preniknúť do trhových segmentov.

Najdôležitejším cieľom, ktorý je spojovaný so zmenou organizácie podniku, je zosilnenie orientácie na zákazníkov, prípadne zvýšenie miery spokojnosti zákazníkov. Význam organizácie pre zaistenie konkurencieschopnosti je zrejmý z rozboru najčastejšie uvádzaných – najdôležitejších faktorov konkurencieschopnosti. Sú to: orientácia na zákazníkov, spôsobilosť zamestnancov, orientácia na kvalitu, na znižovanie nákladov a inovačná schopnosť.

Kľúčové slová: slovenské firmy, nemecké firmy, podnikové procesy, reinžiniering, procesná organizácia

Literatúra

1. BURNS, T. – STALKER, G.M.: *The Management of Innovation*. London : Tavistock Publications, 1961.
2. DRUCKER, P.F.: Cestou k zítřku. In: *Management pro 21. století*. Praha : Management Press, 1993.
3. FAYOL, H.: *Zásady správy všeobecné a správy podniku*. Praha : Orbis, 1931.
4. GOTHE, O. – RITTER, G.: Organisation im Mittelstand. In: *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb*, č. 11/2004, s. 633-641.
5. GROCHLA, E. a kol.: *Handwörterbuch der Organisation*. Teamarbeit Stuttgart : C.E. Poeschel 1980, s. 2217-2227.
6. RUDY, J. *Introduction to Management*. Bratislava : Comenius University, 1995, s. 130.
7. RUDY, J. *Manažment a teória chaosu alebo Nový model organizácie*. Bratislava : Fáber, 1997, s. 63-66.
8. SLÁVIK, Š.: Pružnosť organizácie. In: *International Business Cooperation, INFORMEX Bratislava*, 2000, s. 42-43.
9. TAYLOR, F.W. *Řízení dílen*. Praha : Technicko-hospodárska jednota, 1947.
10. THOMASOVÁ, E.: *Moderné trendy v organizačnej štruktúre podnikov*. Bratislava : Ekonóm, 2000, s. 41. ISBN 80-225-1193-5.
11. VAVRINČÍK, P.: Projektovanie pružných štruktúr. In: *Podniková organizace*, č. 2, roč. 1986, s. 65-67.
12. VAVRINČÍK, P.: *Organizovanie a organizačné štruktúry*. Bratislava : Ekonóm, 1999. ISBN 80-225-1078-5.
13. VAVRINČÍK, P.: *Tímová koncepcia reinžinieringu*. Prešov : Manacon, 1999, 111 s. ISBN 80-85668-84-X.
14. WEBER, M.: *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. New York : Bedminster, 1968.

Summary

This contribution analyses the results of comparative research of company flexibility in German and Slovak firms. However, there are some differences. German firms realize their entrepreneurial activity in permanently stable economic, political, legislative and social conditions, but Slovak firms are closely connected with the transformational, social, political and economic processes running in our country. In the introduction part we are focusing our attention on theoretical aspects of company flexibility, in the second part on the starting points and gaining empirical data. In the third part we are presenting the results of the research, and at the end we are presenting our own opinions we have worked out on the basis of comparison of company flexibility in German and Slovak firms.

Autor

doc. Ing. Pavel Vavrinčík, CSc.
Katedra manažmentu
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Ekonomická univerzita v Bratislave
Tajovského 13, 041 30 Košice, Slovensko
Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55 - 280
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20

FORMY SYSTÉMU STRATEGICKÉHO POZOROVANIA A ICH IMPLEMENTÁCIA V PODNIKOVEJ PRAXI

Lucia DEMJANOVÁ

Úvod

Jednou z hlavných úloh strategického riadenia je adaptovať podnik na nestabilné a premenlivé podmienky vonkajšieho okolia podniku. V tejto súvislosti sa vyjadril i Mintzberg (1994): „Niekdedy musí byť stratégia iba ako približná vízia, nie precízne vyčlenená, aby sa mohla prispôbiť meniacemu sa prostrediu.“ Podobne aj Hintošová (2005, s. 34) uvádza, že jadro stratégie by malo mať dlhodobý charakter s pravidelnou aktualizáciou cca v horizonte jedného roka. Preto by mal vrcholový manažment systematicky monitorovať interné prostredie a zároveň sledovať zmeny trendov v externom prostredí podniku. Cieľom tohto príspevku je vytýčenie niekoľkých foriem systému strategického pozorovania, ktorý umožňuje monitorovanie zmien v prostredí a prezentovanie výsledkov výskumu súvisiacich s ich využívaním v podnikovej praxi malých a stredných stavebných podnikov na území východného Slovenska.

1. Systém strategického pozorovania a jeho formy

Každý podnik v dynamickom prostredí má záujem poznať potenciálne príležitosti a hrozby tak skoro ako to je len možné a následne podľa toho čo najskôr jednať. Strategické informácie o možných príležitostiach a hrozbách môže zabezpečovať strategický informačný systém alebo tiež nazývaný systém strategického pozorovania.

Systém strategického pozorovania¹ môže byť definovaný ako informačný systém², ktorý umožňuje monitorovanie prostredia podniku a identifikovanie diskontinuit, príležitostí a hrozieb, ktoré môžu ovplyvniť jeho budúci vývoj. Cieľom systému strategického pozorovania je poskytovať informácie pre potreby strategického a taktického manažmentu a následne tak zlepšiť schopnosť podniku včas a kompetentne reagovať na zmeny v prostredí. Monitorovanie vonkajšieho prostredia podniku Robbins a Coulter (2004, s. 214) vymedzujú ako sledovanie veľkého množstva informácií pre predvídanie a interpretáciu zmien vonkajšieho prostredia.

Všetci súčasní autori, ktorí sa zaoberajú systémom strategického pozorovania (Shuhua, Drejer, Olesen, Strandskov, d'Amboise, Printz a ďalší)³, považujú systém strategického pozorovania za dôležitú súčasť strategického manažmentu. Práve v dôsledku turbulentnosti prostredia a vzniku hyperkonkurencie mu prisudzujú veľký význam v súčasnom riadení podnikov. Podľa Drejera, Olesena a Strandskova (2005,

¹ V zahraničnej literatúre sa označuje ako strategic scanning, strategic scanning system, horizon scanning.

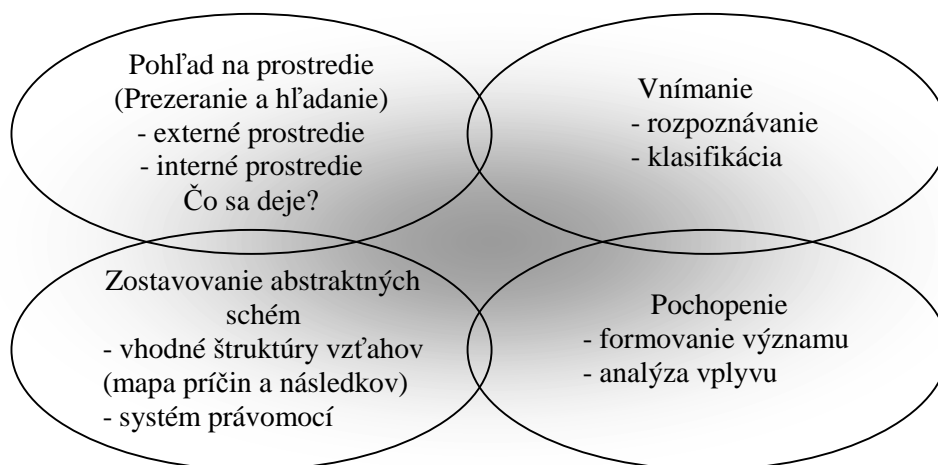
² V tejto súvislosti ale pojem informačný systém neznamená nutne automatizovaný informačný systém.

³ V období 1984 - 2000 sa touto problematikou zaoberali napr. El Sawy, Jain, Fuld, Burack, Mathys, Thomas, Clark, Gioia, Subramanian, Fernandes, Harper, Kotha, Nair, Fulk, Boyd, Elkenov, Myers ...

s. 55, 59) systém strategického pozorovania by mal firmám a manažérom umožniť rýchlejšie a lepšie reagovať na dynamický vývoj prostredia. Mal by byť súčasťou strategického manažmentu a pripisovať by sa mu mal taký význam ako samotnému strategickému plánovaniu. Systém strategického pozorovania by mal obsahovať nasledujúce základné funkcie a schopnosti:

- § identifikovanie zdrojov informácií (signálov),
- § zber informácií,
- § posudzovanie a hodnotenie významu informácií,
- § identifikovanie dôležitých informácií – strategických diskontinuit,
- § prenos informácií k osobám, ktoré realizujú strategické rozhodnutia v podniku a ich oboznámenie s nimi.

Koncept systému strategického pozorovania a interpretácie podľa Shuhua (1998, s. 299) je znázornený na nasledujúcom obrázku (Obr. 1).



Obrázok 1

Koncept systému strategického pozorovania a interpretácie

Zdroj: Shuhua, 1998, s. 299

Systém strategického pozorovania môže mať podobu neformálneho alebo formálneho systému (Vološin, 2003, s. 115). Neformálne strategické pozorovanie je potom založené na zachytávaní a získavaní strategických informácií v rámci každodennej činnosti riadiacich pracovníkov podniku. Systém strategického pozorovania je v tomto prípade priamo závislý od možností a schopností manažérov, ktorí vďaka svojej postaveniu a náplni práce majú prístup k rôznym informačným zdrojom aj strategického charakteru a okrem toho, že informácie získavajú, tak ich aj analyzujú a šíria ďalej. Predstavujú akési databázy strategických informácií podniku a keď z podniku odídu, tak odíde táto databáza spolu s nimi.

Formalizovaný systém strategického pozorovania môžeme vymedziť ako informačný systém, ktorý umožňuje systematické monitorovanie externého prostredia podniku. Systematické monitorovanie tak môže obmedziť subjektívnosť a náhodnosť neformálneho strategického pozorovania. Dôležité je nájsť odpovede na tri otázky:

- § Čo sa bude monitorovať?

§ Kto bude monitorovanie vykonávať?

§ Ako sa bude monitorovanie realizovať?

El Sawy (1985, s. 57) rozlišuje štyri formy monitorovania prostredia:

§ nulová forma pasívneho monitorovania - žiadne monitorovanie - napriek tomu manažéri však získavajú „nevyžiadané“ informácie, ktoré boli získané v rámci bežných aktivít vykonávaných v podniku (nie úmyselne, napr. získanie informácií o ponuke konkurencie pri obchodnom vyjednávaní s potenciálnym zákazníkom),

§ reaktívna forma monitorovania – informácie sú vyhľadávané s cieľom nájdania riešenia určitého problému alebo formulovania stratégie,

§ náhodná proaktívna forma monitorovania – informácie sú zbierané neustále, ale pozornosť sa sústreďuje na mimoriadne zdroje strategických informácií, ku ktorým nemajú manažéri bežne prístup,

§ systematická proaktívna forma monitorovania – informácie sú zbierané neustále, systematickým spôsobom a pozornosť sa venuje zvyčajným zdrojom strategických informácií. Táto forma môže byť teda označená ako formalizovaný systém strategického pozorovania.

El Sawy v tejto súvislosti realizoval aj výskum na vzorke 37 podnikov v Severnej Karolíne s počtom zamestnancov 45 – 2 200, ktoré pôsobili v oblasti high-tech. Okrem iného skúmal využívanie interných a externých zdrojov informácií a formu využívaného systému strategického pozorovania pri jednotlivých aktivitách strategických manažérov. Väčšinou respondenti uvádzali najsofistikovanejšiu z foriem, a to systematickú proaktívnu formu monitorovania, čo môže byť spôsobené na jednej strane tým, že americká štúdia bola zameraná na high-tech odvetvie a vo vzorke boli podniky s minimálnym počtom zamestnancov 45.

Choo (2001) vymedzil 4 spôsoby monitorovania prostredia, a to podľa dvoch kritérií: ako podniky vnímajú možnosť analyzovať vývoj v prostredí a akú majú snahu túto analýzu aj realizovať, teda pochopiť a ovplyvniť svoje okolie (Obr. 2).

Na základe toho rozlišuje:

§ nezacielené pozorovanie, kedy podniky vnímajú svoje prostredie ako neanalyzovateľné a ani sa nesnažia pochopiť a ovplyvniť dianie v prostredí. Informačné potreby nie sú špecifikované a informácie sú získavané nesystematickým a neformálnym spôsobom;

§ podmienené pozorovanie, keď podniky považujú za možné realizovať analýzu okolia, ale nevyvíjajú žiadnu snahu získať informácie a ovplyvniť okolie. Informačné potreby sú zamerané na malý počet relatívne dobre definovaných okruhov záujmu;

§ nariadené pozorovanie, ak považuje podnik prostredie za neanalyzovateľné, ale zároveň sa pokúša ovplyvniť dianie a výsledky. Informačné potreby sú potom zamerané na experimentovanie a testovanie prostredia tak, aby sa v konečnom dôsledku uplatňovali podniku prospešné intervencie;

§ vyhľadávanie aplikujú podniky, ktoré považujú prostredie za analyzovateľné a zároveň sa snažia zhromaždiť súbor relevantných informácií, ktoré im pomôžu „preniknúť do prostredia“. Informačné potreby sú presne vyšpecifikované a detailné.

Podnik vníma vývoj prostredia ako analyzovateľný	Podmienené pozorovanie	Vyhľadávanie
Podnik vníma vývoj prostredia ako neanalyzovateľný	Nezacielené pozorovanie	Nariadené pozorovanie
	Analýza sa v podniku nerealizuje	Analýza sa v podniku realizuje

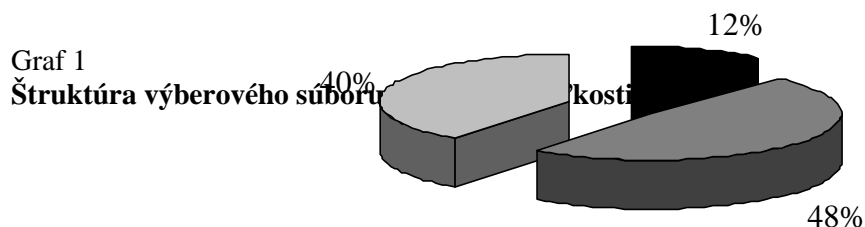
Obrázok 2

Formy monitorovania prostredia podniku podľa Chooa

Zdroj: Spracované podľa Choo (2001)

2. Implementácia jednotlivých foriem systému strategického pozorovania v podnikovej praxi

Implementácii jednotlivých foriem systému strategického pozorovania v podnikovej praxi malých a stredných stavebných podnikov na území východného Slovenska sa venoval výskum realizovaný na Podnikovohos-podárskej fakulte v Košiciach. Štruktúra výberového súboru pozostávajúceho zo 78 malých a stredných podnikov pôsobiacich v odvetví stavebníctva na východnom Slovensku podľa veľkosti podnikov je zobrazená na nasledujúcom grafe (Graf 1).⁴



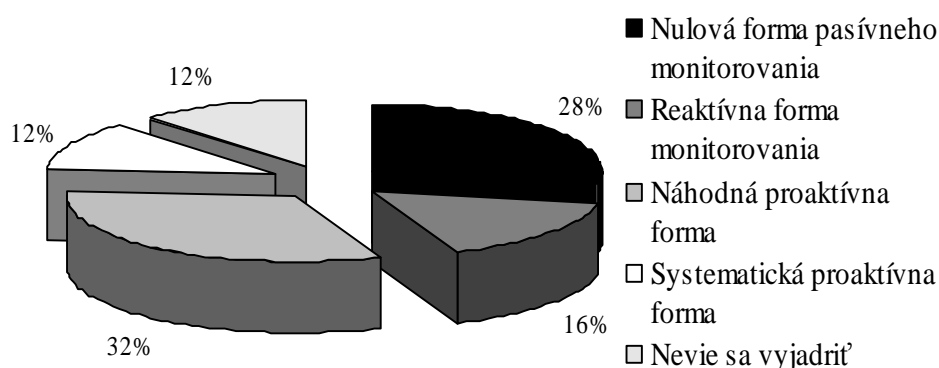
⁴ Základný súbor pozostával z 1764 malých a stredných podnikov pôsobiacich v odvetví stavebníctva na východnom Slovensku. Ich zoznam bol poskytnutý ŠÚ SR a z neho bol následne tvorený výberový súbor formou jednoduchého náhodného výberu bez opakovania.

Ku klasifikácii sa pristupovalo s ohľadom na členenie podnikov podľa odporúčaní Európskej komisie 2003/361/EC (Commission recommendation, 2003, L 124/39), pričom ale nebolo možné zohľadniť ročný obrat a ročnú bilančnú sumu z dôvodu chýbajúcich dát. Následne tak vzorka pozostáva z:

- § 9 mikropodnikov (12 %), čo sú podniky s počtom zamestnancov menším ako 10,
- § 38 malých podnikov (48 %), čo sú podniky s počtom zamestnancov v intervale 10 – 49,
- § 31 stredných podnikov (40 %), čo predstavujú podniky s počtom zamestnancov v intervale 50 – 249.

Reprezentatívnosť výberového súboru bola overovaná porovnaním štruktúry výberového a základného súboru na základe dvoch parametrov⁵ a štatistickým testovaním, pričom obe metódy potvrdili, že výberový súbor je možné považovať za reprezentatívny.

Pri zisťovaní implementovanej formy systému strategického pozorovania sme využili prístup El Sawyho (1985, s. 57), ktorý vymedzil 4 kvalitatívne odlišné formy monitorovania externého prostredia a respondenti boli vyzvaní k identifikácii tej, ktorá je reálne implementovaná v ich podniku. Jednotlivé formy boli prezentované opisným spôsobom a výsledky zisťovania, ktorého sa zúčastnilo 75 podnikov (3 respondenti sa vôbec nevyjadrili) sú zachytené na grafe 2.



