

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVHOHOSPODÁRSKA FAKULTA SO SÍDLOM
V KOŠICIACH
KATEDRA HOSPODÁRSKEJ INFORMATIKY
A MATEMATIKY

JOURNAL
OF INNOVATIONS
AND APPLIED
STATISTICS

VEDECKÝ INTERNETOVÝ ČASOPIS

Ročník 3, 2013
Číslo 2

KOŠICE
ISSN 1338-5224

JOURNAL OF INNOVATIONS AND APPLIED STATISTICS

VEDECKÝ INTERNETOVÝ ČASOPIS

Ročník 3, 2013

Číslo 2

Redakčná rada

Predseda

Dr. h. c. prof. RNDr. Michal Tkáč, CSc.

Členovia rady

prof. h. c. prof. Ing. Ondrej Hronec, DrSc.

Dr. h. c. prof. Ing. Jozef Mihok, PhD.

prof. Ing. Vanda Lieskovská, PhD.

doc. Ing. Jaroslava Kádárová, PhD.

doc. Ing. Rastislav Rajnoha, PhD.

doc. Ing. Jozef Svetlík, PhD.

Ing. Renáta Turisová, PhD.

Zahraniční členovia

Dr.h.c. prof. Ing. Janko Hodolič, DrSc.

Prof. Dr. Fedir Vashchuk

Dr. Jolanta Urbańska, PhD.

Výkonný redaktor

doc. RNDr. Zuzana Hajduová, PhD.

Technicko-organizačný redaktor

Ing. Denisa Ďuričeková, PhD.

Vydáva

Ekonomická univerzita v Bratislave

Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach

Katedra hospodárskej informatiky a matematiky

Tajovského 11

041 30 Košice

Vydanie

internetový časopis: <http://jias.euke.sk/>

ISSN 1338-5224

OBSAH ČÍSLA 2/2013

<i>INTEGROVANÝ SYSTÉM RIADENIA PODNIKOVÝCH RIZÍK</i> <i>Jaroslava Kádárová</i>	4
<i>FILOZOFIA CSR AKO PROSTRIEDOK SPOLUPRÁCE FIRIEM S ORGÁNMI ŠTÁTNEJ A VEREJNEJ SPRÁVY</i> <i>Milan Džupina – Michal Cífranič</i>	11
<i>VYUŽITIE ŠTRUKTURÁLNYCH FONDŮ V REGIÓNOCH</i> <i>Renáta Turisová – Jaroslav Dugas</i>	19
<i>MOŽNOSŤ TVORBY OSTATNÝCH KAPITÁLOVÝCH FONDŮ VO VLASTNOM IMANÍ KAPITÁLOVEJ SPOLOČNOSTI</i> <i>Jaroslav Dolný</i>	26
<i>ANALÝZA INFORMAČNÉHO SYSTÉMU ZDRAVIA V POĽSKU</i> <i>Jolanta Urbańska</i>	30
<i>KLASTRE, VÝHODY ČLENSTVA V KLASTRI</i> <i>Vojtech Ferencz – Jaroslav Dugas – Renáta Turisová</i>	38
<i>POUŽITIE EXPERIMENTOV PRE ODHAD PREDAJNOSTI</i> <i>Marek Andrejkovič – Zuzana Hajduová</i>	52

INTEGROVANÝ SYSTÉM RIADENIA PODNIKOVÝCH RIZÍK

INTEGRATED MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE RISKS

doc. Ing. Jaroslava KÁDÁROVÁ, PhD.

Technická univerzita v Košiciach
Strojnícka fakulta
Katedra priemyselného inžinierstva
a manažmentu
Nemcovej 32, 042 00 Košice, Slovensko

jaroslava.kadarova@tuke.sk

Key words

Company risk, integrated system, risk management, corporate culture, risk strategy

Abstract

The article is focused on integrated risk management system in companies, which can be primarily divided into four basic components, which are corporate culture, risk strategy, the very structure of the risk management system and risk management processes. The individual components of an integrated risk management system are interrelated and together create synergy in identifying and managing business risks.

Úvod

Podniky pre efektívne riadenie rizík zriaďujú integrované systémy riadenia rizík, ktoré sú súčasťou líniového riadenia podniku. Ich zavedenie vyžaduje vypracovanie samostatného projektu, ktorý umožňuje zmapovať súčasnú situáciu, navrhnuť a fázoovo spustiť činnosti, ktoré budú súčasťou integrovaného systému riadenia rizík. Nie je to jednorazová záležitosť, pretože systém riadenia rizík predstavuje základný rámec, ktorý sa vyvíja v čase tak, aby vyhovoval meniacim sa potrebám podniku (Cehlár, Teplická, Seňová, 2011).

Výhody zo zavedenia systému by mali prevážiť náklady spojené s jeho zavedením. Ide predovšetkým o nasledujúce výhody:

- udržanie a zvýšenie hodnoty podniku pre vlastníkov,
- zvýšená účinnosť strategického riadenia,
- zachovanie dobrej povesti podniku a jeho ochranných známk,
- optimalizácia alokácie kapitálu,
- väčšia stabilita v období vnútorných kríz podniku, alebo prudkých zmien na trhu,
- rýchlejšie reakcie na zmeny trhu,
- väčšia miera istoty pre členov správnych orgánov,
- znížená pravdepodobnosť výskytu veľkých chýb a podvodov.

K základným súčasťam integrovaného systému riadenia rizík patria (Zelenka, 1999):

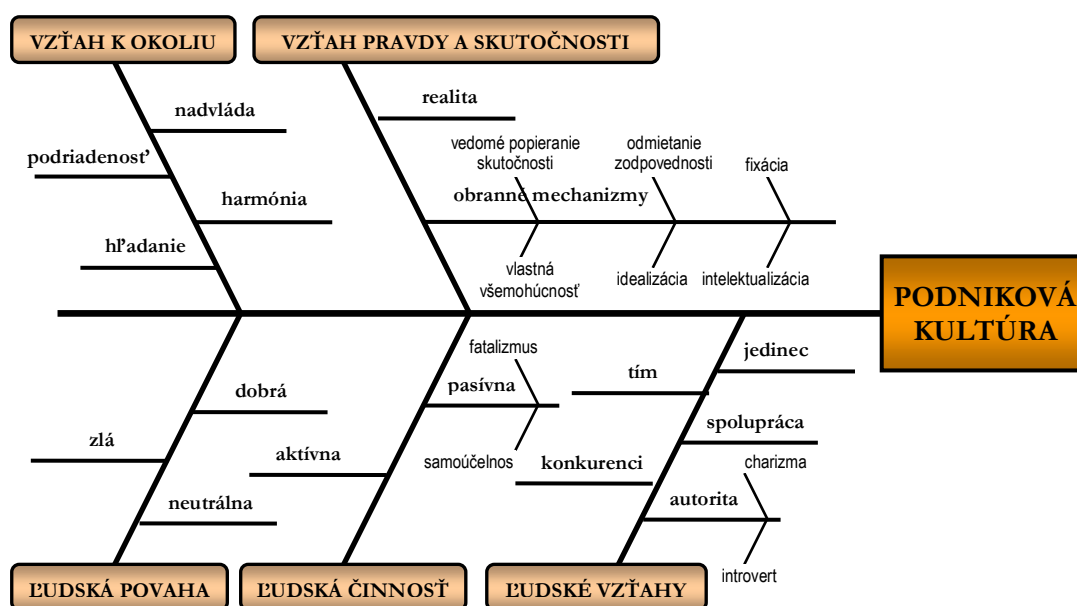
- podniková kultúra,
- riziková stratégia,
- štruktúra systému riadenia rizík,
- procesy riadenia rizík.

1 Podniková kultúra

Pochopenie a interpretácia podnikovej kultúry má prvoradý vplyv na tvorbu strategických opatrení práve v oblasti krízového riadenia. Podniková kultúra musí prispievať k aktívnemu riadeniu rizika. Nevyhnutná je podpora správnych orgánov podniku, ktoré musia demonštrovať svoj postoj k riadeniu rizík. Správne orgány musia motivovať všetkých zamestnancov k rizikovo orientovanému mysleniu. Musia pôsobiť na to, aby si ľudia riziká uvedomovali, zamerali sa na ich ovládanie a mali príslušné znalosti potrebné na ich ovládanie a boli za správne riadenie rizík odmeňovaní. Ľudský faktor je pri riadení rizík kľúčový, pretože ľudia prispievajú, alebo spôsobujú vznik rizikových situácií, ale dokážu riziká ovládať. Podnikovú kultúru možno definovať ako základný súbor spoločných presvedčení, hodnôt, postojov, princípov, predpokladov a foriem správania, ktoré si osvojili zamestnanci počas určitého času svojho pôsobenia v podniku. Podniková kultúra je niečo, s čím súhlasí a s čím sa stotožňuje podstatná väčšina zamestnancov podniku (Davidová, 2004; Kučera, Gargulák, 2002).

Podniková kultúra je jednou z najsilnejších oblastí vplyvu pôsobiacich na zdravie podniku a súčasne svojim charakterom môže priamo vytvárať vlastnú krízu podniku. Podniková kultúra môže spôsobovať náchylnosť podniku na krízy. Rozdiel medzi zdravými podnikmi a podnikmi náchylnými na krízy je možné vysledovať z názorov, ktoré si podnik vytvára v piatich základných oblastiach považovaných za základ podnikovej kultúry (Zelenka, 1999):

1. **Vzťah podniku k okoliu.** Podnik by mal vnímať svoje okolie v širšom kontexte. Správať sa empaticky k okolitým subjektom a nepodceňovať význam externých subjektov pre svoje aktivity. Zákazník by mal byť chápaný priateľsky a nielen ako prostriedok na dosiahnutie cieľov.
2. **Charakter pravdy a skutočnosti.** Podnik by mal reálne hodnotiť svoje postavenie a možnosti bez zbytočnej idealizácie. Podnik by nemal vedome popierať možnosť vzniku krízových udalostí, uznať potenciálnu krízu a nezľahčovať jej význam. Podniky by sa mali vyhnúť intelektualizácii, fixácii a pocitu vlastnej veľkoleposti a schopnosti všetko zvládnuť.
3. **Charakter ľudskej povahy.** Podnik si musí priznať vlastné možnosti a skutočné schopnosti a odhaliť svoje nedostatky a potrebu vlastného zdokonaľovania.
4. **Charakter ľudskej činnosti.** Podniky by mali praktizovať technickú a psychologickú prípravu na krízy a ich riadenie, vyhnúť sa fatalizmu, ktorý znižuje pocit zodpovednosti za činnosť podniku.
5. **Charakter ľudských vzťahov.** Podnik by mal súčasne využívať súťaž a spoluprácu, individualizmus, kolektív a tímovú spoluprácu.



Obr. 1 Oblasti tvoriace základ podnikovej kultúry
Zdroj: Spracované podľa (Mibok, Vidová, 2006)

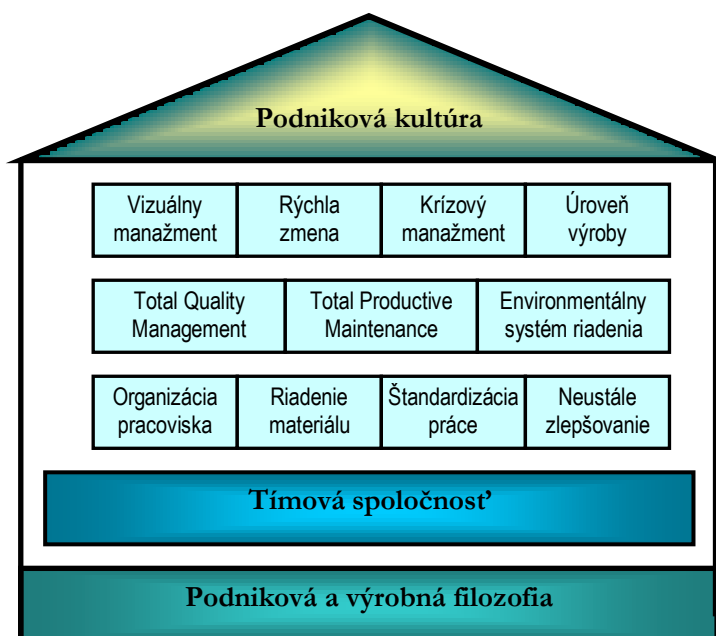
Názory vytvárané v každej z týchto oblastí majú veľký vplyv na metódy a konkrétnu činnosť podniku. Grafickým znázornením uvedených vzťahov (pozri obr. 1) je graf príčin a následkov, kde príčiny sú tvorené piatimi oblasťami tvoriacimi základ podnikovej kultúry a následkom je stav podnikovej kultúry.

Pri hľadaní vplyvu podnikovej kultúry na stav pripravenosti podniku na krízy, je potrebné skúmať aj ďalšie kritériá, ako sú zavedenie systému včasného varovania, zostavenie a pravidelný tréning krízového tímu, simulácia krízových situácií, existencia oficiálneho krízového útvaru, podpora krízového riadenia top manažmentom, zostavovanie a aktualizácia krízových plánov a podobne.

2 Riziková stratégia

Riziková stratégia predstavuje dokument, ktorý určuje základné ciele a prístupy k riadeniu rizík. Súčasne vymedzuje právomoci a zodpovednosť za riadenie rizika (Mihok, Vidová, 2006).

Úspešne riadené podniky majú zostavené rizikové stratégie a s ich pomocou dokážu krízové situácie zvládnuť lepšie a predovšetkým rýchlejšie ako podniky bez rizikovej stratégie. Cieľom je čo najskôr obnoviť výrobu, čo je možné pri vojenskom charaktere riadenia, včasnou prípravou, dobrou organizáciou a lojalitou ľudí.



Obr. 2 Štruktúra rizikovej stratégie

Zdroj: Spracované podľa (Kučera, Gargulák, 2002)

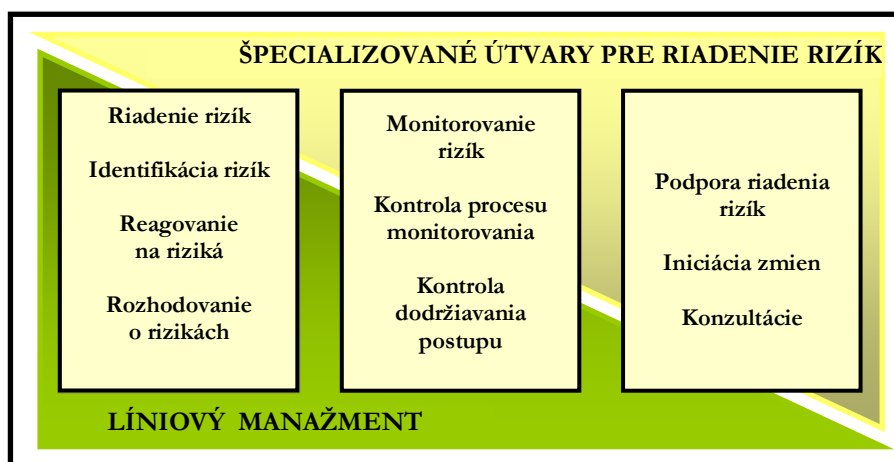
Riziková stratégia by mala pozostávať z nasledujúcich stavebných prvkov znázornených na obr. 2 a ďalej popísaných (Kučera, Gargulák, 2002):

- **Konkurencia ako hnacia sila.** Základom je implementácia a zvládnutie príslušných technológií a moderných spôsobov výroby. Predpokladom je vysoká kultúra všetkých zamestnancov, ktorá sa prejavuje najmä trvalým zlepšovaním, schopnosťou učiť sa a neopakovať vlastné chyby, ani chyby iných a tímovým prístupom k riešeniu všetkých vzniknutých situácií.
- **Podnikateľská a výrobná filozofia** predstavuje vymedzenie kultúry podnikania, spoločnej vízie, spôsobov spolupráce, orientáciu na ďalší rozvoj podniku, zásady jeho postavenia a správania ku všetkým účastníkom procesu podnikania.
- **Balanced Scorecard** sa využíva na hodnotenie finančného a zákazníckeho hľadiska, hľadiska zlepšovania interných procesov a hľadiska osobného rastu pre všetkých zamestnancov. Dôležitá je špecifikácia relatívne malého počtu kľúčových merateľných ukazovateľov, ktoré sú pre danú oblasť dôležité a ovplyvniteľné.