Graf 2

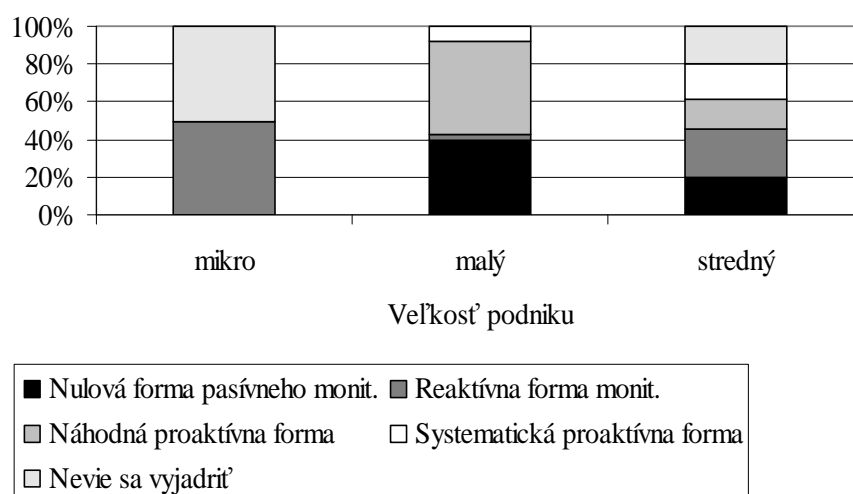
Formy monitorovania externého prostredia podnikov

28 % respondentov identifikovalo v podniku implementovanú nulovú formu pasívneho monitorovania, čo predstavuje získavanie informácií o prostredí v rámci bežných aktivít vykonávaných v podniku, teda nie úmyselne (napr. získanie informácií o ponuke konkurencie pri obchodnom vyjednávaní s potenciálnym zákazníkom). Reaktívna forma monitorovania je realizovaná v 16 %-ách podnikov, čo znamená, že informácie sú v podnikoch vyhľadávané s cieľom nájdenia riešenia určitého problému alebo pri formulovaní stratégie. Najbežnejšou formou monitorovania prostredia vo výberovom súbore je náhodná proaktívna forma, ku ktorej sa prihlásilo 24 podnikov, čo je 32 % respondentov. Pri tejto forme sú informácie o prostredí zbierané neustále,

⁵ Parametre: právna forma a geografické umiestnenie sídla podniku.

ale nesystematickým, náhodným spôsobom. V podniku nie je presne stanovené kto, čo, kedy a ako bude sledovať. Najsofistikovanejšiu formu sledovania, systematické proaktívne monitorovanie, kedy sú informácie zbierané neustále a systematickým spôsobom (stanovené je čo, kto, kedy a ako bude sledovať, teda je možné tento systém nazvať aj ako formalizovaný systém strategického pozorovania), má implementovaných 12 % podnikov. Značná časť respondentov (12 %) však nebola schopná identifikovať ani napriek opisným charakteristikám formu existujúceho systému monitorovania prostredia v podniku.

Skúmali sme aj vzťah medzi formou implementovaného systému strategického pozorovania a veľkosťou podniku. Využili sme Cramerov kontingenčný koeficient a jeho hodnota $V = 0,508$ vypovedá o existencii silného vzťahu, čo sa nám podarilo overiť štatistickým testovaním ($P = 0,000$)⁶. Z nasledujúceho grafu (Graf 3) je potom možné usudzovať, že v mikropodnikoch je s 50 %-nou pravdepodobnosťou možné očakávať implementovanú reaktívnu formu monitorovania. Systematickú proaktívnu formu monitorovania majú s najväčšou pravdepodobnosťou implementované stredne veľké podniky (19,4 %).



Graf 3

Vzťah medzi formou monitorovania podniku a veľkosťou podniku

Ďalej nás zaujímalo, či existuje vzťah medzi formou monitorovania a dĺžkou pôsobenia podnikov na trhu, keďže Audet a d'Amboise (1998) vo svojej štúdiu uvádzajú výsledky výskumu Kaisha a Gilada⁷, že aktivity strategického pozorovania u vlastníkov malých firiem s rastom skúseností a prosperovaním ich podnikania klesajú, čo sa však môže spájať s tým, že už monitorujú hlavne tie faktory, ktoré považujú za dôležité a nestabilné. Z výsledkov nášho výskumu sme potom prišli k nasledujúcemu zisteniu.

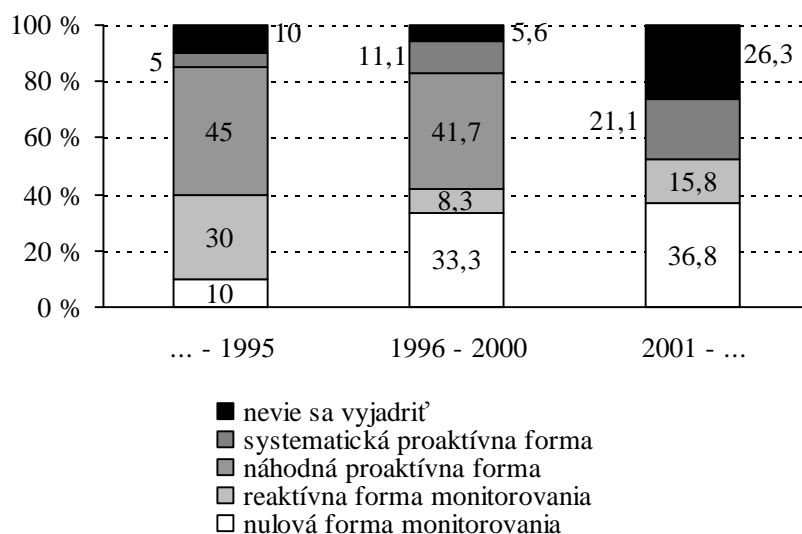
Hodnota Cramerovho kontingenčného koeficientu V nadobudla pri testovaní vzťahu medzi formou monitorovania prostredia a rokom vzniku podniku hodnotu 0,38 (stredná sila vzťahu) a testovaním štatistickej významnosti sa potvrdilo, že skúmaný

⁶ Test významnosti Cramerovho V (chi-kvadrát test nezávislosti).

⁷ KAISH, S. - GILAD, B. 1991. Characteristics of Opportunities Search of Entrepreneurs versus Executives: Sources, Interests, General Alertness. In: *Journal of Business Venturing*, roč. 6, 1991, s. 45 - 62.

vzťah môže byť považovaný za štatisticky významný ($P = 0,01$). Tento vzťah je graficky prezentovaný na nasledujúcom kumulatívnom stĺpcovom grafe 4, z ktorého by sme mohli dospieť k názoru, že podniky s dlhším pôsobením na trhu majú s väčšou pravdepodobnosťou implementované kvalitatívne náročnejší systém strategického pozorovania ako podniky s kratším pôsobením na trhu.

Ďalej sme mali formulovanú hypotézu, ktorá sa vzťahuje na malé a stredné stavebné podniky na východnom Slovensku a predpokladali sme, že „Systematickú formu proaktívneho monitorovania má implementovaných menej ako 50 % podnikov“. V skúmaných podnikoch malo systematické proaktívne monitorovanie, teda formalizovaný systém strategického pozorovania implementovaných iba 12 % podnikov, čo je výrazne pod 50 %. K zovšeobecneniu na skúmanú populáciu sme využili presný binomický test, kedy sa testovala štatistická hypotéza H_0 : 50 % populácie má implementovaný formalizovaný systém strategického pozorovania. $P = 0$ umožňuje zamietnuť hypotézu H_0 . Intervalový odhad na stanovenej hladine významnosti 0,05 metódou Wilsonovho Score nám umožňuje odhadovať, že s 95 % pravdepodobnosťou bude mať formalizovaný systém strategického pozorovania implementovaných 6 – 20 % malých a stredných stavebných podnikov na východnom Slovensku, čo znamená, že formulovanú vedeckú hypotézu prijímame.



Graf 4

Vzťah medzi formou monitorovania prostredia a rokom vzniku podnikov

V porovnaní s El Sawyho štúdiou môžeme zaznamenať značný rozdiel ohľadne implementovanej formy systému strategického pozorovania v podnikoch. Kým väčšina respondentov z amerických high-tech firiem v polovici 80. rokov uvádzala využívanie systematickej proaktívnej formy monitorovania, tak respondenti zo slovenských malých a stredných stavebných podnikov na východnom Slovensku uvádzali využívanie reaktívnej a proaktívnej formy monitorovania na rovnakej úrovni a systematickú proaktívnu formu monitorovania podľa výsledkov výskumu využíva iba 12 % dopytovaných podnikov. Tieto rozdiely môžu byť spôsobené na jednej strane tým, že americká štúdia bola zameraná na high-tech odvetvie a vo vzorke boli

podniky s minimálnym počtom zamestnancov 45, kým náš výskum pracoval výlučne s malými a strednými stavebnými podnikmi s maximálnym počtom zamestnancov 249.

Záver

System strategického pozorovania umožňuje monitorovanie prostredia podniku a identifikovanie diskontinuit, príležitostí a hrozieb, ktoré môžu ovplyvniť jeho budúci vývoj, čo zdôvodňuje význam jeho implementácie v podnikovej praxi. V podnikoch spravidla existuje nejaký strategický systém pozorovania svojho okolia a v tomto príspevku sme sa snažili zistiť, aké formy systému strategického pozorovania môžu byť teoreticky vymedzené a hlavne, aké formy tohto systému môžeme nájsť implementované v podnikovej praxi malých a stredných podnikov pôsobiacich v odvetví stavebníctva na východnom Slovensku. Z výsledkov výskumu sme zistili, že väčšina podnikov nemá implementovanú systematickú formu proaktívneho monitorovania, teda formalizovaný systém strategického pozorovania, ktorý môže byť považovaný za kvalitatívne najvyššiu formu monitorovania.

Kľúčové slová: strategický manažment, systém strategického pozorovania, formy systému strategického pozorovania

Literatúra

1. AUDET, J. – d'AMBOISE, G. 1998. The relationship between strategic scanning activities of small and medium-sized enterprises and their performance: a multi-site study approach. b. m. : b. v. 10 s. [cit. 20.1.2007] Dostupné na internete: <<http://www.usasbe.org/knowledge/proceedings/1998/37-audet.pdf>>
2. BAŠISTOVÁ, A. – JASAŇOVÁ, K. – SUDZINA, F.: Leadership Styles and Future Managers. In: ČEPELOVÁ H. – CSABA D. – BALAZS H.: *Application of Management Theory in Practice*. Bratislava : Ekonóm, 2002. ISBN 80-225-1557-4
3. *Commission recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises* [online]. 2003. Brusel : b. v. 6 s. [cit. 3.3.2008] Dostupné na internete: <http://europa.eu/eur-lex/pri/en/oj/dat/2003/l_124/l_12420030520en00360041.pdf>
4. ČARNICKÝ, Š. – MESÁROŠ, P.: Manažment znalostí z pohľadu teórie a praxe. In: *Acta Oeconomica Cassoviensia* No 9. Košice : PHF EU v Bratislave so sídlom v Košiciach, 2005, s. 50-57. ISBN 80-225-2038-1
5. DREJER, A. – OLESEN, F. – STRANDSKOV, J.: Strategic scanning in a new competitive landscape : towards learning approach [online]. In: *International Journal of Innovation and Learning*, roč. 2, 2005, č. 1, s. 47 – 64. ISSN 1741-8089 [cit. 17.1.2007] Dostupné na internete: <<http://www.inderscience.com/storage/f114986352107121.pdf>>

6. EL SAWY, O. A. Personal Information Systems for Strategic Scanning in Turbulent Environments: Can the CEO Go ON-Line? [online]. In: *MIS Quarterly*, roč. 9. 1985, č. 1, s. 53-60. [cit. 5.9.2007] Dostupné na internete: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=4&hid=7&sid=f2f126f9-5948-487f-903c-a1048c563e9%40SRCSM1>>
7. HINTOŠOVÁ, A. 2005. Jak vytvořit podnikovou strategii. In: *Moderní řízení*, roč. XI., 2005, č. 12, s. 33 – 35. ISSN 0026-8720
8. CHOO, Ch. W. Environmental scanning as information seeking and organizational learning [online]. In: *Information Research*, roč. 7, 2001, č. 1. [cit. 13.3.2008] Dostupné na internete: <<http://InformationR.net/ir/7-1/paper112.html>>
9. MINTZBERG, H.: The Fall and Rise of Strategic Planning [online]. In: *Harward Business Review*, Reprint 94107, 1994. [cit. 17.1.2007] Dostupné na internete: <<http://www.futurestudio.org/tools%20methods%20documents/strategic%20planning/The%20Fall%20&%20Rise%20of%20Strategic%20Plannin g.pdf>>
10. ROBBINS, S. P. – COULTER, M. *Management*. Praha : Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1
11. SHUHUA, L. Strategic scanning and interpretation revisiting: foundations for a software agent support system – Part 1: understanding the concept and context of strategic scanning [online]. In: *Industrial Management & Data Systems*, 1998, č. 7, s. 295 – 312. ISSN 0263-5577 [cit. 5.9.2007] Dostupné na internete: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=4&hid=7&sid=f2f126f9-5948-487f-903c-9a1048c563e9%40SRCSM1>>
12. VOLOŠIN, M. *Strategický manažment podniku*. Bratislava : EKONÓM, 2003. 208 s. ISBN 80-225-1628-7

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

Summary

Strategic scanning makes it possible monitoring of the environment and identification of discontinuities, opportunities and threats that are able to impact the business development. There use to be some form of monitoring system in enterprises and in this article we would like to point out their application in business practice. From the results of the research we can conclude that most enterprises somehow realize external environment monitoring, but only 12 % of the respondents stated they have implemented systematical form of proactive monitoring. Statistical testing proved our hypothesis, that in most enterprises from the researched area formalized strategic scanning is not used.

Autorka

Ing. Lucia Demjanová
Katedra manažmentu
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Ekonomická univerzita v Bratislave
Tajovského 13
041 30 Košice
Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55 - 271
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20
E-mail: demjanova@euke.sk

MANAŽMENT ZMIEN AKO PROSTRIEDOK OPTIMALIZÁCIE ČINNOSTI PODNIKU

Bohuslava MIHALČOVÁ – Roman TOMA

Úvod

Tento článok sa venuje manažmentu zmien s poukázaním na využitie zmeny a efekty z toho prameniace vo veľkých nadnárodných spoločnostiach ako sú Allianz, Kooperativa a ďalšie. Podniky majú niekoľko možností ako zefektívniť svoju činnosť.

Táto práca je zameraná jednak na identifikovanie súčasných trendov vedúcich k realizácii zmeny, poukáže na model zmeny podľa Donnellyho, ktorý sa v akademickej obci chápe ako komplexný pohľad na zmenu. Okrem toho sa sústreďí na zmeny v oblasti organizačnej štruktúry, keď najskôr determinuje teoretické východiská, a neskôr aj predvedie príklad zmeny organizačnej štruktúry v jednej zo slovenských úspešných spoločností pôsobiacich na slovenskom poistnom trhu.

V prvej časti sa analyzuje zmena, skúma sa pojem zmena, poukazuje sa na to, koľko rôznych podôb môže zmena mať. Ďalej sa približujú úrovne a fázy zmeny. Existuje niekoľko pohľadov na klasifikáciu fáz. Výhodné je vychádzať z členenia zmeny ako projektu. Projekt má niekoľko etáp, a taktiež aj zmena môže mať niekoľko etáp, ktoré musia nasledovať postupne a k nasledujúcej etape nie je možné pristúpiť bez dôkladného analyzovania výsledkov uskutočnenia predchádzajúcej etapy.

Podniky môžu využiť rôzne modely implementácie zmeny, jedným z najkomplexnejších je práve už spomínaný model zmeny podľa Donnellyho, ktorý bude aj bližšie priblížený.

V posledných častiach sa pozornosť presunie na to, čo k zmenám vedie, a zároveň na to, či je vhodné projekt zmeny stále plánovať, alebo uskutočniť aj neplánovanú zmenu. Z toho prameňa samozrejme možné nedostatky, a s tým spojený neúspech uskutočnenia zmeny.

Zmena v podnikoch môže byť uskutočnená na rôznych úrovniach, a jednou z najviditeľnejších úrovní je práve zmena organizačnej štruktúry, ktorú využívajú rôzne podniky, ako bude ukázané na príklade spoločnosti Kooperativa.

1. Zmena

Zmena predstavuje element, ktorý je v súčasnej spoločnosti, ale zároveň aj svetovej ekonomike veľmi skloňovaným prvkom. Je to spôsobené tým, že globalizácia a z nej prameniaca interdependencia a internacionalizácia spôsobujú, že súčasné turbulentné prostredie vedie v snahe zachovať konkurencieschopnosť k zmenám malého, individuálneho, ale aj komplexného, veľkého rozsahu.

P. Drucker o zmenách tvrdí:¹⁾ „Všetky inštitúcie žijú a fungujú v dvoch časových obdobiach: v dnešku a v budúcnosti. Budúcnosť sa tvorí dnes, vo väčšine prípadov neodvolateľne. Manažéri teda musia riadiť tak dnešok, ako aj zajtrajšok.

1) DRUCKER, P. F.: *Management. Budoucnost začíná dnes*. Praha : Management Press, 1992

V búrlivých časoch manažéri nemôžu predpokladať, že zajtrajšok bude predĺžením dneška. Práve naopak. Musia pracovať smerom k zmene; k zmene ako príležitosti a k zmene ako hrozbe“.

Zmeny, ktoré v organizáciách nastávajú môžu mať (ako už bolo vyššie spomenuté) rôzne podoby, napríklad:

Zmena v technológii – mení sa filozofia, hodnoty, spôsoby práce. Menia sa požiadavky na pracovný výkon a počet pracovníkov.

Zmeny spotrebiteľských preferencií a trhov – spotrebitelia sa stávajú stále náročnejší, čo mení požiadavky na prispôsobenie sa trhu ich preferenciám.