- **Tímová spoločnosť** je organizačné usporiadanie, v ktorom sú všetky činnosti založené na práci v tímoch a na ich vzájomnej podpore pri plnení úloh v podniku. Pri tímovej práci dochádza k rušeniu bariér medzi jednotlivcami, čo sa následne prejavuje v znižovaní strát a dochádza k rastu produktivity, flexibility a kvality.
- **Total Quality Management** predstavuje sústavu nástrojov a metód pre zvyšovanie kvality všetkých procesov a činností v podniku a v spolupracujúcich podnikoch. V praxi to znamená nečakať so zlepšovaním kvality až na záverečnú kontrolu, ale na základe meraní a intuitívnej analýzy trvale zlepšovať všetky procesy v podniku a vo všetkých spolupracujúcich podnikoch.
- **Total Productive Maintenance** je zameraný na znižovanie strát vzniknutých z titulu porúch výrobných zariadení. Spolupodielajú sa na ňom operátori, odborní pracovníci údržby a podporu musí poskytovať každý v podniku.
- **Environmentálny systém riadenia** je dobrovoľná iniciatíva moderných podnikov. Cieľom je obmedziť negatívne vplyvy všetkých činností, výrobkov a služieb na životné prostredie, zlepšiť pracovné podmienky pre zamestnancov a obmedziť známe riziká.
- **Riadenie a vyváženosť výroby.** Optimálne riadenie sa dosahuje, ak zákazníkovi požadované a práve vyrábané výrobky naplno vyťažujú výrobnú kapacitu. Podnik musí získať vedomosti o tom, čo jeho zákazníci pravdepodobne budú požadovať. Musí im poskytovať dostatok informácií o možnostiach podniku a následne upravovať výrobné plány podľa skutočných požiadaviek zákazníkov.
- **Krízový manažment** predstavuje časť krízového plánu, v ktorom je uvedený systém predchádzania a riadenia takých možných situácií ako je požiar, úraz pracovníka, znečistenie pôdy a vody, povodeň, vniknutie cudzích osôb do areálu podniku, odcudzenie majetku, nedostatok surovín a energie, poruchy kľúčových výrobných zariadení, riziká v oblasti financovania podniku. Každá z uvedených oblastí obsahuje popis prejavu, spôsob predchádzania, činnosť a zodpovednosť pri prepuknutí krízy, vyčíslenie škôd a činnosť po kríze.
- **Štandardizácia práce** je základom pre jednotne vysokú kvalitu výroby, bezpečnú a produktívnu prácu, plánovanie výroby, počtu pracovníkov, vyťaženosť výrobných zariadení a podobne.
- **Organizované pracovisko** má jednoznačne definované materiálové toky, procesy, ktoré spĺňajú požiadavky ergonómie, bezpečnej práce a požiarnej ochrany.
- **Vizuálny manažment** je štandardizovaný systém zviditeľnenia postupov a priebehu procesov používaný pre odovzdanie informácií a dosiahnutých výsledkov práce. Je to nástroj jednoduchého, rýchleho a zrozumiteľného odovzdávania informácií.
- **Kontrola, meranie a neustále zlepšovanie procesov** je predpokladom trvalého zlepšovania procesov a rozvoja podniku prostredníctvom kontroly presnosti, včasnosti, spoľahlivosti, časových cyklov, hospodárnosti a produktivity, využitia výrobných zariadení a redukcie nákladov.
- **Podniková kultúra** musí byť založená na neustálom vzdelávaní a rozvoji vedomostí, schopností a zručností všetkých zamestnancov.

3 Štruktúra systému riadenia rizík

Jednou zo základných podmienok úspešného zavedenia integrovaného systému riadenia rizík je, aby hlavná zodpovednosť za riadenie rizík bola stanovená na líniový manažment. Zodpovednosť za riadenie rizík nemôže byť delegovaná na podporné funkcie ako sú útvary pre riadenie rizík, alebo útvary interného auditu. Líniový manažment musí byť zodpovedný za hodnotenie rizík a za ich efektívne riadenie, ale zároveň musí byť adekvátnym spôsobom odmeňovaný. Líniový manažér musí mať znalosti a skúsenosti potrebné pre riadenie rizík a musí byť podporovaný špecializovanými útvarmi. Je potrebné rozdeliť zodpovednosť za rozhodovanie súvisiace s rizikami, monitorovanie rizík a podporu pri ich riadení. Rozdelenie úloh a vzťahov pri riadení rizík v podniku vyplýva z obr. 3.

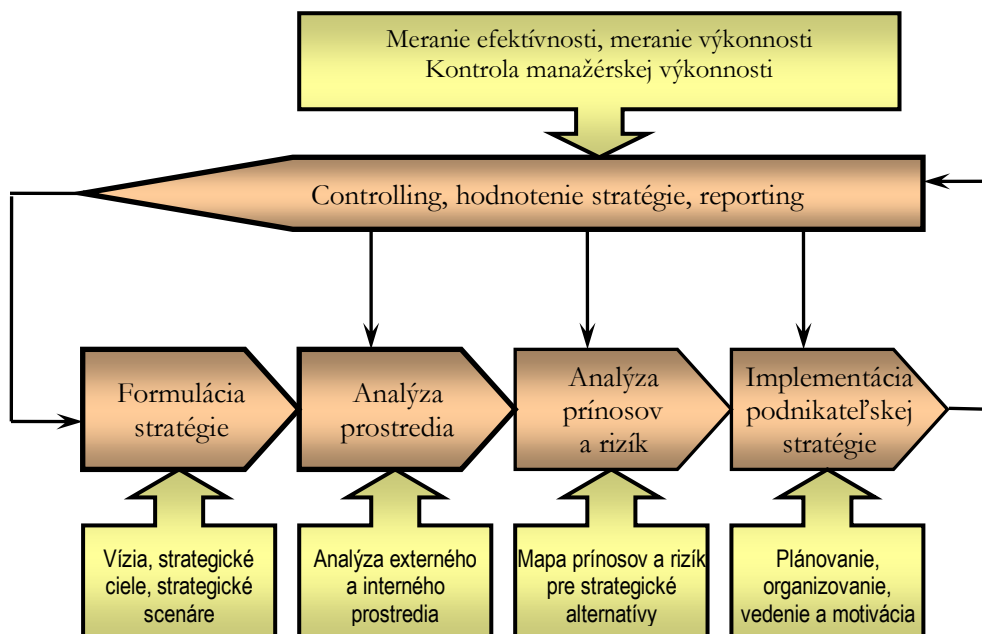


Obr. 3 Úloha líniového manažmentu a útvarov špecializovaných na riadenie rizík
Zdroj: Spracované podľa (Zelenka, 1999)

Líniovému manažmentu sa musí poskytnúť rámec pre riadenie rizík, ktorý zahŕňa návody, vymedzenie roly a zodpovedností za riadenie rizík, ako aj nástroje pre ich identifikáciu a meranie. Je potrebné uviesť, ktoré riziká môžu ovplyvniť dosiahnutie podnikateľských cieľov a vytvoriť vlastný zoznam rizík.

4 Procesy riadenia rizík

Pre zabezpečenie dlhodobej prosperity podniku je nevyhnutný komplexný prístup k riadeniu rizika, ktorý zahŕňa cieľavedomé aktivity podporované a koordinované zo strany predstavenstva a top manažmentu podniku. Celý proces riadenia rizika znázornený na obr. 4 smeruje od zavedenia prístupov, ktoré umožnia priebežnú identifikáciu, analýzu, meranie, reporting a optimalizáciu rizikového portfólia, k začleneniu postupov súvisiacich s riadením rizík do podnikovej kultúry.



Obr. 4 Proces riadenia rizík
Zdroj: Spracované podľa (Mibok, Vidová, 2006)

Identifikácia rizík a rizikových faktorov znamená využiť expertné znalosti a skúsenosti pracovníkov, ale aj hľadať analógiu v postupoch, ktorými sa podnik riadil v minulosti. Využívajú sa benchmarkingové štúdie a vychádza sa z katalógu rizík, ktorý umožňuje hodnotiť riziká v ich historickom vývoji, študovať pravdepodobnosť ich výskytu a mieru závažnosti ich dopadu. Týmto

spôsobom je možné určiť oblasť významných rizík, ktorými sa musí podnik prioritne zaoberať. Riadenie rizík podľa Mihoka a Vidovej (2006) nadobúda dve neoddeliteľné a vzájomne sa podmieňajúce polohy:

- strategické riadenie rizík,
- operatívne riadenie rizík.