Zmeny v organizačnej štruktúre – objavujú sa nové organizačné štruktúry, ktoré vyžadujú novú orientáciu pracovníkov.

Zmeny v podnikateľskom prostredí – vyžadujú si kvalitnú situačnú analýzu a reagovanie na nové podnety vznikajúce v ňom.

Zmeny v procedúrach a postupoch – vyžadujú si dôkladnú komunikáciu a informovanosť všetkých hierarchických stupňov v organizácii.

Zmeny u jednotlivcov – zamestnanci musia meniť svoje návyky, postoje, zručnosti a spôsobilosti v závislosti od rýchlo sa meniaceho prostredia.

Úspešná zmena si vyžaduje,²⁾ aby metódy, techniky, stratégie a implementačné taktiky boli prispôsobené konkrétnej histórii, kultúre a ľuďom v organizácii. Existuje celý rad modelov, ako zmenu uskutočniť. Každá zmena, ak je to možné, by mala byť zmenou plánovanou. Nanútená zmena vedie vždy k odporu.

Aj napriek tomu, že potreba zmeny je všeobecne uznávaným atribútom, mnoho manažérov má ešte stále snahu veriť, že sa práve ich dotknú zmeny čo najmenej alebo, že ich zvládnu za pomoci postupných zlepšení namiesto zásadného posunu v ich myslení a postojoch.

Akcelerujúce a retardujúce sily zmeny

Podľa K. Lewina³⁾ existujú v podnikovom organizme sily, ktoré zmenu akcelerujú a sily, ktoré zmenu brzdia. Rovnováha síl nastáva vtedy, keď sa suma akcelerujúcich síl (napr. zavedenie novej technológie) rovná sume retardujúcich síl (napr. chýbajúce zdroje, strach zo zmeny, strata zákazníkov a pod).⁴⁾

Ak sú retardujúce sily v prevahe, potom je odpor voči zmenám veľmi silný. Naproti tomu, prevaha progresívnych síl vedie k permanentnému procesu zmien, čo nepridáva organizácii na pokoji a spôsobuje vnútornú neistotu, vedúcu k narušeniu potrebnej stability systému.⁵⁾ Organizácia, ktorá chce profitovať, musí sa starať o rovnováhu medzi silami akcelerujúcimi a retardujúcimi. Nasledujúci obrázok ukazuje priebeh procesu zmeny ako prechod z jednej rovnovážnej situácie k novej rovnovážnej situácii.

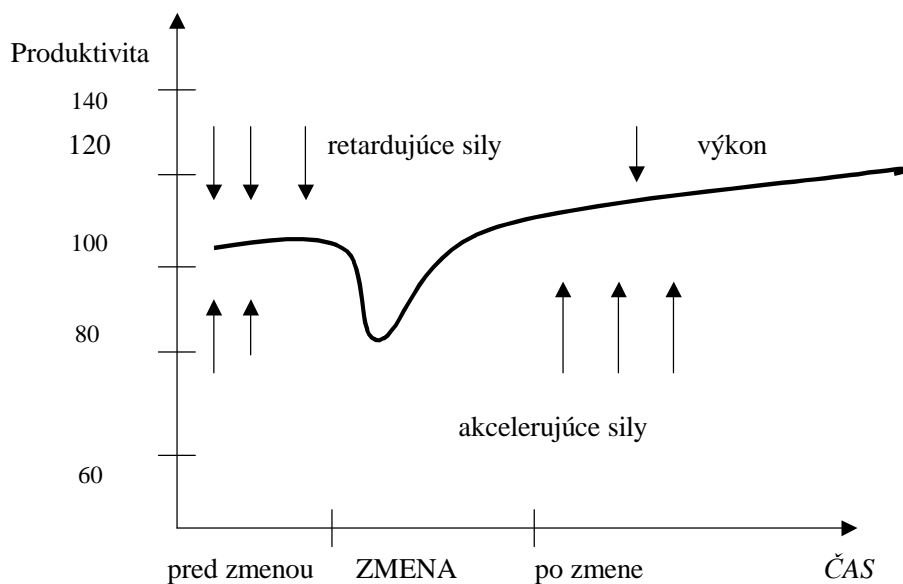
Z obrázku č.1 vyplýva, že každá zmena znamená aj dočasný pokles výkonu organizácie. Ak sa však zmena ukončí a začnú pôsobiť akceleračné sily, dostáva sa systém opäť na vyššiu kvalitatívnu úroveň rovnovážneho stavu, na ktorej má predpoklad zostať až do novej zmeny.

2) ČEPELOVÁ, A.: *Manažment zmien a času riadiaceho pracovníka*. Bratislava: Ekonóm 2003. s. 7. ISBN 80-225-1629-5

3) LEWIN, K.: *Field Theory in Social Science*. Harper and Row, 1951

4) MIHALČOVÁ, B. – PRUŽINSKÝ, M.: *Manažérske teórie*. Ružomberok : Pedagogická fakulta Katolíckej univerzity v Ružomberku, 2006, ISBN 80-8084-076-8

5) VRUŽEK, Š.: *Teória a prax manažmentu*. Prešov : ManaCon, 1999, ISBN 80-85668-80-7



Obrázok 1

Vplyv procesu zmeny na priebeh výkonu oddelenia

Zdroj: VRUŽEK, Š.: *Teória a prax manažmentu*. Prešov : ManaCon, 1999, ISBN 80-85668-80-7

Úrovně a fázy realizácie zmeny

Z hľadiska úrovne, na ktorej sa zmena uskutočňuje, môžeme rozlišovať zmeny:

- § na úrovni jednotlivca,
- § na úrovni tímu,
- § na úrovni skupiny,
- § na úrovni organizácie.

2. Zmena ako projekt

Riadenie zmien v podniku je potrebné chápať ako projekt, kde je nevyhnutné dodržiavať nasledujúci postup:

- § Definovať cieľ a čiastkové ciele.
- § Určiť osoby, ich role a zodpovednosť, tzv. agentov zmien.
- § Stanoviť formy a rozsah komunikácie.
- § Vypracovať časový harmonogram.

2.1. Projekt

Pojem projekt pochádza z anglosaského poňatia slova project, ktoré označuje proces plánovania a riadenia rozsiahlych operácií.

Samotný projekt možno definovať z viacerých uhlov pohľadu:

- § Projekt je niečo, čo má začiatok a koniec.

- § Projekt je charakterizovaný jedinečnosťou, systémovosťou, obmedzenými zdrojmi, neistotou a rizikom.
- § Projekt je snaha o dosiahnutie zmeny, pri ktorej prebieha niekoľko činností vedúcich k vytvoreniu produktu alebo k vyvinutiu a zavedeniu určitej technológie. Cieľového stavu alebo výsledného produktu musí byť dosiahnuté počas limitovaného času v rámci obmedzených zdrojov a nákladov a pri dosiahnutí požadovaných kvalitatívnych parametrov.

Projektový manažment sa vníma ako veľmi potrebný článok fungujúcej organizácie. Možno ho využiť veľmi efektívne nielen pri investičných, výskumných a organizačných projektoch, ale aj pri budovaní podnikovej stratégie. Podniková stratégia určuje základný smer, ktorým sa podnik bude uberať, a tak ovplyvňuje investičné, výskumné, i organizačné rozhodnutia.⁶ Nenahraditeľnou zložkou pri tvorbe projektov je komunikácia medzi členmi tímu, i medzi tímom a okolím.⁷ Komunikácia v rámci projekčného tímu môže prebiehať niekoľkými kanálmi, môžu to byť jednak využívané verbálne kanály, ale aj počítačové siete. Aby sa zabezpečilo plynulé fungovanie projekčných tímov, členovia bývajú prepojení prostredníctvom počítačových sietí. To im umožňuje zdieľať jednotnú, avšak komplexnú databázu informácií.⁸

Rosenau tvrdí, že úspešné riadenie projektov nemôže abstrahovať od niektorého z nasledujúcich prvkov: príprava a plánovanie, začatie, výber ľudí a ich riadenie, kontrola a zmeny, vyhodnotenie a ukončenie. Zahájením prípravou sa myslí zabezpečenie informačných, materiálnych a ostatných potrieb, ide o vypracovanie plánu projektu, kde musí byť stanovený nielen cieľ, ale aj kroky, ktoré budú viesť k jeho dosiahnutiu. Projektový manažment býva realizovaný tímom ľudí, a práve výber tých správnych členov je kľúčový pre úspech tímu. Po zrealizovaní projektu samozrejme musí dôjsť ku kontrole a vyhodnoteniu. Zmeny, ktoré projekt umožnil, musia byť analyzované z hľadiska ich prínosu pre tú oblasť, pre ktorú bol tento projekt realizovaný.⁹

2.2. Fázy projektu

Fáza 1: Predbežné plánovanie

- § vymedzenie základných podmienok a zámerov projektu,
- § stanovenie parametrov uskutočniteľnosti projektu.

Fáza 2: Detailné plánovanie

- § príprava podrobného súhrnu potrieb pre projekt,
- § stanovenie harmonogramu úloh a potrebných zdrojov.

6) MAJTÁN, M.: Projektový manažment v stratégii firmy. In: *IBC. International business cooperation : časopis pre podnikateľov*. Roč. 10, č.1, 1999

7) MAJTÁN, M.: *Projektový manažment. Nové trendy v manažmente*. Bratislava : Ekonóm, 2002, ISBN 80-225-1553-1

8) ADAMEC, F.: *Řízení projektů pomocí Project 2000*. Praha : GRADA, 2001, ISBN 80-7169-793-1

9) ROSENAU M. D.: *Řízení projektů*. Praha : Computer Press, 2000, ISBN 80-7226-218-1

Fáza 3: Implementácia

- § monitorovanie a kontrola postupu prác,
- § dokumentovanie postupu prác,
- § úprava plánu v prípade uznaných zmien pri postupe prác.

Fáza 4: Ukončenie projektu

Postprojektové práce

- § prezentovanie záverečnej správy,
- § vykonanie ohodnotenia zúčastnených strán na projekte,
- § spracovanie historických informácií.

Úspešná zmena vyžaduje prispôbiť metódy, techniky, stratégie a implementačné taktiky konkrétnej histórii, kultúre a ľuďom v organizácii. Proces zmien je značne zložitý, avšak existujú modely, ako zmenu uskutočniť.

3. Model zmien podľa Donnellyho

Vychádza z princípu triedenia a vyhodnocovania informácií, ktoré vyjadrujú závažnosť síl faktorov, ktoré si vyžadujú zmenu. Nie je dôležité, či tieto sily vychádzajú z interných, alebo externých zdrojov.

3.1 Rozpoznanie potreby zmeny

Na tento krok sa možno pozrieť ako na súčasť kontrolnej funkcie, napr. klesajúci zisk a podiel na trhu sú znakom toho, že je potrebné urobiť zmenu.

3.2. Diagnóza problému = analýza symptómov zmeny

- § O aký problém ide a ako ho rozpoznať?
- § Čo sa v záujme riešenia musí zmeniť?
- § Aké ciele od zmeny očakávame, ako ich možno merať?

Pri diagnostikovaní problému používame rôzne metódy, napr.:

- § Metódy prognózovania.
- § Metódy strategickej analýzy, metódy triedenia.
- § Metódy časových radov.
- § Finančné analýzy.
- § Metódy hodnotenia ekonomickej efektívnosti.

3.3. Výber postupu zmeny

Manažment musí určiť, ktorá alternatíva bude úspešná.

3.4. Zisťovanie obmedzujúcich podmienok

Atmosféra závisiaca od spôsobu vedenia ľudí sa dotýka pracovného prostredia.

Formálna organizácia – musí byť zlučiteľná s navrhovanou zmenou.
Organizačná kultúra – skupinové normy, hodnoty, neformálne aktivity a pod.
Reakciou na zmeny môže byť odpor. Vyplýva zo strachu zo zmeny. Stretávame sa s odporom jednotlivcov, ale aj celej skupiny.

3.5. Výber metódy a stratégie zmeny

Greiner, L.: rozoznáva 3 prístupy:

- § prístupy opierajúce sa o jednostrannú právomoc – majú formu nariadenia zo strany vrcholového manažmentu,
- § prístupy opierajúce sa o sprostredkovanú právomoc – zapájajú skupiny na nižšej úrovni do procesu definovania problému,
- § prístup opierajúci sa o delegovanú právomoc – prenáša v plnom rozsahu právomoci na podriadené skupiny.

3.6. Realizácia a hodnotenie zmeny

Má 2 dimenzie:

- § načasovanie – výber vhodného času na iniciovanie zmeny,
- § rozsah – výber zámeru zmeny.

4. Príčiny zmien

Externé príčiny, ktoré vyvolávajú zmeny:

- § politicko-hospodárske príčiny:
 - náhle zmeny strategických surovín a energií,
 - nepredvídaný vývoj výmenných kurzov.
- § sociálne príčiny vzniku zmien:
 - nová hierarchia hodnôt,
 - nové chápanie rodiny (rast rozvodovosti, odlúčenie starých ľudí od rodín),
 - nová sociálna štruktúra (starnutie obyvateľstva...).
- § technické príčiny vzniku zmien:
 - zrýchľuje sa dynamika a efekty vedeckotechnického pokroku,
 - rastie tlak na pracovné postupy.
- § podnikateľské príčiny vzniku zmien:
 - rastúci konkurenčný tlak

Interné príčiny, ktoré vyvolávajú zmeny:

- § personálne príčiny:
 - jednotlivci vo funkciách zneužívajú svoju moc proti záujmom podniku,
 - nevhodní a neschopní ľudia v kľúčových pozíciách.

- § organizačná štruktúra:
 - vysoká organizačná hierarchia,
 - neochota decentralizovať riadenie,
 - nesúlad medzi OŠ a stratégiou podniku.

- § technologické príčiny vzniku zmien:
 - nové výrobné procesy,
 - nové výrobky,
 - rozvoj technológií spracovania a prenosu informácií.

- § finančné príčiny vzniku zmien:
 - zadlženosť,
 - platobná neschopnosť rôzneho stupňa,
 - podkapitalizácia.

- § marketingové príčiny vzniku zmien:
 - nedostatočná orientácia na zákazníka,
 - nízky stupeň individualizácie ponuky.

5. Konflikt ako príčina zmien

V bežnom živote sa konflikt chápe ako negatívny jav. Konflikt je aktívny, často kontroverzný spor, debata alebo nesúhlas, ktorý je spravidla vyvolaný prezentáciou opačných alebo protichodných informácií.

Konflikt vystupňovaný do optimálnej intenzity prináša mnoho sociálno-psychologických úžitkov, napr.:

- § Odhalenie podstaty problému.
- § Prehĺbenie chápanie skutočných cieľov.
- § Zlepšenie porozumenia medzi pracovnými skupinami.
- § Vyvolanie pocitu naliehavosti.
- § Odradenie od vyhýbavého správania a pod.

Tvrdenie, že konflikt môže byť užitočný, spočíva v myšlienke, že podporuje nevyhnutnú organizačnú zmenu. Aby organizácia prežila, musí sa adaptovať na prostredie. To vyžaduje zmeny v stratégii, ktoré môžu byť vyvolané práve konfliktom.

Konflikt podporuje zmeny viacerými cestami, napr.:

- § Prináša do diskusie originálne nápady.
- § Súperiace strany začínajú pozornejšie sledovať svoje výkony.
- § Hľadanie slabých stránok a ich nájdenie je signálom, že dozrel čas na zmeny.

Konflikt musí byť v organizácii riadený! Pri malej intenzite je organizácia v stave menšej naliehavosti a aktivity. Pri veľmi vysokej intenzite konfliktu je organizácia paralyzovaná. Pri optimálnej intenzite konfliktu sa priebeh zmeny uľahčí.

6. Osobitosti riadenia zmien

ZMENA = vzruch, nepravidelnosť, novinka, prekvapenie, negácia, krok do neznáma. Je spojená s rizikom, neochotou, odporom.

Osobitosti riadenia zmien:

- § Zmena je vždy nová, neexistuje pre ňu prototyp.
- § Dotýka sa každého jednotlivca, je teda osobná.
- § Rozpadá sa na sústavu elementárnych zmien.
- § Riadenie zmien je aj riadením pocitov.
- § Úspešný proces zmien sa nezaobíde bez dôvery.
- § Zmena jednej časti vychýli z rovnováhy inú časť.
- § Proces zmeny sa skladá z niekoľkých fáz.
- § Omyly v akejkolvek fáze môžu mať negatívny dôsledok na celkový výsledok.
- § Každá zmena má svoju ideálnu rýchlosť.
- § Zmena je vždy užitočná, ak ju strieda stabilita.

7. Plánovaná zmena

Znamená vopred stanoviť parametre budúceho cieľového stavu a postupnosť krokov, ako sa k nemu dostať.

Ak dosiahnutie cieľového stavu je opakovaním a návratom do stavu pôvodného, plánovaná zmena je cyklická (napr. kolobeh vody v prírode). Lineárne modely zmien zobrazujú prechod z nižšej na vyššiu úroveň. Zmena je posun alebo skok, napr. inovácie výrobkov, vstup na nové trhy, fúzia a pod

Námietky proti plánovanému prístupu k riadeniu zmien:

- § V turbulentnom prostredí je zmena skôr plynulý a otvorený proces.
- § Predpoklad ochoty a záujmu všetkých skupín konať v jednote a súlade ignoruje vznik vnútropodnikových konfliktov a mocenských záujmov.
- § Nevenuje sa pozornosť osobitným situáciám, ako sú krízy.
- § Predpokladá sa, že jeden druh prístupu k riadeniu zmien je vhodný pre všetky podniky, situácie a obdobia.

8. Neplánovaná zmena (spontánna)

Tento prístup sa objavil v 80-tych rokoch min. st. a rozvinul zač. 90-tych rokov. a predpokladá: zmena je plynulý, nikdy sa nekončiaci a nepredvídateľný proces zosúladovania podniku s meniacim sa vonkajším prostredím. Aj samotná zmena sa neprestajne premieňa a vyvíja.