Strategické riadenie rizík znamená posudzovať riziko už pri tvorbe strategických plánov. V praxi to znamená, že k implementácii podnikateľskej stratégie nedôjde skôr, ako bude uskutočnená analýza a výber strategických alternatív. Strategické alternatívy sú budúce alternatívne scenáre zostavené na základe premietnutia identifikovaných a dopadom významných rizík, ktorým je priradená ich pravdepodobnosť výskytu. Pre formuláciu variantných scenárov sa využívajú externé a interné analýzy, ktoré sa vzťahujú na plány. Nasleduje analýza zameraná na ohodnotenie rizika vo vzťahu k prínosom jednotlivých strategických variantov plánu.

Prínosy spojené s určitým strategickým variantom sa skladajú z dvoch hlavných častí finančného výsledku a strategických prínosov. Prínosy sú kombináciou finančnej ziskovosti, nárastu kompetencií podniku a strategických výhod, ktoré daný variant prináša. Úroveň rizika určitej alternatívy spočíva v neistote dosiahnutia očakávaných prínosov. Neistota je vyjadrená negatívnou časťou variácie potenciálneho výstupu.

Rozhodnutím manažmentu o realizácii príslušného strategického variantu sa riadenie rizík prenáša do polohy operatívneho riadenia rizík. V strategickom plánovaní sa zvyrazňujú predovšetkým vplyvy podnikateľského prostredia, spôsoby financovania a dopady rizík, ktoré ohrozujú efektívnosť príslušných variantov. Na úrovni operatívneho riadenia rizík sa uplatňuje taktické rozhodovanie, ktoré sa zameriava na hľadanie závislosti tržieb a nákladov na plánovaných objemových parametroch produkcie s krátkodobým horizontom dopadu príslušných rozhodnutí. Ide o CVP model - Cost Volume Profit Analysis, ktorý hodnotí zvolený strategický variant v podobe podnikateľského zámeru ako najvhodnejší pre dosiahnutie očakávaného ekonomického výsledku.

Definovať merateľnosť dopadu rizika znamená kvantifikovať budúci vývoj rizika a následne konfrontovať jeho vývoj s očakávaniami. Význam vytvárania takýchto zložitých modelov spočíva v možnosti stanoviť náklady vynakladané na ovplyvňovanie rizikových faktorov. Výber vhodného modelu hodnotenia dopadu rizík musí korelovať so zvoleným a sledovaným kľúčovým ukazovateľom výkonnosti.

Záver

Riziká a z nich plynúce krízy sa môžu opakovať aj cyklicky, alebo náhodne s istou pravdepodobnosťou, ale ich vznik je stále neočakávaný a nepredvídaný. Proti neočakávaným rizikám je ťažšie stanoviť zamedzujúce opatrenia, je však vždy žiaduce a potrebné pripraviť vhodné riešenia na zníženie nepriaznivých dôsledkov plynúcich z akýchkoľvek rizikových, resp. krízových situácií.

Príspevok vznikol v rámci grantových úloh VEGA 1/0669/13 Proaktívne krízové riadenie priemyselných podnikov založené na koncepte controllingu.

Literatúra

Bajus R. 2011. *Podnikové financie*. TU, EkF, Košice 2011. ISBN 978-80-553-0689-6.

Cehlár M, Teplícká K, Seňová A. 2011. *Risk management as instrument for financing projects in mining industry*. In: *SGEM 2011 : 11th International Multidisciplinary Scientific GeoConference : conference proceedings, Vol. 1, 2011, Bulgaria, Albena*. – Sofia, STEF92 Technology Ltd., p. 913-920. ISSN 1314-2704.

Davidová M. 2004. *Podniková kultúra a management zmien*. *Moderní řízení*, 12/2004. str. 53-54. ISSN 0026-8720.

Kučera K., Gargulák J. 2002. *Krizové řízení ve společnosti Barum Continental*. *Moderní řízení*. 11/2002. str. 64-67. ISSN 0026-8720.

Marková V. 2003. *Malé a stredné podnikanie v Slovenskej republike*. *Ekonomická fakulta UMB, Banská Bystrica 2003*. ISBN 80-8055-816-7.

Mihok J., Vidová J. 2006. Riadenie podniku v kríze. Sjf TU v Košiciach, Košice 2006. ISBN 80-8073-533-6.

Tkáč M. 2001. Štatistické riadenie kvality v praxi, Ekonomická Univerzita Bratislava, Ekonóm, Bratislava, 2001, ISBN 80-225-0145-X, 313 s.

Vacík E. 2004. Strategické a operační řízení rizik. Moderní řízení, 11/2004. str 20-23. ISSN 0026-8720.

Zelenka I. 1999. Řízení rizik. Role managementu a správních orgánu. Moderní řízení, 6/1999. str. X-XII. ISSN 0026-8720.

FILOZOFIA CSR AKO PROSTRIEDOK SPOLUPRÁCE FIRIEM S ORGÁNMI ŠTÁTNEJ A VEREJNEJ SPRÁVY

THE PHILOSOPHY OF CSR AS A MEANS FOR COLLABORATION OF FIRMS WITH STATE AND PUBLIC ADMINISTRATION

Ing. Milan Džupina, PhD.¹
Ing. Michal Cifranič, PhD.²

¹Univerzita Konštantína Filozova v Nitre
Filozofická fakulta

Katedra masmediálnej komunikácie a reklamy
Dražovská 2, 949 74 Nitra, Slovensko

²Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre
Fakulta európskych štúdií a regionálneho rozvoja
Katedra verejnej správa
Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, Slovensko

mdzupina@ukf.sk
michal.cifranic@uniag.sk

Key words

*Corporate Social Responsibility, Principles of CSR,
Public policy-making, Public sector*

Abstract

In the literature, we can come across a terminological ambiguity of what the notion of corporate responsibility really stands for. A government, as well as relevant ministries and national and local institutions play an irreplaceable role in supporting the implementation of the concept. Many scholars and practitioners currently perceive an active cooperation of private companies with government (at any level) as a sound solution to tackle with social problems, but where market entities act as equals partners. The study deals with a meta-analysis of available literature to review the degree of knowledge in the field of CSR, as a means of cooperation of companies with organizations of state and public administration.

Úvod

Súčasná dostupná literatúra poukazuje na veľkú nejednoznačnosť v terminologickom vyjadrení pojmu zodpovedného podnikania. Teoretické vymedzenie pojmu zodpovedného podnikania (CSR) je v dôsledku rôznych prístupov problematické teoreticky ukotviť (Carroll, 1999). Koncept zodpovedného podnikania býva veľmi často nesprávne stotožňovaný s viazucimi sa k filantropii, resp. darcovstvu, čo značne obmedzuje šírku a hĺbku chápania konceptu. Pri vymedzení uvedenej definície sme vychádzali z obsahovej analýzy viacerých definícií za obdobie posledných päťdesiat rokov, čím sme nadviazali na viacero výskumov, ktoré sme v oblasti zodpovedného podnikania realizovali (Džupina, Šramová, 2012; Džupina, 2012). Aktuálnosť konceptu akcentuje skutočnosť, že sa úlohou firiem v spoločnosti zaoberá Európska únia, a to od počiatku svojho formovania a nezastupiteľné miesto v implementácii CSR zohráva celý rad organizácií a inštitúcií (OECD, WTO, ILO, Svetová banka atď.).

1 Charakteristika zodpovedného podnikania

Vymedzenie pojmu zodpovedného podnikania, ako výsledok teoretického diskurzu, i keď problematicky, je možné charakterizovať ako (Džupina, 2013, s. 55): „prístup, podnikovú filozofiu na úrovni individuálneho podniku, prostredníctvom ktorej podnik dosahuje ciele tak, aby prispievali k tvorbe hodnoty pre všetky zainteresované skupiny a to takým spôsobom, ktorý je z dlhodobého hľadiska ekonomicky, ekologicky a sociálne udržateľný“ (Džupina, 2013, s. 55). Vývoj konceptu CSR bol akcelerovaný postupným zapojením vlád príslušných štátov, ako aj nadnárodných organizácií,