Neistota až neurčitost' podnikateľského prostredia znehodnocujú plánovanú zmenu a otvárajú priestor na spontánnu zmenu.

Plánovitý prístup je vhodnejší pre stabilné, resp. predvídateľné prostredie. Spontánny prístup je určený pre podniky pôsobiace v neistých a nepredvídateľných podmienkach.

Voľba vhodného prístupu je podmienená:

- § Charakterom odvetvového prostredia.
- § Charakterom makroekonomického prostredia.
- § Geografickou polohou.
- § Konkurenčnou pozíciou.
- § Vyjednávacou silou podniku.
- § Kvalitou ľudských zdrojov.

9. Príčiny neúspešnej zmeny

- § Implementácia zmeny trvala dlhšie, ako bolo plánované.
- § Implementačné činnosti neboli dostatočne koordinované.
- § Manažéri nedisponujú schopnosťami pre implementáciu zmeny.
- § Inštruovanie radových pracovníkov neprineslo požadovanú zmenu postojov.
- § Nepredvídateľné vonkajšie faktory mali negatívny vplyv na implementáciu zmeny.

10. Zmena organizačnej štruktúry

10.1. Organizovanie

Inovácie a zmeny predstavujú prvok, ktorý možno implementovať v rôznych oblastiach. Jednou z vysoko relevantných oblastí v podniku je aj organizačná štruktúra. Organizačná štruktúra je výsledkom manažérskej funkcie organizovania. Aby došlo k splneniu vrcholových cieľov podniku, musí byť správne určená nielen stratégia podniku, ale i od nej odvíjajúce sa vzťahy medzi pracovníkmi.¹⁰ Podnik neexistuje len v nemennom prostredí, ale premenlivosť vonkajšej i vnútornej situácie podniku vyžaduje, aby bol schopný flexibilne meniť tú ktorú zložku. V mnohých prípadoch musí dôjsť v počiatočnom štádiu realizácie zmeny aj k vytvoreniu novej organizačnej štruktúry. Manažment zmeny totiž chápeme ako usmernené úsilie zamerané na identifikovanie potreby zmeny, identifikáciu predmetu zmeny, plánovanie, realizáciu, ale aj kontrolu zmeny.¹¹ Je veľmi dôležité, aby celý proces zmeny bol uskutočnený bez chýb, pretože malá chyba môže vyvolať reťazovú reakciu, ktorá môže vyústiť nielen do rozpadnutia a zlyhania procesu zmeny, ale môže byť ohrozený aj podnik, a to až natoľko, že vstúpi do krízy. Štruktúrne zmeny preto musia byť uskutočňované až po identifikovaní všetkých možných hrozieb procesu zmeny a definovaní možných opatrení proti týmto hrozbám.¹²

10) THOMASOVÁ, E.: *Organizovanie*. Bratislava : EKONÓM , 2005, ISBN 80-225-2095-0

11) BOROVSÝ, J.: *Manažment zmien - cesta k rastu konkurencieschopnosti*. Bratislava: Eurounion, 2005, ISBN 80-88984-66-1

12) ČEPELOVÁ, A.: *Manažment zmien a času riadiaceho pracovníka*. Bratislava : EKONÓM, 2003, ISBN 80-225-1629-5

Organizačné štruktúry

Organizovanie a jemu zodpovedajúce organizačné štruktúry patria k základným pilierom moderného manažmentu. Využívajú výhody del'by práce, zaisťuje koordináciu potrebných činností a vzťahy ľudí, ktoré ju uskutočňujú. Poriadok, disciplínu a spôsob realizovaných činností uľahčuje vymedzením právomoci a zodpovednosti ľudí zúčastnených na organizovaných procesoch. Organizačná štruktúra je tvorená prvkami – miesta, útvary a vzťahmi medzi nimi. Grafické vyjadrenie sa nazýva organizačné schéma. Organizačná štruktúra má vyhovovať potrebe koordinovať činnosti čiastočných kolektívov ľudí pri zaisťovaní cieľov firmy a zároveň utvárať priaznivé podmienky na spokojnosť a motiváciu k dosahovaniu dobrých výsledkov ich spoločnej práce.

Organizačné štruktúry vyjadrujú formu usporiadania procesu del'by práce na racionálne zaistenie množiny riadiacich a vykonávacích činností. Prispievajú tak k hospodárnemu zabezpečeniu manažérskych funkcií, a to vrátane rámcového priradenia právomoci a zodpovednosti za ich plnenie. Dnes sa organizačné štruktúry často definujú a interpretujú na základe systémových prístupov, a to ako množina prvkov a vzťahov medzi nimi. Pod pojmom prvky, resp. štruktúrne jednotky možno podľa rozlišovacej úrovne zahrňovať závody firmy, ich úseky, odbory, oddelenia, či ďalšie útvary. Vzťahy medzi prvkami sú informačné väzby. Organizačné štruktúry na jednej strane zabezpečujú diferenciaciu vykonávania kvalifikovanej a hospodárnej činnosti stanoveného okruhu, na strane druhej zaisťujú aj jej integráciu.

11. Zmena organizačnej štruktúry v praxi

Súčasným podnikom čelia neustále sa zvyšujúcemu konkurenčnému tlaku, ktorý vyplýva nielen z rastu počtu spoločností zabezpečujúcich potreby zákazníka, vyšších nárokov zákazníka, ale aj z globalizačných tendencií, ktoré sa v súčasnej ekonomike uplatňujú. Pre podniky je veľmi dôležité vedieť flexibilne reagovať na meniaci sa stav na trhu. Dochádza k rôznym zmenám, ktoré môžu mať charakter zmeny pracovného úkonu 1 pracovníka, avšak môže dôjsť aj k zmene fungovania celej organizácie. Momentom, pri ktorom dochádza práve, k takejto radikálnej zmene je aj prestavba, resp. inovácia organizačnej štruktúry.

Aj na slovenskom trhu sa dá nájsť dostatok spoločností, ktoré boli nútené v posledných rokoch svoju organizačnú štruktúru inovovať. Jednou z nich je aj poisťovňa Kooperativa. Pri komparácii organizačnej štruktúry Kooperativy z rokov 2002 a 2003 možno vidieť jasné inovačné prvky, ktoré boli uplatnené.

Medzi základné zmeny, ktoré nastali môžeme zahrnúť:

- § premenovanie odborov na úseky a s tým spojená nová náplň činnosti,
- § vytvorenie nových úsekov, zrušenie nerentabilných odborov.

Na vrcholovej úrovni podniku bola zachovaná pôvodná zostava, teda dozorná rada, predstavenstvo, sekretariát predstavenstva, útvar vnútornej kontroly a revízie, ako aj právne oddelenia a controlling.

Úsek obchodu zostal viac-menej nedotknutý. Zmeny zasiahli predovšetkým jednotlivé oddelenia. Na Úseku poistenia osôb došlo k premenovaniu Oddelenia likvidácie poistných udalostí na Oddelenie poistných udalostí, zároveň tu došlo k vytvoreniu Oddelenia poistnej matematiky.

Úsek neživotného poistenia taktiež zaznamenal zmeny. Oddelenie poistenia majetku a motorových vozidiel bolo premenované na Oddelenie poistenia majetku a kaska. Došlo však aj k vytvoreniu Oddelenia analýz a regresov.

Úsek likvidácie poistných udalostí, Úsek zaistenia, Agentúry, ako aj Úsek prevádzky nezaznamenal okrem premenovania niektorých oddelení významné zmeny.

Na Úseku ekonomiky vzniklo Oddelenie Rozpočtovníctvo, a taktiež spod jeho správy bolo vyňaté Oddelenie interného servisu, ktoré sa stalo samostatným Úsekom so zodpovedajúcimi Oddeleniami Materiálneho zásobovania, Správa nehnuteľností, Motorové vozidlá, a Archív.

Na Úseku personalistiky došlo k vytvoreniu Oddelenia Personálneho rozvoja.

Odbor automatizácie bol nielen nahradený Úsekom informačných technológií, ale došlo tu aj k vytvoreniu Oddelenia vývoja a údržby pre život, ako aj majetok. Jednak došlo k vytvoreniu Dátového centra, avšak došlo aj k vypusteniu oddelenia Aplikačný software, ktorého úlohy sa prerozdělili medzi novovzniknuté, ale aj zostávajúce oddelenia.¹³

Tieto zmeny nastali kvôli snahe poisťovne sprehľadniť finančné, ľudské, ale aj informačné toky v spoločnosti a zároveň vytvoriť komplex, ktorý bude schopný v reálnom čase reagovať flexibilne na požiadavky zákazníka. To, že tieto zmeny boli pozitívne, signalizuje a dokazuje aj fakt, že Kooperatíva sa za rok 2005 opäť stala Poisťovňou roka. Za posledné roky Kooperatíva udržiava trend posilňovania, čo vidno na jej ekonomických ukazovateľov, ale aj podiele na trhu.

Záver

Manažment zmien patrí k veľmi dôležitým prvkom úspešného manažmentu podnikov. Práve za účelom poskytnutia širšieho spektra využitia boli zhrnuté poznatky týkajúce sa manažmentu zmien. Je potrebné konštatovať, že táto oblasť je podstatne rozsiahlejšia ako umožňuje táto práca. Napriek tomu sa táto práca môže stať vhodným doplnkom úvah o uskutočnení zmeny v podniku.

Predstavuje súhrnný prehľad procesu zmeny, ako aj determinovania zmeny ako takej. Súhrnnosť však treba chápať skôr z hľadiska komplexnosti prístupu, čo sa týká jednotlivých krokov ako rozoberania jednotlivých krokov do hĺbky. Objasňuje jednak základné pojmy z oblasti manažmentu zmien, avšak poskytuje aj pohľad na komplexný model zmeny podľa Donnellyho. Jednotlivé prístupy k zmene sa častokrát prekrývajú, a tak sa táto práca môže stať východiskom pre podobné práce využívajúce aj modely zmeny iných autorov.

Kľúčové slová: zmena, model zmeny, organizovanie, organizačná štruktúra, manažment zmeny

13) <http://www.kooperativa.sk>

Literatúra

1. ADAMEC, F.: *Řízení projektů pomocí*. Project 2000. Praha : GRADA, 2001. ISBN 80-7169-793-1
2. BOROVSÝ, J.: *Manažment zmien - cesta k rastu konkurencieschopnosti*. Bratislava : Eurounion, 2005. ISBN 80-88984-66-1
3. ČEPELOVÁ, A.: *Manažment zmien a času riadiaceho pracovníka*. Bratislava : EKONÓM, 2003. ISBN 80-225-1629-5
4. DRUCKER, P.F.: *Management. Budoucnost začíná dnes*. Praha : Management Press, 1992.
5. LEWIN, K.: *Field Theory in Social Science*. Harper and Row, 1951.
6. MAJTÁN, M.: Projektový manažment v stratégii firmy. In: *IBC. International business cooperation : časopis pre podnikateľov*. Roč. 10, č. 1999
7. MAJTÁN, M.: *Projektový manažment. Nové trendy v manažmente*. Bratislava : Ekonóm, 2002. ISBN 80-225-1553-1
8. MIHALČOVÁ, B. – PRUŽINSKÝ, M.: *O manažmente a manažovaní*. Ružomberok : Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta, 2006. ISBN 80-8084-122-5
9. MIHALČOVÁ, B. – PRUŽINSKÝ, M.: *Manažérske teórie*. Ružomberok : Pedagogická fakulta Katolíckej univerzity v Ružomberku, 2006. ISBN 80-8084-076-8
10. MIHALČOVÁ, B.: *Vybrané kapitoly z organizácie manažérskej práce*. Bratislava : Ekonóm, 2003. ISBN 80-225-1630-9
11. ROSENAU, M. D.: *Řízení projektů*. Praha : Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-218-1
12. THOMASOVÁ, E.: *Organizovanie*. Bratislava : Ekonóm, 2005. ISBN 80-225-2095-0
13. VRUŽEK, Š.: *Teória a prax manažmentu*. Prešov : ManaCon, 1999. ISBN 80-85668-80-7
14. <http://www.kooperativa.sk>

Summary

This article determines the theoretic basis of change management. Change is a factor that affects the world economy with a strong influence on it. It is caused by the globalization trends, that are getting year from year stronger and stronger, and even economies that seem to be independent, are in relation with globalization trends. In order to achieve the specific goals determined before applying change, change and its models must be very good known. This article should help in order to achieve this knowledge. It focuses on change, the types of change and applying the change using the Donnelly model of change. It refers to applying of change in Slovak enterprises, especially Kooperativa. The change influences the organizational structure of a company, and so the entire organization.

Autori

doc. Ing. Bohuslava MIHALČOVÁ, PhD.
prodekanka pre vzdelávanie
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Ekonomická univerzita v Bratislave
Tajovského 13, 041 30 Košice, Slovensko
Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20
E-mail: mihalcova@euke.sk

Ing. Roman Toma
riaditeľ
Porsche Inter Auto Slovakia
odštepny závod Michalovce
Močarianska 5824
071 01 Michalovce
Tel.: +0421(0)56 / 68 70 215
Fax.: +0421(0)55 / 68 70 211
E-mail: roman.toma@porsche.sk

EKONOMICKÉ ASPEKTY VYUŽITIA BIOMASY V PODMIENKACH SLOVENSKA

Matej POLÁK

Úvod

Zásoby fosílnych palív sa odhadujú na desiatky až stovky rokov v závislosti na druhu paliva. Takže vyčerpanie týchto obnoviteľných prírodných zdrojov je dohľadná realita.

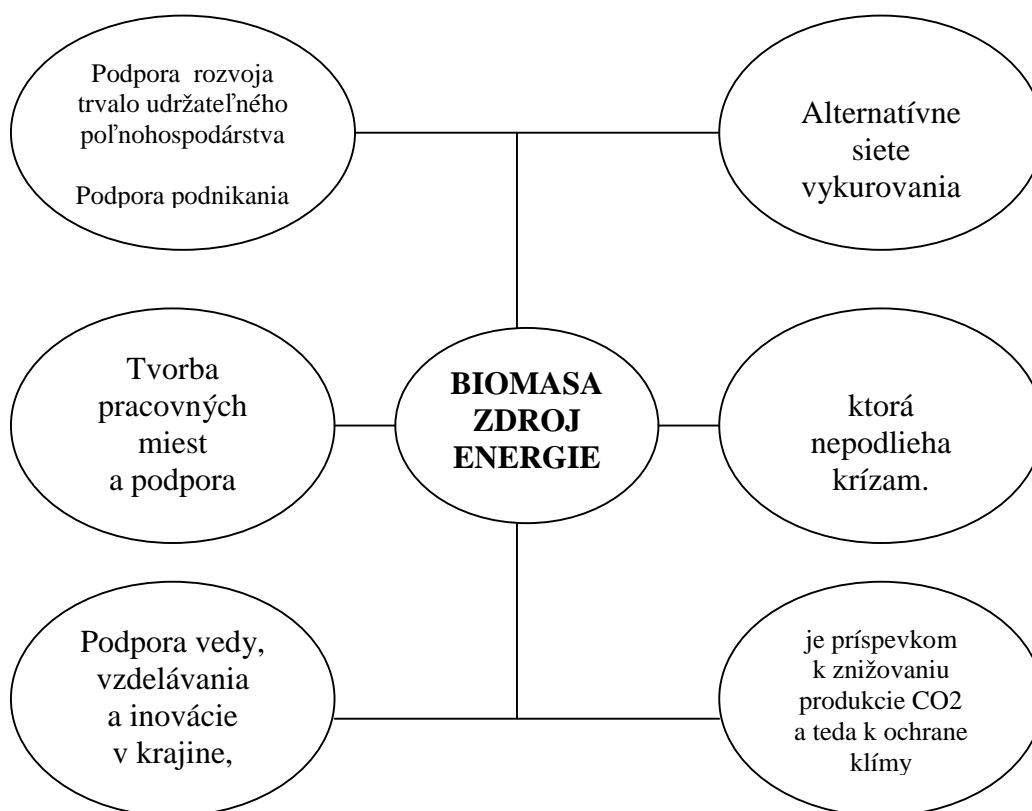
Oblasť energetiky nadobúda čím ďalej na význame a ovplyvňuje oblasť ekonomiky a environmentálnu oblasť. Dnes už nie je možné posudzovať tieto oblasti oddelene, ale musíme ich posudzovať súčasne.

Rast potreby energie a čerpanie energetických zdrojov napredujú rýchlejším tempom, ako rastie počet obyvateľov na planéte zem. To spôsobuje značné ekonomické a environmentálne problémy. Pre zabezpečenie potreby modernej spoločnosti ako sú výroba potravín, pitnej vody, hygienického spôsobu života, vykurovania a osvetlenia komunálnej sféry, pre priemyselnú výrobu, dopravu a zdravotníctvo spotrebujeme dostatok energie. Tieto problémy, ktoré si spôsobuje ľudstvo samo je možné riešiť jednak racionálnejším - úspornejším využívaním existujúcich fosílnych palív a jednak využitím obnoviteľných foriem energie. Tieto dva faktory sú rozodujúce pri hľadaní nových energetických alternatív pričom je dôležité klásť hlavný dôraz na priaznivý vzťah faktorov k životnému prostrediu.

1. Biomasa zdroj energie

V súčasnej situácii keď sú fosílna palivá dominantné a ich spotreba aj na Slovensku predstavuje 79 % z primárnych zdrojov je naliehavou otázkou aj z pohľadu našich záväzkov voči EU presadenie myšlienky využitia obnoviteľných zdrojov do reálneho života. Napriek veľmi dobrým geografickým a prírodným podmienkam pre získavanie a využitie biomasy Slovensko nedostatočne využíva prírodný potenciál svojich lesov, pôdy a riek s podielom necelých 2 % obnoviteľných zdrojov energie na celkovej potrebe je na samom chvoste krajín EU. Biomasa je pritom domácim palivom, ktoré môže prispieť k zníženiu našej závislosti na dovoze fosílnych palív z Ruska, k zníženiu dopravných ciest a prostriedkov vynakladaných na výrobu tepla v regiónoch.