ktoré využili CSR ako prostriedok jednak riešenia, ale tiež možnosti upozornenia na páľčivé problémy dnešnej doby. Hlavní kritici filozofie zodpovedného podnikania poukazujú primárne na prevládajúce egoistické motívy (self interest) jednotlivcov, čím je nesmerne zložitú objektívne posúdiť mieru úprimnosti zodpovednosti v podnikaní (Moon, 2001). Tá môže byť motivovaná rovnako altruizmom, ako aj sebazáchovou (Rollinson, 2002). Altruistické motívy CSR je možné rovnako spochybníť aj z hľadiska náhľadu na CSR, len ako zdroja získania a udržania konkurenčnej výhody (Porter, Kramer, 2006; McWilliams, Siegel, 2001), poprípade ako na prostriedok prežitia firmy. Zohľadnenie požiadaviek jednotlivých záujmových skupín a ich následné reportovanie prostredníctvom CSR výkazníctva, poprípade využitie PR sú zas vnímané ako efektívne nástroje manipulácie a prostriedky, tzv. manažmentu podnikového imidžu (Gray, Kouhy, Lavers, 1995; Adkins, 1999), čo opätovne stavia ekonomický, resp. komerčný princíp nad princíp sociálnej zodpovednosti. Jedným z významných kritikov spoločenskej zodpovednosti bol Mintzberg (1983), ktorý vymenoval päť hlavných dôvodov, prečo by sa firmy nemali venovať spoločensky zodpovedným aktivitám (Mintzberg, 1983), kde akcentuje skutočnosť, že manažéri nedisponujú dostatkom vedomostí z oblasti CSR a chýbajú im vedomosti, ktoré by im umožnili efektívne riešiť sociálne otázky. V zmysle riešenia celospoločenských problémov je možné vnímať CSR ako korekčné opatrenie, ktorého úlohou je naprávať nedostatky vlastnej ekonomike slobodného trhu (Bowen, 1953) a vytvoriť tak lepšiu spoločnosť, kde sa ekonomické a sociálne ciele vzájomne posilňujú. Tým Bowen nepriamo poukázal na zodpovednosť firiem za problémy, ktoré v spoločnosti spôsobili ich aktivity (tzv. negatívne externality) (Hawken, 2010), čo bolo neskôr označené pojmom verejná zodpovednosť (public responsibility) (Wood, 1991). Verejná zodpovednosť sa vzťahuje k funkciám organizačného manažmentu v rámci špecifického kontextu verejnej politiky (Preston, Post, 1975), čo predstavuje princípy, prostredníctvom ktorých sa riadia kroky firiem vzťahujúce sa k spoločnosti ako takej (tab. 1).

Tab. 1 Princípy zodpovedného podnikania

Obdobie	Dimenzie	Autori
50. roky	záväzok, dlh voči spoločnosti	David, D.K. (1949), Demsey, (1949), Bowen (1983), Drucker (1954)
60. roky	záujmové skupiny	McGuire (1963)
	etické správanie	Davis a Blomstrom, (1966), Davis (1967)
	vzťah podniku a spoločnosti	Davis (1967), McGuire (1963), Davis a Blomstrom (1966), Walton (1967), Frederick (1960)
70. roky	záujmové skupiny	Johnson (1971)
	dobrovoľnosť	Manne Wallich (1972), Carroll (1979), Davis (1973)
	štvorstupňový model zodpovednosti	Carroll (1979)
80. roky	dobrovoľnosť	Carroll (1983), Jones (1980)
	rešpektovanie zákonov	Carroll (1983)
	etické správanie	Carroll (1983)
	záujmové skupiny	Freeman (1984)
	podpora spoločnosti	Carroll (1983), Jones (1980)
90. roky	záujmové skupiny	WBCSD (1999), Hopkins (1998), Reder (1994), Frederick et al. (1992)
	vzťah podniku a spoločnosti	WBCSD (1999), Hopkins (1998), Reder (1994), Frederick et al. (1992)
	ekonomická zodpovednosť	WBCSD (1999), Hopkins (1998)
	dobrovoľnosť	Hopkins (1998)
	prírodné prostredie	Reder (1994), Frederick et al. (1992)
	tri piliere udržateľnosti	Elkington (1997)
Nové milénium	dobrovoľnosť	Európska komisia (2001), WBCSD (2000), BSR (2000), IBLF (2003), Hopkins (2003), McWilliams a Siegel (2001), Lea (2002), Van Marrewijk (2003)
	prírodné prostredie	Európska komisia (2001), IBLF (2003), Lea (2002), Van Marrewijk (2003), Scherer a Smid (2000)
	ekonomická zodpovednosť	Európska komisia (2001), WBCSD (2000), BSR (2000), IBLF (2003), Hopkins (2003), Van Marrewijk (2003)
	vzťah podniku a spoločnosti	Európska komisia (2001), WBCSD (2000), IBLF (2003), Hopkins (2003), McWilliams a Siegel (2001), Pinney (2001), Lea (2002), Scherer a Smid (2000), Van Marrewijk (2003)
	záujmové skupiny	Európska komisia (2001), WBCSD (2000), BSR (2000), IBLF (2003), Hopkins (2003), Lea (2002), Van Marrewijk (2003)

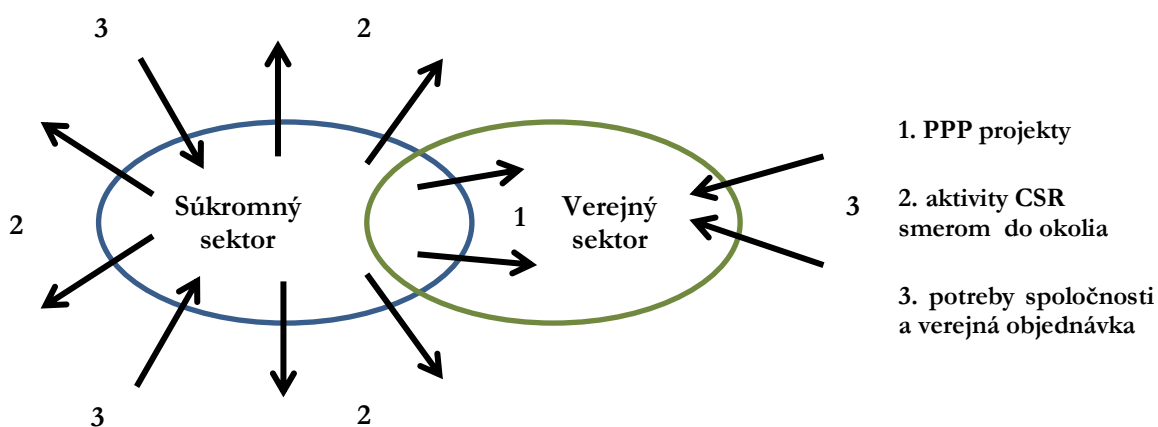
Zdroj: autor (predchádzajúce výskumy)

Proti tomuto názoru sa vzniesla vlna kritiky, pričom za najčastejšiu výčitku možno považovať názor, že riešiť sociálne problémy má v kompetencii výlučne štát (politici) a občianska spoločnosť (Levitt, 1958). Korporácie teda nemajú žiadne právo rozhodovať a riešiť sociálne problémy – korporácie a manažéri, ktorí ich zastupujú nemajú právo zastávať verejne funkcie (nikto ich nevolil, rozhodnutia neprešli väčšinovým schvaľovaním atď.) (Mintzberg, 1983). Predstreté námietky majú síce svoje ratio v kontexte pôvodného spôsobu riadenia firiem. Na druhej strane, ako podnikateľský prístup, resp. filozofia, ktorá stavia na hodnotách tvorby spoločnej hodnoty, rovnosti a spoločenskej zodpovednosti môže do spoločenského prostredia priniesť množstvo pozitívnych zmien, ktoré sa prejavujú v podobe stabilnejších a vyváženejších vzťahov medzi stakeholdermi a podnikmi, ktoré nájdu svoj obraz v podobe väčšej vzájomnej dôvery a spolupráce (Hemingway, MacLagan, 2004). V žiadnom prípade by CSR nemalo byť vnímané, ako posledné východisko pre dosiahnutie podnikových finančných cieľov (Desmond, Crane, 2004), ale skôr ako odpoveď na celospoločenské výzvy (Carroll, 1979). Prostredníctvom teoretického diskurzu sme na základe dostupnej literatúry identifikovali viacero oblastí, v ktorých sa zodpovednosť podnikateľských subjektov prejavuje. Pri identifikácii základných prejavov CSR sme vychádzali z publikovaných výsledkov Dahlsruda (2008), ktoré sme rozšírili o ďalšie oblasti, v ktorých sa môžu súkromné spoločnosti vo vzťahu k spoločnosti realizovať v primeranej miere.

CSR je na základe uvedených poznatkov možno vnímať ako podnikateľský prístup, filozofiu podnikania, ktorá ak je implementovaná do podnikovej kultúry, umožňuje zmenu podnikateľského prístupu z čisto komerčne orientovaného na prístup, ktorý zohľadňuje potreby a požiadavky širšieho okolia (tvorba spoločnej hodnoty).