Biomasa podporuje vznik regionálnych investícií príjmov, dôchodkov a zamestnanosti v rámci reťazca, výrobu a využitie biomasy.



Obrázok 1
Biomasa a jej multiplikačný charakter

Moderné a dnes už do značnej miery zautomatizované zariadenia na fermentáciu aj spaľovanie biomasy umožňujú spaľovanie s nízkymi emisiami.

Biomasa je variabilná a multilatenčná obnoviteľná prírodná surovina, ktorá môže uspokojovať energetický dopyt pri výrobe elektrického prúdu, tepla ako aj trh s pohonnými látkami. Biomasa je veľmi atraktívnou surovinou, pretože prináša zisk pre poľnohospodárov, samosprávu, živnostníkov a priemysel. Okrem toho má biomasa jednu veľkú výhodu je viazaná v každom čase je k dispozícii, takže sa stáva dôležitým príspevkom k bezpečnému zásobovaniu energiou. Vo vyspelých krajinách ako je Nemecko, Rakúsko, Švédsko, Dánsko atď. sa v súčasnosti podieľa 6-8 % na primárnej spotrebe energie. Pričom potenciál, ktorý biomasa v sebe skrýva predstavuje po jeho trvalom odkrytí okolo 15-17 % spotreby tepla a elektrického prúdu. Na Slovensku v súčasnosti kryje spotreba energie z biomasy iba 10,6 % celkovej potreby primárnej energie. Prevažne to reprezentuje individuálne vykurovanie domácnosti palivovým drevom a ojedinele štiepkami, pilinami a slamou. Podľa odhadov je potenciál biomasy na Slovensku 20 – 30 %

1.1. Biomasa a životné prostredie

Biomasa je kľúčom k uzavretému kolobehu CO₂ v prírode. Pri spaľovaní sa biomasa považuje za neutrálne palivo. CO₂ sa síce uvoľňuje, ale približne rovnaké množstvo CO₂ je fotosyntézou pri raste biomasy z atmosféry spotrebované. Biomasa

na rozdiel od fosílnych palív obsahuje zanedbateľné množstvo síry. V tom je úžitok energie z biomasy v protiklade s energiou získanou z fosílnych palív CO₂. – neutrálny a kvôli nahradeniu chýbajúceho CO₂ menším množstvom energie /2/ Nadmerná produkcia CO₂ spôsobuje zvyšovanie teplôt v dôsledku čoho vzniká skleníkový efekt, ktorý spôsobuje rôzne životné katastrofy. V dôsledku zvyšovania teplôt dôjde podľa názoru rakúskych klimatológov k vyhynutiu viacerých druhov živočíchov a rastlín v Európe. Pre krajinu ako je Slovensko je preto potrebné zmeniť aj prístup k ochrane a tvorbe životného prostredia, aby celkový prírodný a malebný charakter krajiny zostal zachovaný aj pre budúce generácie.

2. Trvalo udržateľné poľnohospodárstvo

Poľnohospodárom v znevýhodnených regiónoch severného a východného Slovenska blízka na lepšie časy. Program trvalo udržateľného rozvoja, ktorý ponúka EÚ pre poľnohospodárov je síce náročný ale motivujúci. Pre poctivých a zodpovedných manažérov je zárukou stability a rozvoja. Finančné prostriedky určené na trvalo udržateľný rozvoj poľnohospodárstva musia ísť na rozvoj biologického poľnohospodárstva a na presadenie orientácie na pestovanie obnoviteľných zdrojov surovín a výrobu zelenej energie. Pre trvalo udržateľné hospodárstvo na Slovensku, ale aj inde vo svete bude rozhodujúcim kritériom kvalitné hnojenie bez vedľajších účinkov na pôdu, vodný režim a životné prostredie. To bude možné dosiahnuť využitím potenciálu niektorých rastlín (hrach, lucerna, miešanky) na zadržanie pôdnej úrodnosti. Oproti konvenčnému spôsobu hospodárenia môže pestovanie energetických rastlín priniesť úsporu až 700 kg hnojív na 1 ha, čo v prepočte môže znamenať úsporu 20-30 % celkových nákladov.

Minimalizáciou obrábania sa obmedzí degradácia pôd a zlepší sa pôdny režim. Súčasne sa usporia náklady na fosílnu palivá a obmedzí sa ich použitie. Pestovanie energetických plodín so zaradením plodín zlepšujúcich pôdnu úrodnosť prispeje aj k selekcii burín a ich obmedzenému výskytu. Mechanické ničenie burín kosbou obmedzí účinok chemikálií na faunu a flóru.

3. Ťažisko riešenia regionálnych problémov

Obnoviteľné zdroje energie slúžia v súčasnosti predovšetkým na výrobu tepla, elektrickej energie a pohonných látok. Okrem toho môžu prinášať aj ďalšie pozitívne efekty:

- § Umožňuje nové zdroje podnikom a príjmov ktoré zostávajú v regióne;
- § Prispievajú tým k zlepšovaniu hospodárskej situácie a k znižovaniu sociálneho napätia;
- § Je to možný zdroj vytvárania nových profesií.
- § Zlepšuje sa prístup znevýhodneným sociálnym skupinám a dlhodobo nezamestnaným na pracovný trh.
- § Vytvárajú sa možnosti pre kompletný servis a spracovanie siete pre výrobu, distribúciu a logistiku obnoviteľných zdrojov surovín

4. Ciele pre biomasu v rámci Slovenska a EÚ

Kritériom hodnotenia energetickej politiky na Slovensku je dosiahnutie určitých cieľov v oblasti využitia obnoviteľných zdrojov energie najmä biomasy. Nedávno zverejnenie akčného programu pre biomasu v ktorom sú presne stanovené cieľové údaje týkajúce sa množstva ako príspevku biomasy do európskeho energetického systému by mal byť pre Slovensko výzvou a zároveň veľkou šancou ako využiť potenciály biomasy najmä v oblasti severovýchodného Slovenska a tak prispieť k riešeniu ťažiskových problémov znevýhodnených regiónov, ktoré patria medzi 10 najchudobnejšie v EÚ.

Tabuľka 1

Európske ciele pre biomasu

Forma premeny	Cieľové údaje v milión. ton*
Elektrina	32
Teplo	24
Pohonné látky	18
SPOLU	74

* milión ton ekvivalent ropy

Zdroj: Komisia EU

Z uvedeného vyvstáva otázka. Aká politika by sa mala uplatňovať vo vzťahu k biomase aby sa dosiahla čo najlepšia podpora pre dosiahnutie uvedených cieľov. I keď stanovenie takýchto kvantitatívnych cieľov predstavuje určitý prvok násilia tieto ciele sú aj pre Slovensko tak vážne a motivačné a pretože vo vzťahu k riešeniu problémov znevýhodnených regiónov majú multiplikačný charakter. Prvok násilia vyznieva preto nepresvedčivo. Najmä keď berieme do úvahy rast cien ropy a snahu o zabránenie ďalšieho globálneho otepľovania. Dlhodobé stanovenie cieľov využitia biomasy fotovoltaiiku a veternej či vodnej energie pre slovenský energetický systém by malo čo najviac zohľadňovať výrazne prebudovanie slovenského zásobovania energiou zo zdrojov obnoviteľnej energie. Z toho možno odvodiť nasledovné:

„Biomasa by mala v blízkej budúcnosti z maximálne možného hľadiska prispievať k zásobovaniu Slovenska konečnou energiou“.

4.1. Energetická koncepcia východného Slovenska

Východné Slovensko ako jeden z 10 najchudobnejších regiónov Európskej únie bolo azda najviac poznamenané zo všetkých regiónov Slovenska prechodom na trhovú ekonomiku a aj v súčasnosti trpí rozličnými ekonomickými rozvojovými deficitmi.

4.1.1 Energetická koncepcia Prešovského kraja

Na spotrebe primárnych zdrojov sa Prešovský kraj podieľa 7,65 % na spotrebné zemného plynu 5,02 % a na spotrebe elektriny 3,97 %. Na území Prešovského kraja sa nenachádzajú žiadne veľké zdroje elektrickej energie, neťaží sa zemný plyn ani tuhé

palivá, ale existujú malé vodné elektrárne, ktoré dodávajú vyrobenú elektrickú energiu do siete. Vodná energia tvorí len necelých 1,5 % celkovej spotreby elektrickej energie v Prešovskom kraji.

Ciele a opatrenia na zlepšenie situácie

- § Zabezpečenie energetických potrieb na území kraja v súlade s vypracovanou „Územnou energetickou koncepciou“
- § Zvyšovanie využitia obnoviteľných zdrojov energie
- § Znižovanie spotreby energie a zvyšovanie účinnosti využitia energie
- § Zvyšovanie prevádzkovej spoľahlivosti a účinnosti prevádzkových sietí, ich pravidelná údržba a obnova

4.1.2 Energetická koncepcia Košického kraja

Košický kraj má jeden z najvyšších podielov na spotrebe primárnych zdrojov energie. Na spotrebe uhlia sa podieľa 47 %, zemného plynu 8,59 %, elektriny 17,56 % a tepla 26,09 %.

Spotrebu do značnej miery ovplyvňuje hutnícky gigant US Steel a ďalšie menšie podniky a firmy, ktoré sa nachádzajú na území Košického kraja. Košický kraj má najvyššiu spotrebu tuhých palív, na jeho území sa nachádza významný zdroj výroby elektrickej energie Elektrárňou Vojany, ktorá dodáva do siete 37 % elektrickej energie. Okrem elektrárne Vojany sa na území kraja nachádza niekoľko menších vodných elektrární, ktoré dodávajú necelé 3 % elektrickej energie.

Ciele a opatrenia na zlepšenie situácie

- § Zabezpečenie energetických potrieb na území kraja v súlade s vypracovanou „Územnou energetickou koncepciou“
- § Zvyšovanie využitia obnoviteľných zdrojov energie
- § Znižovanie spotreby energie a zvyšovanie účinnosti využitia energie
- § Zvyšovanie prevádzkovej spoľahlivosti sietí a ich pravidelná údržba a obnova

5. Poľnohospodárstvo – výrobca a dodávateľ obnoviteľných surovín

5.1. Poľnohospodárska výroba v Prešovskom kraji

Rastlinná produkcia je zameraná najmä na pestovanie obilnín, technických plodín, olejní a zemiakov. Živočíšna produkcia je zameraná najmä na chov dobytka oviec a hydiny. Prešovský kraj možno charakterizovať na úseku poľnohospodárstva ako región s veľmi ťažkými prírodnými podmienkami, pretože prevažná časť územia spadá do flyšového pásma, v rámci ktorého sú pôdy chudobné na humus, priemerná ročná teplota je 5-6 °C a priemerný úhrn zrážok je 700 – 900 mm.

Z celkovej výmery pôdneho fondu 385 163 ha (tab. 2) je iba 150 243 ha ornej pôdy z ktorej iba 40 % je dobrej produkčnej kvality, zvyšok je pôda menej kvalitná vhodná pre pestovanie fytomasy na energetické účely. Na tieto účely možno využiť aj

veľkú časť sekundárnych pôd cca 40 – 50 % a väčšiu časť ostatnej pôdy, ktorá je v súčasnosti využívaná iba na 10 %.

5.2. Poľnohospodárska výroba v Košickom kraji

Je vzhľadom k lepšej kvalite a vyššiemu energetickému potenciálu pôd na vyššej úrovni. Výrobcom zabezpečuje vyšší efekt najmä v okolí Košíc a na Východoslovenskej nížine.

Rastlinná produkcia je zameraná na pestovanie obilnín, olejnín, technických plodín a kukurice na zrno. Živočíšna produkcia je zameraná na chov dobytka, výrobu mlieka a mäsa a na chov ošípaných a hydiny.

Košický kraj možno charakterizovať v oblasti poľnohospodárskej výroby, ako dobre rozvinutý región so stredne ťažkými prírodnými podmienkami. V oblasti Košíc, Trebišova a Sobrance je produkčná schopnosť pôd porovnateľná s okresmi Trenčianskeho kraja s predpokladanou produkciou energie z pôd 70 – 70 GJ s predpokladaným ziskom z pôd 40 – 46 GJ. Priemerná ročná teplota je 8 – 11 °C a priemerný úhrn zrážok je 650 – 850 mm.

Z celkovej výmery poľnohospodárskej pôdy 330 233 ha (tab. 2) je 204 tisíc ha ornej, pričom viac než 70 % výmery ornej pôdy je veľmi dobrej produkčnej kvality o čom svedčí aj už spomínaný energetický potenciál pôd. Až 30 % primárnych pôd je možné využiť na pestovanie fytomasy. Z výmery sekundárnych pôd možno na energetické účely využiť 35 – 45 % plôch a z ostatnej pôdy možno na výrobu energie využiť 40 – 50 % výmery.

Tabuľka 2

Pôdny fond v jednotlivých okresoch podľa registrácie

Košický kraj	Primárny PPF	Sekundárny PPF	Ostatný PPF	PPF
Gelnica	728	6 127	4 706	11 561
Košice-okolie	48 305	16 881	11 096	76 282
Košice I	276	549	696	1 521
Košice II	3 140	424	304	3 868
Košice III	110	109	171	390
Košice IV	2 606	510	338	3 454
Michalovce	54 549	11 530	6 651	72 730
Rožňava	9 963	16 901	10 398	37 261
Sobrance	21 221	4 902	4 195	30 318
Sp. Nová Ves	5 963	11 728	3 706	21 398
Trebišov	59 462	12 266	7 452	79 180
Spolu	206 323	81 927	49 713	337 963

Pokračovanie tabuľky 2

Prešovský kraj	Primárny PPF	Sekundárny PPF	Ostatný PPF	PPF
Bardejov	10 211	24 923	10 212	45 346
Humenné	11 761	8 145	8 310	28 216
Kežmarok	2 020	26 492	4 752	33 263
Levoča	4 799	11 934	3 965	20 697
Medzilaborce	2 993	7 726	5 617	16 336
Poprad	443	23 055	4 858	28 356
Prešov	17 372	22 911	6 366	49 648
Sabinov	4 637	16 997	4 253	25 887
Snina	7 583	6 890	11 422	25 895
Stará Ľubovňa	1 633	22 330	6 912	30 875
Stropkov	5 185	6 746	3 879	15 810
Svidník	9 708	8 871	5 798	24 377
Vranov n/Top.	22 498	9 627	8 329	40 454
Spolu	100 843	196 647	87 673	385 160

Pozn. Primárny a sekundárny PPF – poľnohospodárska pôda registrovaná v LPIS

Ostatný PPF – poľnohospodárska pôda, ktorá nepatrí do LPIS

Zdroj: Výskumný ústav pôdnej úrodnosti a ochrany pôdy, Bratislava, rok 2006

5.1.2 Stanovenie produkcie biomasy v Košickom a Prešovskom kraji

Pri stanovení objemu produkcie biomasy v Prešovskom a Košickom kraji sme vychádzali zo štatistických údajov o pôdnom fonde s odporúčaním Výskumného ústavu pôdy a pôdnej úrodnosti v Bratislave a pobočky v Prešove o kategorizácii a začlenení pôd pre primárnu a sekundárnu potrebu. (Tab. č. 2) a z produkcie plodín.

5.1.3 Produkcia biomasy v Košickom kraji

Celkový pôdny fond – 330 233 ha z toho:

- primárna pôda – orná pôda 204 349 ha, využiteľnosť na energetické účely 20 %
- 40 869 ha (výroba etanolu, metylesteru)
- sekundárna pôda – 81 927 ha, využiteľnosť na energetické účely 35 % = 16 385 ha (viacročné krmoviny)
- ostatná pôda – 49 713 ha, využiteľnosť na energetické účely – 19 885 ha (trávna biomasa)

Tabuľka 3

Bilancia biomasy vyrobenej na pôde

Druh pôdy	Výmera v ha	Množstvo biomasy m³/ha	Množstvo bioplynu celkom v tis. m³	Vyrobená energia v MWh
Orná pôda	40 869	12 000	490 428	1 078,94
Sekundárna pôda (VRK)	28 674	7 000	200 718	371,39
Ostatná pôda	19 885	4 000	795 400	119,31
Spolu	8 941	x	1 486 546	1 569,64

Celkové množstvo vyrobenej biomasy 1 486 tis. m³ bioplynu, z čoho možno vyrobiť 1 570 MWh elektrickej energie.

Okrem toho bude možné z pestovania hustosiatych obilovín a z ďalších plodín a porastov možno získať na výrobu tepla celkove 646 000 ton biomasy ročne, čo predstavuje energetický ekvivalent 6,9 PJ tepla alebo energetický ekvivalent 2,3 TWh energie.

5.1.4 Produkcia biomasy v Prešovskom kraji

Celkový pôdny fond – 385 163 ha z toho:

- orná pôda 1°50 243 ha – využiteľnosť na energetické účely 20 % = 30 048 ha (etanol, repkový olej),
- sekundárna pôda – 196 647 ha – využiteľnosť na energetické účely 40 % = 78 658 ha (viacročné krmoviny),
- ostatná pôda – 87 693 ha – využiteľnosť na energetické účely 30 % = 26 308 ha.

Tabuľka 4

Bilancia biomasy vyrobenej na pôde

Druh pôdy	Výmera v ha	Množstvo bioplynu v m ³ /ha	Množstvo bioplynu celkom v tis. m ³	Vyrobená energia v MWk
Orná pôda	30 048	10 000	300 480	450,72
Sekundárna pôda	78 658	7 000	550 606	825,90
Ostatná pôda	26 308	2 000	52 614	78,92
Spolu	135 014	x	903 700	1355,54

Celkové množstvo biomasy získanej pestovaním energetických rastlín na pôde je 903,7 mil. m³ bioplynu alebo 1355,54 MW hod. energie.

Ďalšiu biomasu bude možné získať zo slamy po hustosiatych obilninách, zrninách, repke a hrachu a po zbytkoch z ovocných sádov a vinogradov a z ostatných náletov trvalých trávnych porastov a použiť ju na výrobu tepla (627 tisíc ton), čo predstavuje energiu 6,4 PJ tepla alebo 1,95 TWh energie.

Pri stanovení celoročnej produkcie biomasy sme vychádzali zo štatistickej ročenky o pôdnom fonde. Pričom sme zohľadnili jednak výmery pozemkov poľnohospodárskej pôdy podľa klasického členenia uvedeného v tabuľke 2 a výmeru pozemkov podľa účelu využitia tabuľka 3, 4.

K bilancii biomasy je nutné pripočítať aj biomasu zo živočíšnej výroby, ktorá predstavuje spolu 1,5 miliárd m³ bioplynu.

Bilancia biomasy zo živočíšnej výroby: (Košický a Prešovský kraj spolu)

- a) hovädzí dobytok – 283 tis. ks 283 x 450 m³ = 1 273 500 000 m³
 (400-500 m³ bioplynu = 1 VDJ)
- b) ošípané – 550 tis. ks 550 000 x 0,4 x 365 = 80 300 000 m³
 (0,3 – 0,4 m³/kus/deň)

c) hydina – 4 mil. ks $4\,000\,000 \times 0,07 \times 365 = 102\,200\,000 \text{ m}^3$
(0,05 – 0,08 m³/kus/deň)

a) DH $283\,000 \times 450 = 1\,273\,500\,000 = 280,10 \text{ MWh}$

b) ošípané $550\,000 \times 365 = 200\,750\,000 = 120,45 \text{ MWh}$

c) hydina $4\,000\,000 \times 0,07 \times 365 = 102\,200\,000 = 153,30 \text{ MWh}$

Spolu: $1\,465\,000\,000 \text{ m}^3 = 553,85 \text{ MWh}$

Uvedená bilancia výroby biomasy na pôde a v živočíšnej výrobe ukazuje na významný zdroj energie v regiónoch Košického a Prešovského kraja. Využitie existujúceho energetického potenciálu sekundárnej a ostatnej pôdy ako aj presun časti produkcie primárnych pôd na energetické účely dáva veľké šance pre uvedené regióny, aby sa zbavili prívlastku najchudobnejšie regióny EÚ.

Záver

Pre znevýhodnené vidiecke regióny akým bezosporu 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, ktoré prispejú k:

- § využitiu dosiaľ nevyužitej sekundárnej a ostatnej pôdy, ktorej je v uvedených regiónoch viac ako 150 tisíc ha na celom Slovensku pôjde o cca 400 tisíc ha p.p.
- § zlepšeniu zamestnanosti znevýhodnených skupín obyvateľstva (Rómov a bezdomovcov)
- § zlepšeniu ekonomicko-sociálnej situácie na vidieku a k posilneniu jeho funkcií
- § výrobe lacnejšej energie a tepla, ktoré budú prístupné aj ekonomicky slabším skupinám obyvateľstva
- § zlepšeniu kultúrneho charakteru krajiny a k zlepšeniu jej image pre turistov.

Bude to ale vyžadovať zo strany kompetentných orgánov maximálnu podporu firiem a jednotlivcov, aby sa

1. Získali maximálne výhody z inovácie na vnútroštátnej i miestnej úrovni.
2. Stanovil jasný budúci smer pre rozvoj sektorov výroby tepla, elektriny a paliva z biomasy
3. Aby došlo k naštartovaniu podnikateľských aktivít, ktoré prispejú k zvýšeniu zamestnanosti a k zlepšeniu ekonomickej situácie v znevýhodnených regiónoch Slovenska

Literatúra

1. 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.
2. Komisia európskych spoločenstiev, Akčný plán o biomase, SEK/2005/1573, Brusel 7.12.2005 KOM(2003) 628 v konečnom znení.
3. 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.
4. SCHEIBER, E.: Quer-schreiber, Okoenergie Magazin zur Forderung erneuerbarer Energie und der Energieeffizienz 2. Auflage, OSE.Wien, ISBN 3-9501869
5. WIEDEMANOVÁ, N.: Energetická politika SR a energetická náročnosť rezortu poľnohospodárstva. Zborník prednášok z 3. medzinárodnej konferencie Nitra 2005, s. 7-15. ISBN 80-7139-108-5
6. WOHLMEYER, H.: Wirtschaft und Ökologie. Die wirtschaftliche und Ökologische Realität, Diakonia, Grunewald/Herder. ISSN 03419592
7. <http://www.rokovania.sk>
8. <http://www.bioenergie.de>
9. <http://www.unendlich-vietenergie.de>
10. <http://www.Ifs-tulln.ac.at>

Autor

doc. Ing. Matej Polák, PhD.
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Ekonomická univerzita v Bratislave
Tajovského 13, 041 30 Košice, Slovensko
Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20

MANAŽMENT EFEKTÍVNOSTI ZÍSKAVANIA DLHODOBÉHO MAJETKU

Jana CZILLINGOVÁ

Úvod

V súčasnej trhovej ekonomike, ktorá je charakterizovaná turbulentnosťou zmien a konkurenčným prostredím musí byť každý podnik, ktorému záleží na jeho budúcej prosperite pripravený čeliť týmto zmenám a vedieť sa včas prispôbiť požiadavkám trhu v podmienkach silnejúcej konkurencie. Jedným zo spôsobov ako tieto úlohy dosiahnuť je správne a efektívne investovanie do dlhodobého hmotného resp. nehmotného majetku podniku. Základným motívom pre hmotné investovanie podniku by mala byť reakcia na dopyt, alebo potreba vytvoriť konkurenčnú ponuku. Ak je dopyt konštantný alebo rastie, treba investovať do obnovy opotrebovaného alebo zastaraného dlhodobého majetku alebo do jeho rozšírenia. V oboch prípadoch by mali hmotné investície zaistiť konkurencieschopnosť hlavne znížením nákladov oproti konkurentom. Pri klesajúcom dopyte treba investovať do nových aktivít, ktoré umožnia zmeniť štruktúru majetku podniku tak, aby sa podnik umiestnil na trhu s novou ponukou výrobkov alebo služieb.

Finančné rozhodnutia o dlhodobej alokácii kapitálu – rozhodnutia o vecnom investovaní sú významnou oblasťou finančného manažmentu podniku, preto musia vychádzať z množstva relevantných informácií. Často sú spojené s vysokými kapitálovými výdavkami a zásadne predurčujú budúcnosť podniku, jeho prosperitu a úspešný rozvoj. Základnými kritériami výberu projektov a ich zaradenia do plánu podniku sú výnosnosť a rizikovosť.

Cieľom daného príspevku je charakterizovať a analyzovať parametre získavania dlhodobého majetku a ich vplyv na efektívnosť jeho využitia.

1. Vplyv vybraných parametrov na efektívnosť získavania dlhodobého majetku

Pojem efektívnosť sa veľmi často používa v najrôznejších súvislostiach. Vyvoláva to dojem, že jeho obsah je všeobecne známy, presný a jasný, že meranie efektívnosti je jednoduché a zabezpečenie jej zvyšovania je ľahké. Opak je pravdou. Efektívnosť všeobecne chápeme ako optimálnu účinnosť zdrojov, prostriedkov a výsledkov ľudskej činnosti pri využívaní objektívnych zákonov prírody, spoločnosti a myslenia na dosiahnutie spoločensky užitočných cieľov.

Ekonomická efektívnosť je charakterizovaná dvoma hlavnými znakmi, a to:

1. hospodárnosťou pri využívaní výrobných faktorov a úžitkovou hodnotou produktov. Pri plánovaní činnosti podnikov zohráva veľmi dôležitú úlohu analýza efektívnosti investícií, ktoré podnik vkladá do nových aktivít. Pojem efektívnosti úzko súvisí aj s pojmom rentabilita.

2. Rentabilita charakterizuje do akej miery je investičný projekt ziskový a či sú zdroje vynakladané účelne a účinne. Na ekonomickú efektívnosť dlhodobého majetku majú vplyv tieto faktory:

- kapitálové výdavky,
- peňažné príjmy z investície,
- životnosť projektu.

K ďalším nemenej dôležitým faktorom patria:

- daňové zaťaženie,
- odpisová politika,
- inflácia,
- výška úrokových sadzieb resp. náklady kapitálu,
- miera rizika projektu.

2. Vplyv inflácie

Inflácia je bežným javom v trhovej ekonomike a treba s ňou počítať, pretože aj relatívne nízka miera inflácie má pri investíciách s dlhšou dobou životnosti citelný vplyv najmä na peňažné príjmy, a tým aj na čistú súčasnú hodnotu alebo vnútornú mieru výnosnosti. Miera inflácie vyjadruje tempo rastu hladiny spotrebiteľských cien. Znamená teda znižovanie kúpnej sily peňazí. V dôsledku inflácie rastú kapitálové výdavky. Vplyv inflácie je podstatný pri investíciách s dlhou dobou obstarania, počas ktorej sa môžu zvyšovať ceny. Pri investíciách, kde sa dlhodobý majetok kupuje bezprostredne, je vplyv inflácie menej citelný. Vplyv inflácie na očakávané peňažné príjmy môže byť veľmi rôznorodý, závisí najmä od vzťahu medzi rastom realizačných cien a rastom cien vstupov. Najčastejšie sa zjednodušene predpokladá, že rast cien vstupov aj výstupov je rovnaký, t. j. vplyv inflácie je neutrálny.

Vplyv pri výpočte efektívnosti investície sa premieta iba v dynamických metódach, kde sa zohľadňuje faktor času. Premieta sa do peňažných príjmov z investície, čiže do peňažných tokov jednotlivých rokov. Tie môžu byť podľa Fotra¹ vyjadrené:

- a) v stálych cenách, t. j. v cenách jednotlivých rokov životnosti projektu. Veličiny vyjadrené v stálych cenách sa označujú ako reálne veličiny.
- b) v bežných cenách, t. j. cenách jednotlivých rokov životnosti projektu. Veličiny vyjadrené v bežných cenách sa označujú ako nominálne veličiny.

Podľa Drábka² platí pravidlo: Nominálne peňažné príjmy treba diskontovať nominálnou úrokovou sadzbou, reálne peňažné príjmy diskontovať reálnou úrokovou mierou“. Ak sa toto pravidlo dodrží, vplyv premietnutia inflácie na stanovenie čistej súčasnej hodnoty je rovnaký.

Pri investičnom rozhodovaní sa vplyvom inflácie znižuje schopnosť spoľahlivého odhadu investičných nákladov aj očakávaných príjmov.

¹ FOTR, j.: *Podnikateľský plán a investiční rozhodování*. 1999. s. 58

² DRÁBEK, J.: *Príprava a hodnotenie podnikateľských projektov v podnikoch drevospracujúceho priemyslu*. 1998. s. 44

Čím je predpokladaná životnosť investičného projektu dlhšia, tým intenzívnejšie tieto vplyvy pôsobia. Pôsobenie inflácie na podniky je mnohostranné. Za najdôležitejšie možno považovať tieto dôsledky:

1. menia sa ceny jednotlivých výrobných faktorov a aj podnikových produktov, pričom tieto zmeny sú spravidla rovnomerné - dochádza k zmenám relatívnych cien, menia sa teda cenové informácie pre rozhodovanie podnikov. Čím vyššia je miera inflácie, tým sú tieto zmeny intenzívnejšie a rýchlejšie, čo podnikom veľmi sťažuje adekvátne reagovať.
2. dochádza k neočakávaným a neželaným majetkovým presunom. Veritelia strácajú, pretože ich pohľadávky sa síce uhrádzajú v nominálne rovnakej výške, ale reálna hodnota peňazí sa infláciou znížila. Naopak dlžníci získavajú, pretože platia dlhy znehodnocujúcimi sa peniazmi. Vecné aktíva sa v porovnaní s finančnými aktívami relatívne zhodnocujú. Pri vysokej miere inflácie preto dochádza k presunu od investovania do finančných aktív k vecnému investovaniu.
3. rastie nominálna úroková miera. Prispôsobuje sa tak miere inflácie, v rámci úrokovej miery sa zvyšuje tzv. inflačná prémie. Rozdielne tempo inflácie v jednotlivých krajinách je najdôležitejšou príčinou ich rozdielnej úrovne úrokovej miery.
4. inflácia nepriaznivo vplyva aj na zdroje určené na reprodukciu vo forme odpisov. Odpisy sa určujú zo vstupných cien, ktoré sa po celú dobu životnosti nemenia. Vďaka inflácii je však cena obdobnej zložky majetku pri jeho obnove vyššia. Pri tomto spôsobe odpisovania sú náklady vplyvom odpisov podhodnotené a v dôsledku toho nadhodnotený zisk je základom pre odvod dane z príjmu. Negatívny vplyv týchto skutočností na podnik je tým intenzívnejší, čím je miera inflácie vyššia. Pokiaľ ide o veriteľov, zdaňuje sa im celý príjem z úrokov bez ohľadu na to, že jeho súčasť tvoria úrokové výnosy, ktorých časť len kompenzuje mieru inflácie.

3. Vplyv rizika

Pri získavaní dlhodobého majetku existujú viaceré riziká. Napríklad vnútorné a vonkajšie riziká technické a komerčné. Veľmi dôležité je finančné riziko.

Finančné riziko spočíva nielen v zmenách úroku, a tým ceny kapitálu, ale aj v požadovaných a poskytnutých zárukách, v podmienkach realizácie. Postoj k riziku sa nedá jednoznačne spájať s veľkosťou a kapitálovou silou podniku. Na jednej strane síce platí, že riziko určitého investičného projektu môže predstavovať pre malý podnik nepredstaviteľné riziko, pričom to isté riziko by mohol akceptovať kapitálovo silný podnik, ktorý súčasne realizuje viacero investičných projektov a prípadnú stratu môže kompenzovať zo ziskov z ostatných investičných projektov.

Základným cieľom analýzy rizika investičných projektov je zvýšiť pravdepodobnosť ich úspechu a minimalizovať nebezpečenstvo takého neúspechu, ktorý by mohol ohroziť finančnú stabilitu podniku.

Analýza rizika investície podľa Vlachynského³ predstavuje určitý systematický postup, ktorý sa prelína celou prípravou investičného projektu a má tieto základné fázy:

- a) Určenie rozhodujúcich faktorov, ktorých zmena môže spôsobiť veľké zmeny v efektívnosti investičného projektu pomocou analýzy citlivosti.
- b) Analýza citlivosti. Podľa Fotra⁴ je účelom analýzy zistiť citlivosť rozhodujúcich faktorov, teda ich vplyv na hlavný ekonomický ukazovateľ. Podľa Levyho a Marshalla⁵ je tým hlavným ekonomickým ukazovateľom čistá súčasná hodnota. Najprv sa čistá súčasná hodnota vypočíta a potom sa skúma jej citlivosť ku možným chybám odhadu hrubých výnosov a rôznych zložiek nákladov. Na základe toho získa investor predstavu o tom, čo a ako najviac vplýva na úspešnosť investície.
- c) Určenie bodu zvratu investičného projektu vychádza z analýzy citlivosti a ide o určenie výšky kritického faktora, pri ktorom dochádza k zvratu, t. j. k zmene čistej súčasnej hodnoty z pozitívnych hodnôt do hodnôt negatívnych.
- d) Hľadania ciest a spôsobov zníženia rizika sa používa napríklad modelovanie rôznych variantov a scenárov vyplývajúcich z predchádzajúcich fáz analýzy rizika.

4. Manažment efektívnosti investície

Analýza citlivosti je nielen zdrojom poznania dynamiky modelu, ale aj východiskom pre operatívne riadenie efektívnosti.

Pri operatívnom riadení vychádzame z toho, že nepriaznivú odchýlku hodnoty jednotlivých faktorov je potrebné korigovať inými faktormi. Vychádzajúc z citlivostnej analýzy si vytvoríme matematické predpoklady pre realizáciu korekcií.

Použijeme model jednoduchej korekcie, ktorý je vyjadrením zmeny čistej súčasnej hodnoty od referenčnej hodnoty vplyvom negatívneho faktora a vplyvom korigujúceho faktora.

Pri použití modelu celkovej korekcie v reálnej situácii budú všetky hodnoty faktorov mimo svojich referenčných hodnôt. Pri tomto modeli celkovej korekcie vychádzame zo základného predpokladu: „Percentuálna zmena korigujúcich faktorov musí byť rovnaká“.

Ročné riadenie projektu nasleduje po ročnej prevádzke investície, v ktorom realizujeme:

- prehodnotenie a znovu nastavenie referenčných hodnôt rozhodujúcich faktorov, pričom model ostáva nezmenený,
- zapracovanie nových skutočností do modelu formou úpravy podnikom neovplyvniteľných faktorov s vplyvom na model investície napr. zmena odvodového zaťaženia, zmena daňovej sadzby ap.,
- opatrenia na dodržanie pôvodných cieľov.

³ VLACHYNSKÝ, K. a kol.: Podnikové financie. 202. s. 229

⁴ FOTR., J.: *Podnikateľský plán a investiční rozhodování*. 1999. s. 153

⁵ LEVY, H., MARSHALL, S.: *Kapitálové investice a finanční rozhodování*. 1999. s. 305

Podnikateľské riadenie nastáva po určitom období, v ktorom sa odrážajú zmeny v podniku s dramatickým vplyvom na investíciu. Realizujeme:

- prehodnotenie nákladov kapitálu podľa vývoja investície ako aj situácie zvonku. Môže dôjsť k zvýšeniu aj zníženiu diskontnej sadzby.
- Prehodnotenie a znovunastavenie referenčných hodnôt rozhodujúcich ukazovateľov, realizácia nového výpočtu, prehodnotenie ďalšieho pokračovania v investičnom projekte.
- V prípade pokračovania projektu znovu zopakujeme výpočet citlivosti rozhodujúcich faktorov, realizáciu prípravných výpočtov pre použitie modelu celkovej korekcie v operatívnom riadení.