2 Spolupráca súkromného a verejného sektora v zmysle princípov zodpovednosti podnikania

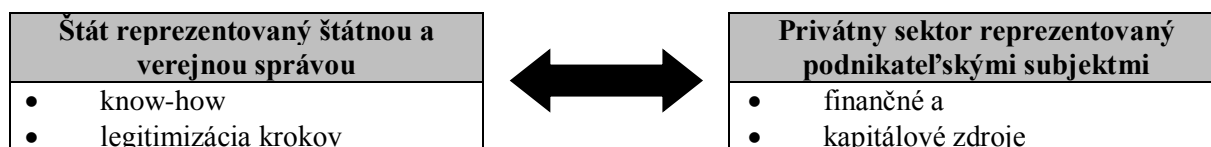
Dôležitou úlohou z hľadiska budúceho vývoja je zabezpečenie spolupráce medzi firmami a príslušnými vládami do podoby partnerstiev sociálneho rozvoja, kde by príslušné štátne orgány mohli prostredníctvom rôznych trhových opatrení, v spolupráci so súkromnou sférou zabezpečiť splnenie najrôznejších spoločenských cieľov (Frederick, 1994), ktoré sú výsledkom stabilného, aj keď meniaceho sa procesu verejnej politiky (Preston, Post, 1975). Aj napriek tomu, že princípy zodpovedného podnikania sú všeobecne známe a popísané vo vedeckých prácach a štúdiách od 50. rokov minulého storočia, stále ide v mnohých ohľadoch o problematiku, ktorá si ešte len nachádza svoje miesto a priestor v podnikateľskom živote a to aj za výdatnej pomoci zo strany štátu. Vláda, resp. príslušné ministerstvá komunikujú s mnohými medzinárodnými autoritami, ktorých úlohou je práve presadzovanie princípov zodpovednosti a udržateľnosti v najširších spoločenských oblastiach. Práve aktívna spolupráca súkromných firiem so štátom sa javí ako optimálne riešenie pre boj s celospoločenskými problémami (Pavlík, Bělčík, 2010), kde jednotlivé subjekty vystupujú ako seberovní partneri. Uvedení autori zobrazujú vzťah medzi súkromným a verejným sektorom (obr. 1) ako súbor určitých činností, ktoré vychádzajú z charakteristických črt toho, ktorého sektora.



Obr. 1 Vzťah medzi súkromným a verejným sektorom

Zdroj: Spracované podľa (Pavlík, Bělčík, 2010)

Je evidentné, že tak súkromný ako aj verejný sektor citlivo vnímajú zmeny v spoločnosti. Jasným rozdielom je skutočnosť, že disponujú diametrálne odlišnými nástrojmi, ktorými je možné na takúto verejnú objednávku reagovať. Zatiaľ čo súkromné firmy vo zvýšenej miere, v dôsledku ich charakteru, realizujú rozhodnutia zväčša na komerčnom princípe. U orgánov štátnej a verejnej správy sú motívy správania sa odlišné. Rovnako ako je tomu pri realizácii verejného prospešných stavieb a investícií, tak aj v prípade ostatných činností je z hľadiska budúcnosti možné očakávať, že bude dochádzať k postupnému spájaniu a vytváraniu prechodných väzieb a partnerstiev medzi súkromným a verejným, resp. štátnym sektorom, a to na realizáciu a plnenie celospoločensky prospešných činností, ktoré sú z hľadiska štátu príliš nákladné. Štát môže v prípade takýchto aktivít vystupovať v úlohe koordinátora, resp. supervízora, ktorý bude alokovať a realokovať súkromné prostriedky tam, kde sú aktuálne potrebné. Uvedená väzba bude fungovať na princípe rozdelenia zdrojov (obr. 2).



Obr. 2 Vzťah medzi privátnym a štátnym, verejným sektorom

Zdroj: autor

Prítomnosť štátu zvýši legitimitu zasahovania súkromného sektora do spoločenského diania, čo býva najčastejšie konceptu CSR zo strany teoretikov, ale aj praktikov vyčítané. Zodpovedné podnikanie aj napriek popularite v súkromnom podnikaní stále nie je vo verejnej správe dostatočne implementované. Chýbajú relevantné informačné a ľudské zdroje (*Štreimikiene, Pušinaite, 2009*), ktoré by podporili a zároveň urýchlili rozšírenie princípov zodpovedného podnikania aj do oblasti verejného života a ktorými disponuje práve súkromná sféra. V kontexte zodpovedného podnikania sú najdôležitejšími funkciami verejnej a štátnej správy (*Fox, Ward, Howard, 2002*):

- *Nariad'ovacia funkcia* – štát definuje minimálne štandardy pre podnikanie v rámci legislatívneho rámca. Regulovanie rôznych oblastí podnikania môže v niektorých prípadoch urýchliť technologický rozvoj. Podniky sú nútené implementovať zelené technológie, resp. technológie znižujúce spotrebu zdrojov a tým pozitívne ovplyvňujú aj výšku prevádzkových nákladov podniku.
- *Supervízia* (dohľad) – orgány štátnej a verejnej správy podnecujú také správanie privátneho sektora, ktoré podnecuje sociálne a environmentálne zlepšenia v spoločnosti, štátna a verejná správa funguje ako katalyzátor, ktorý urýchľuje prijatie zmien vo vzťahu k prostrediu, v ktorom podniky pôsobia.
- *Vytváranie partnerstiev* – v zmysle agendy zodpovedného podnikania ide o jednu z najhlavnejších úloh. Strategické partnerstvá môžu zosúladiť verejný, štátny sektor, súkromnú sféru a spoločnosť do jednoliateho celku.
- *Schval'ovacia funkcia* – ide o určitú formu odobrenia, legitimizácia podnikateľských subjektov. Môže nadobudnúť rôzne podoby, cez rôzne dokumenty v rámci verejnej správy, verejné obstarania až po priame ocenenia jednotlivým subjektom.

Jednotlivé role verejného a štátneho sektora môžu byť zhrnuté do nasledujúcej tab. 2.

Tab. 2 Princípy zodpovedného podnikania

Nariad'ovanie	Riadenie a kontrola	Regulačné orgány a inšpekcie	Právne, finančné sankcie a odmeny
Supervízia	Povolenia Finančná podpora	Vytváranie stimulov	Tvorba kompetencií Podporovanie trhov
Partnerstvo	Spolupráca zdrojov	Zapojenie zainteresovaných strán	Dialóg
Schval'ovanie	Politická podpora		Vytváranie pozitívnej publicity

Zdroj: Spracované podľa (*Fox, Ward, Howard, 2002*)

3 Materiál a metódy

Primárnym cieľom bolo identifikovať hlavné oblasti, v ktorých môže verejná a štátna správa pozitívne ovplyvniť implementáciu CSR do bežnej podnikateľskej praxe. Prostredníctvom predchádzajúcich

výskumov sme identifikovali základné princípy spoločenskej zodpovednosti, ktoré by sa dali aplikovať aj do oblastí verejnej a štátnej sféry. Pre dosiahnutie uvedeného cieľa sme analyzovali definície spoločenskej zodpovednosti dostupné za posledných 50 rokov. Pôvodnou metódou výskumu bola obsahová analýza dokumentov, ktorými boli relevantné vedecké časopisy a monografie primárne zahraničnej proveniencie. Vzhľadom k nami vytýčenému cieľu sme použili manifestný prístup slúžiaci k odhaleniu základného kontextuálneho rámca sledovaných textov. Pomocou otvoreného kódovania sme dospeli k základným kategóriám, ktoré predstavujú dimenzie spoločenskej zodpovednosti.

4 Výsledky a diskusia

Na základe výsledkov predchádzajúcich výskumov realizovaných v oblasti CSR, sme identifikovali viaceré princípy (vid'. tab. 3), ktoré sú pre spoločenskú zodpovednosť príznačné.