Záver

Cieľom každého podniku v súčasnosti by malo byť zvyšovanie vlastnej trhovej hodnoty s ohľadom na zabezpečenie svojich existenčných potrieb a vytváranie zisku zo svojej podnikateľskej činnosti. V prostredí, ktoré je charakterizované silným konkurenčným bojom a neustálymi zmenami na trhoch je to veľmi náročné. No napriek tomu musia podniky, ktorým záleží na svojej budúcej prosperite robiť také opatrenia, ktoré im pomôžu lepšie zvládnuť prekážky a včas reagovať na zmeny a potreby trhu. Jedným zo spôsobov, akým si môže podnik zabezpečiť budúcu prosperitu a rozvoj je efektívna alokácia finančných zdrojov do dlhodobého hmotného majetku. Aby investovanie často obmedzených zdrojov bolo pre podnik účelné a efektívne je treba investíciu analyzovať a zhodnotiť jej ekonomickú efektívnosť zohľadnením viacerých interných a externých faktorov. Na to je potrebná dôkladná príprava a množstvo informácií z vnútorného a vonkajšieho prostredia podniku.

Hodnotenie ekonomickej efektívnosti v širšom slova zmysle postihuje hodnotenie nielen pred zahájením realizácie, ale aj počas jeho životnosti. Na základe toho je dôležité analyzovať citlivosť projektu vo väzbe na rozhodujúce faktory. Určenie tejto citlivosti posluží investorovi k tomu, aby efektívne vynakladal vzácne výrobné činitele pre priebežnú kontrolu a operatívne riadenie najcitlivejších faktorov.

Pre operatívne riadenie posluží investorovi model jednoduchej a celkovej korekcie, ktorý vychádza z dynamiky základného modelu a spočíva v nahradzovaní nepriaznivých výpadkov faktorov inými faktormi tak, aby sa dodržali plánované ukazovatele efektívnosti.

Dôležitý je aktívny prístup k hodnoteniu investície, ktorý spočíva v prehodnocovaní vstupných rozhodujúcich faktorov počas životnosti investície, v analýze navrhovaných rozhodnutí prostredníctvom modelu, ako aj v prehodnocovaní samotnej investície ako celku, nevynímajúc jej prerušenie v dôsledku negatívneho vývoja. Aktívny prístup je nevyhnutnou podmienkou maximalizácie efektívnosti projektu a zvyšovania trhovej hodnoty podniku.

Kľúčové slová: dlhodobý majetok, efektívnosť, inflácia, riziko, reálne veličiny, nominálne veličiny

Literatúra

1. DRABEK, J.: *Príprava a hodnotenie podnikateľských projektov v podnikoch drevospracujúceho priemyslu*. 1998. s. 44
2. CZILLINGOVÁ, J.: *Cash flow – indikátor vnútornej finančnej sily podniku*. Bratislava : Ekonóm, 2005.
3. FOTR, J.: *Podnikateľský plán a investiční rozhodování*. Praha : Grada, 1999.
4. VLACHYNSKÝ, K. a kol.: *Podnikové financie*. Bratislava : Súvaha, 2002.

Summary

The paper deals with efficiency of the management for getting a long-lasting estate, for characteristic and analysis of chosen parameters influencing the investment efficiency, inflation, risks, analysis of project function concerning the decision making factors. An active method is an inevitable condition to maximize the project efficiency and the increase of company market value.

Autorka

Ing. Jana Czillingová, CSc.
Katedra účtovníctva a financií
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Ekonomická univerzita v Bratislave
Tajovského 13, 041 30 Košice
Slovensko
Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55 - 214
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20
E-mail: czillingova@euke.sk

OBCHODNÉ PODNIKANIE A JEHO ETABLOVANIE VO VYSOKOŠKOLSKOM VZDELÁVACOM PRIESTORE

Vanda LIESKOVSKÁ – Jana NIMRICHTEROVÁ

Úvod

Implementovaním záverov bolonskej deklarácie dochádza na Slovensku k postupnej transformácii vysokoškolského vzdelávania, ktoré je v súčasnosti založené na troch stupňoch – bakalárskom, magisterskom a doktorandskom. Zavedený bol celoštátny kreditový systém otvárajúci možnosti pre autopofiláciu a mobilitu študenta. Akreditačná komisia, ktorej pôsobenie v slovenskom vysokom školstve sa datuje od roku 1990, vyšpecifikovala v spolupráci s univerzitami študijné odbory a definovala optimalizovanú viacozmernú sústavu študijných odborov, ktorá je otvorená. Táto sústava obsahuje celkovo 353 študijných odborov rozdelených do 9 skupín a 22 podskupín vychádzajúcich z medzinárodného štandardu ISCED – 97.

V súlade s § 50 ods. 3 zákona č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov Ministerstvo školstva Slovenskej republiky spravuje sústavu študijných odborov Slovenskej republiky. Sústava študijných odborov Slovenskej republiky vydaná rozhodnutím MŠ SR č. 2090/2002-sekr. zo 16. decembra 2002 v znení neskorších rozhodnutí MŠ SR obsahuje študijné odbory, v ktorých môžu vysoké školy v Slovenskej republike poskytovať vysokoškolské vzdelávanie. Súčasťou sústavy študijných odborov sú aj opisy študijných odborov, ktoré sú doslovne prevzaté z dokumentu, ktorý vypracovali experti vysokých škôl v koordinácii so Slovenskou rektorskou konferenciou a ktorý koordinátori odovzdali ministerstvu. Opisy obsahujú všetky náležitosti podľa § 50 ods. 5 písm. a) až f) zákona. Ministerstvo ich zverejňuje s cieľom informovať akademickú pospolitosť. Návrh na zaradenie nového študijného odboru do sústavy študijných odborov alebo návrh na inú zmenu sústavy študijných odborov sa podáva na ministerstvo. Ministerstvo môže do sústavy študijných odborov zaradiť nový študijný odbor alebo urobiť inú zmenu sústavy študijných odborov iba po vyjadrení Akreditačnej komisie. Na základe odporúčaní OECD v oblasti vysokoškolského vzdelávania jednou z výziev bolo zavedenie krátkych (2-3 ročných), profesijne zameraných študijných programov. Takéto programy mali pre absolventov stredných odborných škôl predstavovať prítiažlivejšiu cestu na získanie terciárneho vzdelania, než takmer výlučne ponúkané akademicky orientované programy.

Vysoké školy a fakulty v snahe reagovať na zmeny v spoločnosti a prebiehajúci rozvoj jednotlivých oblastí vytvorili nové študijné odbory, programy a špecializácie. V prípade pozitívneho výsledku akreditačného procesu získala vysoká škola, resp. fakulta oprávnenie poskytovať štúdium akreditovaného študijného programu. Tak tomu bolo aj v prípade PHF Košice, keď od školského roku 2005/2006 bol otvorený študijný odbor obchodné podnikanie na EU Bratislava, Podnikovohospodárskej fakulte so sídlom v Košiciach. Cieľom garantov uvedeného študijného odboru v Košiciach je vytvoriť atraktívny študijný program, ktorý by bol prijateľný pre odbornú verejnosť, potenciálnych zamestnávateľov, akademickú

verejnosc' a rovnako aj pre poslucháčov, ktorí prejavujú zvýšený záujem o prácu v obchodnej sfére. Proces vytvorenia atraktívneho študijného programu je však dlhodobý a namáhavý. Práve z toho dôvodu sa stal predmetom riešenia grantového projektu MŠ SR 1/2555/05 ktorý sústreďuje svoju pozornosť na možnosti zvyšovania konkurencieschopnosti univerzitného vzdelávania. Predložený príspevok je jeho súčasťou.

1. Študijný odbor 3.3.9 Obchodné podnikanie

Študijný odbor Obchodné podnikanie je študijným odborom 1. stupňa štúdia. Jeho existencia sa datuje od roku 1992, kedy vznikol ako súčasť transformácie slovenského vzdelávacieho systému. Spoločenská požiadavka pre prípravu kvalifikovaných odborníkov v oblasti obchodného podnikania bola základným predpokladom v zmysle potreby riešenia nevyváženej vzdelávacej štruktúry a úsilia pokryť ich značný nedostatok najmä v zameraní pre malé a stredné podniky. Študijný odbor je obsahovo zameraný na obchod a podnikateľské aktivity, obchodno-závazkové vzťahy medzi podnikateľmi v oblasti obchodných podnikov, podnikov služieb a podnikov cestovného ruchu, a to na domácom i zahraničnom trhu. Orientuje sa tiež na obchodno-závazkové vzťahy medzi obchodnými podnikmi a štátom, ako i na všetky takéto vzťahy, ktoré obchodný zákonník vymedzuje taxatívne. Cieľom prípravy študentov v tomto študijnom odbore je vytvoriť u študentov schopnosti tvorivo zvládnuť podnikateľský proces, t.j. rozpoznať, vyhodnotiť príležitosti na podnikanie, schopnosti ovládať techniky a metodiku tvorby podnikateľského plánu a podnikateľského rozpočtu vo všetkých súvislostiach.

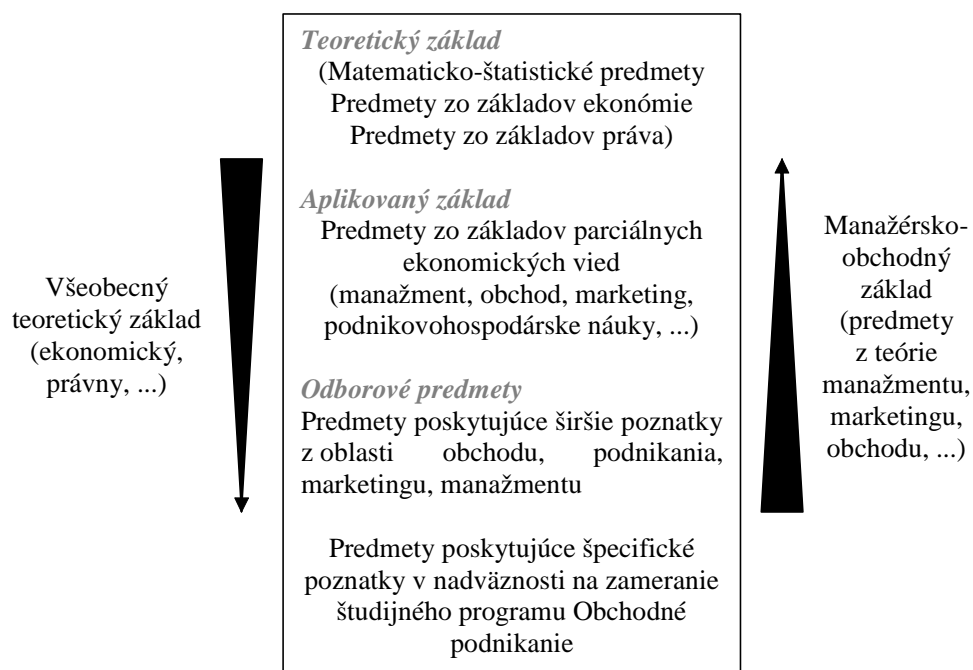
Na základe nami realizovaného prieskumu bolo zistené, že štúdium študijného odboru 3.3.9 Obchodné podnikanie v rámci slovenského systému vysokoškolského vzdelávania poskytujú štyri fakulty troch vysokých škôl, a to Ekonomická univerzita v Bratislave Obchodná fakulta, Ekonomická univerzita Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre Fakulta ekonomiky a manažmentu, Vysoká škola medzinárodného podnikania ISM Slovakia v Prešove.

Bakalárske štúdium odboru 3.3.9 Obchodné podnikanie organizuje s najbohatšou tradíciou práve Obchodná fakulta EU Bratislava v spolupráci s pedagogickými pracoviskami, ktorými sú Nové Zámky, Topoľčany a Púchov. Obchodná fakulta EU v Bratislave v rámci študijného odboru poskytuje dva študijné programy (Podnikanie v obchode a cestovnom ruchu a Zahraničnoobchodné podnikanie). V súčasnosti zabezpečuje prípravu odborníkov pre obchodnú prax viacero vysokoškolských pracovísk, najmä však v západoslovenskom regióne. Z hľadiska geograficky nevyváženej ponuky v oblasti prípravy odborníkov v zameraní na obchodné podnikanie bol dlhodobý deficit takéhoto typu vzdelávania vo východoslovenskom regióne. V záujme riešiť uvedený stav bol akreditovaný a od školského roku 2005/2006 otvorený študijný odbor obchodné podnikanie aj na EU Bratislava, Podnikovohospodárskej fakulte so sídlom v Košiciach. Poskytuje alternatívu v prvom stupni vysokoškolského vzdelávania v Košiciach okrem nosného odboru, ktorým je Ekonomika a manažment (3.3.16). Z hľadiska kvantity predstavuje

približne štvrtinu prijímaných poslucháčov do prvého ročníka v rámci EU, PHF v Košiciach.

Všetky uvedené fakulty poskytujú toto štúdium na 1. stupni vysokoškolského vzdelávania (bakalár) v dennej a externej forme. Pre porovnanie môžeme uviesť, že Juhočeská univerzita – Ekonomická fakulta ponúka Magisterský študijný obor Obchodne podnikanie, ktoré pripravuje odborníkov a špecialistov pre podniky a organizácie zabezpečujúce obeh tovaru a riadenie v oblasti služieb. V druhom stupni sa prehlbuje úroveň znalostí v riadení obchodu, obchodnej prevádzky, financovania podnikov, marketingového riadenia a ďalších ekonomických disciplín. Dôraz je kladený na kvalitu procesov a manažment akosti. Študenti sa môžu počas štúdia špecializovať na oblasť cestovného ruchu a oblasť marketingového manažmentu. Študijný odbor je koncipovaný ako kompatibilný so štandardami študijných programov na ekonomických odboroch vysokých škôl v krajinách EU. Rovnako tomu tak je aj v prípade prípravy odborníkov na WU Viedeň, kde pripravujú nielen v prvom, ale aj druhom stupni vysokoškolského štúdia. V podmienkach Slovenska absolventi prvého stupňa vysokoškolského štúdia Obchodné podnikanie pokračujú v druhom stupni v odbore Obchod a marketing, resp, iných v príbuzných odboroch.

Na všetkých pracoviskách, kde prebieha výučba odboru 3.3.9 Obchodné podnikanie, predmety majú štruktúru rozvrhnutú do dvoch základných častí. Kým vo všeobecných teoretických základoch sú predmety takmer identické a predstavujú povinné predmety jadra znalosti, v rovine manažérsko-obchodného základu sa profilujú jednotlivé programy v zmysle dodržania špecifikácie hlavného zamerania a poslania fakulty. Prezentované je to prostredníctvom povinných predmetov doplnujúcich jadro znalostí. Stručná schéma výstavby predmetov v študijných programoch je znázornená na obrázku 1.



Obrázok 1
Štruktúra výstavby predmetov v študijných programoch

2. Profil študijného odboru bakalárskeho štúdia – 3.3.9 Obchodné podnikanie

Ekonomická univerzita v Bratislave Obchodná fakulta

Predmetný študijný odbor je obsahovo zameraný na obchod a podnikateľské aktivity, obchodno-záväzkové vzťahy medzi podnikateľmi v oblasti obchodných podnikov, podnikov služieb a podnikov cestovného ruchu, a to na domácom i zahraničnom trhu. Orientuje sa tiež na obchodno-záväzkové vzťahy medzi obchodnými podnikmi a štátom, ako i na všetky takéto vzťahy, ktoré obchodný zákonník vymedzuje taxatívne. Cieľom prípravy študentov v tomto študijnom odbore je vytvoriť u študentov schopnosti tvorivo zvládnuť podnikateľský proces, t.j. rozpoznať, vyhodnotiť príležitosti na podnikanie, schopnosti ovládať techniky a metodiku tvorby podnikateľského plánu a podnikateľského rozpočtu vo všetkých súvislostiach. V rámci študijného odboru ponúkajú dva študijné programy: *Podnikanie v obchode a cestovnom ruchu a Zahraničnoobchodné podnikanie*.

Ekonomická univerzita v Bratislave Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach poskytuje v odbore obchodné podnikanie jeden študijný program identického názvu. Cieľom prípravy študentov v tomto študijnom odbore je vytvoriť u študentov schopnosti tvorivo zvládnuť podnikateľský proces, t.j. rozpoznať, vyhodnotiť príležitosti na podnikanie, schopnosti ovládať techniky a metodiku tvorby podnikateľského plánu a podnikateľského rozpočtu vo všetkých súvislostiach. Systém stavby obsahu a štruktúry predmetov je pružný a flexibilný tak, aby toto vzdelávanie bolo jednak kompatibilné a umožňovalo prechod na inžinierske štúdium, na druhej strane tak, aby bolo prínosom pre regióny, v ktorých sa uskutočňuje, aby malo tak časť zodpovednosti vzdelávacieho systému voči spoločnosti, voči konkrétnemu regiónu, a aby malo prvky internacionalizácie vzdelávania. Absolventi študijného odboru „Obchodné podnikanie“ sa pripravujú na praktické pôsobenie v oblasti obchodu a marketingu, služieb a cestovného ruchu, najmä pre oblasť malého a stredného podnikania, nižších článkov riadenia v terciárnej sfére.

Pol'nohospodárska univerzita v Nitre Fakulta ekonomiky a manažmentu poskytuje v prvom stupni vysokoškolského štúdia sedem študijných programov, z ktorého jeden je obchodné podnikanie. Absolvent študijného programu Obchodné podnikanie má znalosti o podnikovej ekonomike, financiách, podnikovom manažmente, osobitne o obchodnom podnikaní, obchodnej prevádzke a službách. Absolvent sa uplatní v podnikateľskej sfére orientovanej na obchodné a podnikateľské služby ako vedúci prevádzky, či obchodný zástupca. Predmetom podnikania môžu byť aktivity spojené s odbytom agropotravinárskych komodít na domácom a zahraničnom obchode, v agroturistických službách rôzneho charakteru, v štruktúrach odborných zamestnancov štátnej a verejnej správy, ale aj vo vzdelávacích, či poradenských inštitúciách zaoberajúcich sa agropodnikaním a službami. Absolvent programu Obchodné podnikanie nájde uplatnenie aj v inštitúciách orientovaných na cestovný ruch, hotelierstvo, inštitúciách zaoberajúcich sa prieskumom trhu, marketingových inštitúciách a ďalších obchodných a podnikateľských subjektoch.

Vysoká škola medzinárodného podnikania ISM Slovakia v Prešove poskytuje v prvom stupni v rámci odboru obchodné podnikanie študijný program *Medzinárodné podnikanie v obchode a službách*. Štúdium je platené, nakoľko ide o súkromnú vysokú školu. Absolvent bakalárskeho študijného programu získa jazykové kompetencie a bude schopný viesť obchodnú korešpondenciu v cudzojazyčnom prostredí, viesť obchodné jednanie v cudzom jazyku, porozumieť textu kapitoly v odbornej učebnici, článku v ekonomických periodikách, pochopiť odborný článok a vedieť obsah interpretovať, pochopiť obsah prednášky v cudzom jazyku a rozhovor z audio alebo video ukážky. Bude vedieť telefonicky zvládnuť rôzne modelové situácie. Bude mať slovnú zásobu v jednotlivých disciplínach (ekonómia, manažment, marketing, obchod, financie, podniková ekonomika). V oblasti marketingových kompetencií bude schopný opísať marketingové prostredie aj na medzinárodných trhoch, vrátane špecifikácie interkulturálnych rozdielov, vhodne navrhnuť komunikačné nástroje, uskutočniť segmentáciu a definíciu cieľového trhu. Bude vedieť správne aplikovať výskumné metódy či pripraviť jednoduchú reklamnú tlač.

Pre porovnanie dopĺňujeme vyššie uvedený prehľad informácií o študijnom odbore 3.3.9 Obchodné podnikanie v prostredí slovenských vysokých škôl o príklad z prostredia českého vysokého školstva. Na českých vysokých školách sa vyučuje predmet Obchodné podnikanie ako súčasť viacerých ekonomických odborov. Obchodné podnikanie je možné na českých vysokých školách študovať ako hlavnú alebo vedľajšiu špecializáciu. Študijný program Obchodné podnikanie má vo svojej ponuke aj Ekonomická fakulta Jihočeskej univerzity v Českých Budějoviciach.

Jihočeská univerzita v Českých Budějoviciach Ekonomická fakulta

V rámci Boloňského procesu vznikli na Zemědělskej fakulte Jihočeskej univerzity nové bakalárske a nadväzujúce magisterské odbory. Medzi nimi aj študijný odbor Obchodné podnikanie. Fakulta poskytovala možnosť študovať študijný odbor Obchodné podnikanie do roku 2007. 1.1.2007 vznikla Ekonomická fakulta vyčlenením ekonomických odborov existujúcej Zemědělskej fakulty.

Študijný odbor Obchodné podnikanie zaisťuje študentom v povinnej časti štúdia znalosti všeobecného ekonomického a manažérskeho základu. Nadväzujúce predmety odborovej špecializácie sú zamerané na obchod a podnikateľské aktivity, aplikácie marketingu v obchode, riadenie ľudských zdrojov, obchodno-závazkové vzťahy v oblasti obchodných podnikov, podnikov služieb a podnikov cestovného ruchu. V bloku predmetov povinne voliteľných si študent dopĺňuje študijné zameranie podľa svojich záujmov a priorít. Skladba predmetov vychádza z potrieb praxe. Na výučbe sa podieľajú odborníci z významných firiem a inštitúcií. Dôraz sa kladie na aktívne formy študijného procesu, ktoré vedú k získaniu praktických zručností študentov. Študenti si na konci druhého semestra volia špecializáciu (Retail management, Družstevníctvo, Cestovný ruch).

Absolventi bakalárskeho študijného odboru Obchodné podnikanie môžu pokračovať v akreditovanom nadväzujúcom magisterskom štúdiu v rovnakom študijnom odbore v špecializáciách marketing management a cestovný ruch.

3. Porovnanie študijných plánov jednotlivých univerzitných pracovísk

Prostredníctvom dostupných informácií sme sa pokúsili znázorniť spoločné a rozdielne črty podchytených študijných programov v rámci odboru obchodné podnikanie, ktoré sú prezentované v nasledujúcej tabuľke 1.

Tabuľka 1

Porovnanie študijných plánov jednotlivých univerzitných pracovísk

Predmet	OF EU		PHF EU	FEM PU	VŠMP ISM PO	EF JU
	PO aCR	ZOP				
<i>A/ Povinné predmety</i>						
Matematika	X	X	X	X*	X	X
Právo	X	X	X	X*	X*	X
Informatika	X	X	X	X	X	X*
Marketing	X	X	X	X	X	X
Podnikové hospodárstvo	X	X	X	X	X	X*
Štatistika	X	X	X	X	X	X*
Hospodárska politika	X*	X*	X	X		
Všeobecná ekonomická teória	X	X	X	X*	X	X*
Financie a mena	X	X	X	X	X	
Podnikové financie	X	X	X	X	X	X
Manažment	X	X	X	X*		X
Obchodné podnikanie	X	X		X	X	
Účtovníctvo	X	X	X	X*	X	X*
Medzinárodný obchod	X	X	X	X	X	
Strategický marketing	X	X	X	X		
Právne formy podnikateľských vzťahov	X	X	X	X	X	
Výskum trhu	X	X	X	X	X	
Cestovný ruch	X	X		X		
Obchodné služby	X*	X*	X	X	X*	
Medzinárodný marketing	X	X	X	X	X	
Medzinárodný manažment				X*	X	
Distribučné systémy a logistika	X	X	X	X	X	X*
Produkt a kvalita	X	X	X	X	X	
Obchodná prevádzka	X	X	X	X	X	X*
Hospodárska angličtina			X		X	
Hospodárska nemčina			X		X	
Hospodárska ruština			X		X	
Operačný manažment					X	
Projektový manažment					X	
Hospodárska geografia	X	X			X*	
Malé a stredné podnikanie v obchode	X					
Operácie v zahraničnom obchode					X	
Tovarovnalectvo	X	X	X		X	
Marketing služieb a cestovného ruchu			X		X	
Cudzí jazyk (prvý)	X	X	X			
Marketingové aplikácie	X	X				
Psychológia v obchode	X					
Marketing a manažment trhových služieb	X					
Daňovníctvo	X		X			X*

Tréning sociálnych a manažérskych zručností	x					
Geografia cestovného ruchu	x					
Záverečná práca	x	x	x			x*
Medzinárodné ekonomické organizácie		x				
Európske medzinárodné a obchodné právo		x				
Svetová ekonomika		x				
Rokovanie v medzinárodnom obchode		x				
Zahraničnoobchodná politika		x				
Analýza zahraničného obchodu SR		x				
Mikroekonómia						x
Obchodné právo						x
Operačná analýza						x
Finančné účtovníctvo						x
Základy obchodu			x*			x
Prax						x
Bakalársky seminár						x
Telesná výchova						x
Sociológia a psychológia						x
Marketingové riadenie						x
Riadenie ľudských zdrojov						x
Vonkajšie obchodné vzťahy						x
<i>B/ Povinne voliteľné predmety doplňujúce jadro znalostí</i>						
Úvod do štúdia				x		
Svetový jazyk A			x	x		
Svetový jazyk B			x	x		
Svetový jazyk C				x		
Svetový jazyk D				x		
Sociológia vidieka a poľnohospodárstva				x		
Mikroekonómia			x	x		
Rastlinná výroba				x		
Živočíšna produkcia a výroba				x		
Tovaroznalectvo				x		
Dane podnikateľských subjektov				x		
Teória obchodu			x			
Finančno-ekonomická analýza			x			
Kalkulácie a rozpočty			x			
Seminár k záverečnej bakalárskej práci				x		
Záverečná bakalárska práca				x		
<i>C/ Povinne voliteľné predmety</i>						
Jednoduché účtovníctvo				x		
Podnikové informačné systémy				x		
Základy počítačových sietí				x		
Etika			x*	x	x	
Estetika				x		
Filozofia	x			x		
Manažérska komunikácia				x		
Teória rozhodovania				x	x*	

Manažérska informatika			X	X		
Finančné trhy				X		X
Účtovníctvo podnikateľov			X*	X		
Základy informatiky					X	
Psychológia v manažmente					X	
Rétorika	X				X	
Obchodná a diplomatický protokol					X	
Interkultúrny manažment					X	
Marketingová komunikácia					X	
Hotelový manažment					X	
Turistické trhy a stratégie					X	
Sociológia	X					
Politológia	X		X			
Cudzí jazyk (prvý)			X			X
Cudzí jazyk (druhý)	X		X			X
Matematika B			X			
Finančná matematika	X					
Poistná matematika	X					
Základy kvality						X
Hospodárska geografia						X
Motivácia a stimulácia pracovného jednanja						X
Malé a stredné podnikanie						X
Základy cestovného ruchu						X
Bankovníctvo			X*			X
Tovaroznalectvo						X
Metodika sprievodcovskej činnosti						X
Verejné financie						X
Geografia cestovného ruchu						X
Metódy spracovania informácií			X*			X
Riadenie služieb						X
Marketingový výskum						X
Služby v cestovnom ruchu						X
Prevádzka cestovných kancelárií						X
Mzdové systavy						X
Kooperácie v nákupe a predaji						X
Tvorba a softwarová podpora projektov						X
Manažérsky simulátor						X
Poistovníctvo			X*			X
Účtovníctvo obchodu			X			X
Ekonomika cestovného ruchu						X
Aplikovaná ekológia			X*			X
Regionálny manažment						X
E-business						X
Poľnohospodárske družstevníctvo						X
Bytové družstevníctvo						X
Výrobné družstevníctvo						X
Spotrebné družstevníctvo						X
Družstevné právo						X
Základy potravinárskych výrob						X

Hygiena výroby a distribúcie potravín						x
Ochrana spotrebiteľa						
Riadenie skladovania a zásob						
Databázy v ekonomike						
Excel v ekonomike						
Hospodárska štatistika						
Teória imidža						
D/ Výberové predmety						
Telesná výchova				x		

Zdroj: vlastné spracovanie

Legenda:

OF EU – Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave

PHF EU – Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach Ekonomická univerzita v Bratislave

FEM PU – Fakulta ekonomiky a manažmentu Poľnohospodárska univerzita v Nitre

VŠMP ISM PO – Vysoká škola medzinárodného podnikania ISM Slovakia v Prešove

ZF JU – Zemědělská fakulta Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

* názov predmetu je prispôbený

Ako vyplýva z uvedeného, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach naplňa základné kritéria kladené pre prípravu kvalitných absolventov odboru 3.3.9 Obchodné podnikanie a kopíruje väčšinu predmetov ponúkaných na jednotlivých pracoviskách v rámci korpusových predmetov. Navyše aplikuje ďalšie predmety základu 3.3.16, ktoré tvoria doplnujúce jadro znalostí. Sú nimi predmety: mikroekonómia, finančno-ekonomická analýza, kalkulácie a rozpočty, hospodárska štatistika pre potreby obchodnej praxe. Predmetmi: riadenie skladovania a zásob, ochrana spotrebiteľa, teória imidža, excel v ekonomike, databázy v ekonomike, manažérska informatika rozvíjame praktické zručnosti nádejných absolventov odboru obchodné podnikanie.

Ambíciou garantov odboru je zosúladiť nielen predmety odboru obchodné podnikanie v podmienkach prípravy absolventov v SR, ale aj v Českej republike. Doteraz sme nadviazali spoluprácu s Ekonomickou fakultou Juhočeskej univerzity, ktorá disponuje prípravou poslucháčov v odbore obchodné podnikanie v prvom, ale aj v druhom stupni vysokoškolského vzdelávania. Rovnako máme záujem rozvíjať spoluprácu s univerzitami vyspelých ekonomík, čoho príkladom je pracovisko Inštitútu obchodu a marketingu, ktoré pracuje v rámci Wirtschaftsuniversität Wien. Nezabúdame na odborníkov z VŠE Praha, s ktorými sme vyše desať rokov v pracovnom kontakte. Bohaté skúsenosti zahraničných odborníkov plánujeme zúročiť v rámci zabezpečenia pozvaných prednáškových pobytov.

Záver

Podnikateľské subjekty, ktoré chcú prosperovať a vytvárať konkurencieschopné zázemie musia inovovať svoju činnosť. To isté platí aj pre vysoké školy. Vysoké školstvo má zásadnú úlohu pri zabezpečovaní trvalo udržateľného rozvoja spoločnosti. Ľudské zdroje sa stávajú významným faktorom konkurenčnej výhody medzi ekonomikami. Koncept ľudského kapitálu ako komplexu vzdelania, hodnôt, motivácie

a podnikateľského ducha, prináša nové ciele pôsobenia pre oblasť hospodárskej politiky.

Základom úspechu konkrétnej vysokej školy v konkurenčnom „boji o študentov“ sú informácie o ich potrebách, ale i informácie o potrebách spoločnosti. Marketingovo orientovaná vysoká škola by mala pravidelne analyzovať svoje vonkajšie prostredie, nové potreby na trhu vzdelávania, cieľové skupiny a ich potreby z dlhodobého aj krátkodobého časového horizontu a charakterizovať svoje cieľové segmenty.

Vysoké školy si tiež musia všímať prostredie a trh, a to v ich vzájomných súvislostiach. Mali by skúmať do akej miery vyhovuje ponuka študijných odborov a programov požiadavkám hospodárskej praxe a snažiť sa flexibilne prispôbovať študijný odbor či program požiadavkám doby a praxe. Je potrebné zameriavať sa teda nielen na súčasnú ponuku a stav vysokoškolského vzdelávania, ale aj na smery budúceho vývoja dopytu po ňom a možnosti jeho uspokojovania. Vysoké školy, resp. fakulty by preto mali vytvárať také študijné programy, ktoré by umožňovali naplnenie týchto postulátov.

Kľúčové slová: obchodné podnikanie, študijný program, študijný plán, vysokoškolský vzdelávací priestor

Literatúra

1. <http://www.euke.sk>
2. <http://www.euba.sk>
3. <http://www.ismpo.sk>
4. <http://www.uniag.sk>
5. <http://www.minedu.sk>
6. <http://www.jcu.cz>
7. <http://www.zbierka.sk>
8. <http://www.wu-wien.ac.at/>
9. <http://vse.cz>

Summary

The article deals with the questions of business enterprise at the level of high school background for the needs of economic practice Slovak entrepreneurial subjects. It introduces study program business enterprise; supply possibilities study this study program at Slovak high schools and the comparison their curriculums. In the first part, there are presented inputs for definition and describes business enterprise. In the second part of the article there are description basic frame of the study program business enterprise. The comparison of curriculum of this study program of selected colleges is the content of the third part of the article.

Autorky

doc. Ing. Vanda Lieskovská, PhD.

Katedra marketingu a obchodu, Podnikovohospodárska Fakulta v Košiciach

Ekonomická univerzita v Bratislave

Tajovského 13, 041 30 Košice, Slovensko

Tel.: +00421/55/6223814

Fax: + 00421/55/6785975

E-mail: lieskovska@euke.sk

Ing. Jana Nimrichterová

(externá doktorandka Katedry marketingu a obchodu,

Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach

Ekonomická univerzita v Bratislave)

ZPP UCM v Trnave, DP Michalovce

Nám. osloboditeľov 82, 071 01 Michalovce

tel.: +00421(0)56/ 6888171

fax: +00421(0)56/ 6426058

E-mail: jananim@post.sk

Pokyny pre autorov

NÁZOV ČLÁNKU (TIMES NEW ROMAN, VEĽKOSŤ 16 BODOV, VEĽKÉ TUČNÉ PÍSMO)

NÁZOV ČLÁNKU V ANGLICKOM JAZYKU (TIMES NEW ROMAN, VEĽKOSŤ 14 BODOV, VEĽKÉ TUČNÉ PÍSMO)

Meno AUTORA (Times new roman, kurzíva, veľkosť 14 bodov)

Abstrakt (Times new roman, veľkosť 14 bodov, tučné písmo)

Autor poskytne stručný abstrakt svojho príspevku – max. 10 riadkov.

Kľúčové slová: autor uvedie 5 – 8 kľúčových slov

Abstrakt (Times new roman, veľkosť 14 bodov, tučné písmo)

Autor poskytne stručný abstrakt svojho príspevku v anglickom jazyku – max. 10 riadkov.

Keywords: autor uvedie 5 – 8 kľúčových slov v anglickom jazyku

Úvod (Times new roman, veľkosť 14 bodov, tučné písmo)

Redakcia prijíma na publikovanie vedecké štúdie, prehľadové štúdie, príspevky do diskusie, analýzy, postrehy a komentáre na aktuálne témy z oblasti ekonomickej teórie a praxe. Zvlášť vítané sú príspevky poskytujúce pohľad do praxe prostredníctvom rôznych výskumov, komparácií a podrobných analýz problematiky.

Použite prosím nasledujúci formát stránky v textovom editore MS Word: veľkosť stránky A4 (21 cm x 29,7 cm), jednoduché riadkovanie, okraje použité v dokumente: všetky okraje 2,5 cm. Samotný text je písaný veľkosťou písma 14 bodov, písmo Times new roman. Rozsah vedeckého príspevku je maximálne 15 strán A4 (jednoduché riadkovanie), rozsah recenzií a ohlasov maximálne na 2 strany. Tabuľky a obrázky musia byť číslované a označené názvom. Autor uvedie zdroj uvedených informácií (ak nejde o údaje, ku ktorým dospel autor analýzou, výskumom a pod.), a to nasledovne:

Tabuľka 1 (Times new roman, veľkosť 12 bodov)

Názov tabuľky (Times new roman, veľkosť 12 bodov, tučné písmo)

Zdroj: XYZ Tabuľka 1 (Times new roman, veľkosť 12 bodov)

ACTA OECONOMICA CASSOVIENSIA

ISSN 1337-6020



9 771337 602007

© PHF EU Košice, 2008