Tab. 3 Princípy CSR

Záujmové skupiny		<ul style="list-style-type: none"> • zákazníci • zamestnanci • akcionári 	
Dobrovoľnosť			
Závazok (dlh) spoločnosti			
Princípy udržateľného rozvoja	<i>Finančný pilier</i>	<ul style="list-style-type: none"> • podniková správa • ziskovosť • kvalita a bezpečnosť produktov a služieb • princípy etického správania • vzťahy so zákazníkmi 	<ul style="list-style-type: none"> • boj proti korupcii a transparentnosť • ochrana duševného vlastníctva • dobré vzťahy s obchodnými partnermi • čestný konkurenčný boj • etika podnikania a marketingu
	<i>Sociálny pilier</i>	<ul style="list-style-type: none"> • zdravie a bezpečnosť zamestnancov • vzdelávanie a rekvalifikácie • zamestnávanie zle zamestnateľných • podniková filantropia a sponzoring • podnikové dobrovoľníctvo • antidiskriminačná politika • boj proti detskej práci 	<ul style="list-style-type: none"> • dodržiavanie ľudských práv • work-life balance • outplacement • humanizácia práce • priateľská podniková klíma • rovnaké pracovné príležitosti • partnerský vzťah so stakeholder
	<i>Ekologický pilier</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ekologická firemná politika a kultúra • obmedzovanie negatívnych dopadov na životné prostredie • ekologická výroba a produkty (ISO 14000, EMAS) • šetrenie a ochrana prírodných zdrojov • investície do „čistých“ technológií 	

Zdroj: autor (predchádzajúce výskumy)

Predložené princípy je možné v kontexte uvedenej problematiky chápať ako oblasti, v ktorých je možné podporovať aktívnu spoluprácu privátneho a štátneho, resp. verejného sektora. Popríklad je možné prostredníctvom identifikovaných princípov posúdiť mieru spoločenskej zodpovednosti daného podnikateľského subjektu. Princípy CSR tak ako sú uvedené v tab. 3 zahŕňajú širokú oblasť možného angažovania sa podnikateľských subjektov. Základnými princípmi sú princípy dobrovoľnosti (*Carroll A. B., 1979*), pocit záväzku voči spoločnosti (*David, 1949 citované v Rahman, 2011; Bowen, 1953*) a trojdimenzionálny model udržateľnosti (*Dahlsrud, 2008*). Sme si vedomí, že nie je možné očakávať to, že sa budú jednotlivé subjekty angažovať vo všetkých spomínaných oblastiach možného zdroja spoločenských konfliktov (*Wood, 1991*). Potrebné je si uvedomiť skutočnosť, že každý zo subjektov a to privátnej a štátnej správy nesie určitú minimálnu mieru zodpovednosti. Prítomnosť štátnych alebo verejných orgánov vnáša do CSR prvok legitimacy, ktorý tomuto konceptu zjavne chýba. Manažmenty podnikov predstavujú skupinu ľudí, voči ktorým široká verejnosť môže vyvolať za ich kroky prakticky žiadnu zodpovednosť (*Mintzberg, 1983*). Vzájomná spolupráca privátneho a štátneho, resp. verejného sektora zvyšuje kredibilitu a transparentnosť realizovaných činností (tab. 4), čo je v súčasnom období charakteristického stratou dôvery voči inštitúciám veľmi dôležité (*Flatters Willmott, 2009*).

Tab. 4 Aktivity Verejného sektora vo vzťahu k príslušným princípom CSR

Funkcie Oblasť CSR	Nariaďovanie	Supervízia	Partnerstvo	Schvaľovanie (legitimizácia)
Zabezpečenie minimálnych štandardov	Definovanie minimálnych noriem a cieľov, založenie orgánov a inšpektorátov, podpora občianskych žalôb	Daňové stimuly a sankcie, prístup k informáciám; zavedenie tzv. „dobrej obchodnej praxe“ v zahraničí, pranierovanie hriechnikov, tvorba rámca pre dobrovoľné dohody, podpora občianskej spoločnosti	Spolupráca s multilaterálnymi orgánmi a občianskymi spoločnosťami pri tvorbe kompetencií	
Úlohy privátneho sektora vo verejnej politike	Reforma politického financovania, prijatie legislatívy pre dobrovoľné činnosti; povinné platby pre verejné subjekty	Zapojenie privátneho sektora do verejných politických procesov, jasne definovanie spoločenských priorít; zapojenie princípov CSR do ostatných oblastí politického života	Fóra pre prerokovávanie návrhov verejnej politiky	Zapojenie zástupcov privátneho sektora do politických rozhodnutí
Správa podniku	Regulácie predpisov a kódexov búrz, regulácia práva obchodných spoločností	Implementácia medzinárodných štandardov	Rozvoj kódexov viacerých záujmových strán zainteresovaných strán vývoj kódu	
Zodpovedné investovanie	Smernice pre priame zahraničné investície, garancie na štátne pôžičky	Tvorba právnych predpisov pre zodpovedné investovanie, pokyny pre verejné investície; prepojenie investičné príležitosti s politikou udržateľ.	PPP projekty	Tvorba metrick a ukazovateľov, podpora iniciatív občianskej spoločnosti
Filantropia a rozvoj spoločnosti	Povinné poskytovanie firemných príspevkov	Využitie daňových stimulov	PPP projekty	Zverejňovanie predných firemných donorov
Zapojenie zainteresovaných strán	Licenčné podmienky pre konzultácie so zainteresovanými stranami	Podpora zapojenia občianskej spoločnosti; ochrana dôležitých záujmových skupín v kľúčových fórach	Podpora dialógu a vzájomne výhodných postupov	Združenie s určitými záujmovými skupinami
Zodpovedná výroba a spotreba	Dane za znečistenie, legislatíva podporujúca zelené inovácie	zodpovedný export, tvorba kompetencií, podnikateľské poradenstvo, rozvoj podnikania, verejné obstarávanie, dobrovoľné označovanie zodpovedného podnikania, zvyšovanie povedomia, podpora činnosti občianskej spoločnosti, daňové stimuly	Spoločné vládne a privátne investície do rozvoja kompetencií, rozvoj odvetvových smerníc	Verejné zákazky, princípy CSR v riadení subjektov verejného sektora, zavedenie značky zodpovedného podnikania
CSR certifikáty nad rámec povinnosti	Povinné systémy environmentálneho manažérstva	Rozvoj informácií a kompetencií, podpora B2B partnerstiev a / mentoringu; verejného obstarávania; daňové a regulačné stimuly na podporu dodávateľských reťazcov a dobrovoľná certifikácia	Zapojenie do stanovenia limitov a noriem	Schvaľovanie špecifických systémov noriem, prístupov; verejné obstarávania a postupy v vo verejnom sektore
CSR reportovanie a transparentnosť	Povinné reporty	Pokyny pre dobrovoľné vykazovanie, neformálnych stimuly	Mnohostranný dialóg pri tvorbe smerníc a pokynov	Vytváranie prostredia podporujúce CSR a pozitívna publicita
Multilaterálne postupy, smernice a dohody	Implementácia predpisov prostredníctvom legislatívy	Tvorba kompetencií a technická podpora	Vyjednávanie dohôd a spoločný monitoring	Vykonávacie predpisy

Zdroj: Spracované podľa (Fox, Ward, Howard, 2002)

Aj z načrtnutého teoretického rámca je zrejmé, že existujú pozitívne presahy privátneho a verejného sektora. Tabuľka poukazuje na rôzne prístupy, ktoré môžu jednotlivé orgány verejnej a štátnej správy, ktoré ich majú v kompetencii, resp. túto kompetenciu bude nutné vytvoriť, zvoliť pri riešení rôznych tém, ktoré koncept CSR ponúka. Jednotlivým témam zodpovedajú konkrétne úlohy a spôsoby akými je ich možné riešiť. Sme si vedomí, že preložená spolupráca predstavuje zdĺhavý a legislatívne náročný proces, no praktické a teoretické skúsenosti poukazujú na nevyhnutnosť postupnej inštitucionalizácia a legislatívneho vymedzenia konceptu zodpovedného podnikania.

Záver

Princípy zodpovedného podnikania sa dotýkajú širokej oblasti pôsobenia firiem vo sfére ekonomickej, sociálnej a environmentálnej. Každú z nich je možné následne bližšie identifikovať na základe oblastí špecifických pre ten ktorý pilier zodpovednosti, resp. udržateľnosti. Pretrvávajúcim problémom je, kto je zodpovedný za stanovenie toho, čo a ako sa má na celospoločenskej úrovni riešiť. Stanovené dimenzie majú široké využitie. Realizované výskumy môžu v budúcnosti pomôcť objasniť a jednoznačne vymedziť úlohy a kompetencie aktérov zodpovedného podnikania. Metaanalýza dostupnej literatúry poskytla dostatočný náhľad do problematiky CSR, čím sme boli schopní identifikovať viacero oblastí, v ktorých sa firmy za asistencie orgánov štátnej a verejnej správy môžu angažovať. V budúcnosti je potrebné vymedziť kompetencie príslušných orgánov za jednotlivé oblasti CSR. Otáznym ostáva možnosť centrálného alebo decentralizovaného prístupu, kde by bolo potrebné vytvoriť administratívne páky prostredníctvom ktorých by bolo možné urýchľovať zavádzanie princípov zodpovednosti a udržateľnosti do podnikateľského života, ale aj do organizácií štátnej a verejnej správy. Z hľadiska budúcnosti je možno predpokladať, že aj sám štát, resp. v zastúpení medzinárodných inštitúcií alebo organizácií bude mať záujem spolupracovať s podnikmi s cieľom presadzovať zodpovednosť v podnikateľskej činnosti s cieľom vzájomnej udržateľnosti. Bez spolupráce a vzájomnej koordinácie aktivít, s podmienkou vzájomnej rovnosti a partnerstva, nebude možné v budúcnosti koncept CSR ďalej rozvíjať a presadzovať do každodenného života. Spájanie privátneho sektora so štátnym a verejným sektorom prispeje k rozvoju konceptu. Rozdielne zameranie privátnych, verejných a štátnych organizácií prispeje k obohateniu princípov zodpovednosti v podnikaní a umožní vytvoriť vzájomný vzťah komplementarity jednotlivých subjektov. Partnerská spolupráca založená na princípoch rovnosti prispeje k širšiemu uchopeniu problematiky a zvýši komplexnosť riešení celospoločenských problémov. Umožní efektívnejšie využitie privátnych zdrojov ako by tomu bolo v prípade náhodných ad hoc aktivít v oblasti CSR. Verejný a štátny sektor poslúži ako katalyzátor a supervízor angažovanosti privátneho sektora nakoľko skoncentruje súkromné zdroje tam, kde sú celospoločensky žiaduce. Dôležitým predpokladom je, že angažovanosť podnikateľských subjektov pri riešení celospoločenských problémov bude vytvárať strategický súlad s ich kmeňovými podnikateľskými aktivitami a tým, že alokácia firemných zdrojov bude žiaduca žiaduce aj z pohľadu samotných firiem.

Literatúra

- Adkins S. 1999. *The Wider Benefits of Backing a Good Cause*. [online]. 1999 [Cit. jún 2013]. Dostupné na Internetu: <<http://www.marketingmagazine.co.uk/news/65540/>>.
- Bowen H. 1953. *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row, 1953. 276 s.
- Carroll A. B. 1979. *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. In: *The Academy of Management Review*. roč. 4, č. 4 (1979), s. 497-505.
- Carroll A. B. 1999. *Corporate social Responsibility - Evolution of a Definitional Construct*. In: *Business and Societ*. roč. 38, č. 3 (1999), s. 268-295.
- Dahlsrud A. 2008. *How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions*. In: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. roč. 15, č. 1 (2008), s. 1-13.
- David D. K. 1949. *Business Responsibility in an Uncertain World*. In: *Harvard Business Review*. č. 27 (1949), s. 1-8.
- Desmond J., Crane A. 2004. *Morality and the Consequences of Marketing Action*. In: *Journal of Business Research*. roč. 47, č. 11 (2004), s. 1222-1230.
- Džupina M. 2012. *Dimenzie spoločenskej zodpovednosti podnikov v slovenskej republike*. In: *Acta Oeconomica Universitatis Selye*. roč. 1, č. 2 (2012), s. 59-70.

- Džupina M. 2013. *Historické kontexty vzniku zodpovedného podnikania*. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, 2013. 71 s. ISBN 978-80-558-0309-8.
- Džupina M., Šramová B. 2012. *Vymedzenie dimenzií CSR slúžiacich k posúdeniu miery spoločenskej zodpovednosti podnikov*. In: *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie : Nové trendy v marketingu - spoločenská zodpovednosť*. Trnava: FMK, 2012, s. 48-67
- Flatters P., Willmontt M. 2009. *Understanding the Post Recession Consumer*. In: *Harvard Business Review*. July/August (2009), s. 106 - 112.
- Fox T., Ward H., Howard B. [online]. 2012 [Cit. jún 2013]. Dostupné na Internete: <<http://pubs.iied.org/pdfs/16017IIED.pdf>>.
- Frederick W. C. 1994. *From CSRI to CSR2: The Maturing of Business-and-Society Thought*. In: *Business & Society*. roč. 33, č. 2 (1994), s. 150-164.
- Gabel M., Bruner H. 2003. *Global, Inc.: An Atlas of the Multinational Corporation*. New York: The Free Press, 2003. 176 s. ISBN 978-15-658-4727-9.
- Gray R., Kouhy R., Lavers S. 1995. *Corporate Social and Environmental Reporting: A Review of the Literature and Longitudinal Study of UK Disclosure*. In: *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. roč. 8, č. 2 (1995), s. 47-77.
- Hawken P. 2010. *The Ecology of Commerce Revised Edition: A Declaration of Sustainability*. New York: HarperBusiness, 2010. 256 s. ISBN 978-00-612-5279-2.
- Hemingway C. A., MacLagan P. W. 2004. *Managers' Personal Values as Driver of Corporate Social Responsibility*. In: *Journal of Business Ethics*. roč. 50, č. 1 (2004), s. 33-44.
- Levitt T. 1958. *The Dangers of Social Responsibility*. In: *Harvard Business Review*. č. 36 (1958), s. 41-50.
- McWilliams A., Siegel D. 2001. *Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective*. In: *Academy of Management Review*. roč. 26, č. 1 (2001), s. 117-27.
- Mintzberg H. 1983. *The Case for Corporate Social Responsibility*. In: *Journal of Business Strategy*. roč. 4, č. 2 (1983), s. 3-16.
- Moon J. 2001. *Business Social Responsibility as a Source of Social Capital*. In: *Philosophy of Management*. roč. 1, č. 3 (2001), s. 35-45.
- Pavlík M., Bělčík M. 2010. *Společenská odpovědnost organizace - CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3157-5.
- Porter M. E., Kramer M. R. 2006. *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. In: *Harvard Business Review*. December (2006), s. 78-92.
- Preston L. E., Post J. E. 1975. *Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1975. 192 s. ISBN 978-08-047-8386-6
- Rahman S. 2011. *Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility*. In: *World Review of Business Research*. roč. 1, č. 1 (2011), s. 166-176.
- Rollinson D. 2002. *Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach (4th ed.)*. Harlow: Pearson Education, 2002. 828 s. ISBN 978-02-736-5133-8.
- Štreimikiene D., Pušinaite R. 2009. *The Role of Public Sector in Corporate Social Responsibility Development in Lithuania*. In: *Ekonomika*. (2009), s. 55-67.
- Wood D. J. 1991. *Corporate Social Performance Revisited*. In: *Academy of Management Review*. roč. 16, č. 4 (1991), s. 691-718.

VYUŽITIE ŠTRUKTURÁLNYCH FONDŮ V REGIÓNOCH

USING THE STRUCTURAL FUNDS IN REGIONS

Ing. Renáta Turisová, PhD.¹

Ing. Jaroslav Dugas, PhD.²

¹Technická univerzita v Košiciach

Strojnícka fakulta

Katedra priemyselného inžinierstva a

manažmentu

Nemcovej 32, 042 00 Košice, Slovensko

²Ekonomická univerzita v Bratislave

Podnikovohospodárska fakulta so sídlom

v Košiciach

Katedra manažmentu

Tajovského 13, 041 30 Košice, Slovensko

jaroslav.dugas@gmail.com

renata.turisova@tuke.sk

Key words

Structural Funds, region analysis, projects

Abstract

In this paper we focus on the success of the acquisition and effective use of funds within the same structural funds. Briefly describe the economics of various types of assistance and finally carry out a critical analysis of the causes of the so-called. unprofitable projects.

Úvod

Eliminácia regionálnych disparít je jedným z kľúčových problémov, ktorý je potrebné riešiť nielen v novo prístupných krajinách Európskej únie (EÚ), ale v Európe ako celku. Rozdiely v rámci regiónov, miest, ale aj dedín sú v súčasnej Európe také markantné, že priamo ohrozujú zdravý rozvoj ekonomiky Európy. Dôvody takýchto rozdielov sú historické, geopolitické (rozdielny vývoj rôznych štátov európskeho spoločenstva), ale aj kultúrne a demokratické (množstvo rôznych národností, kultúr, špecificky demograficky rozmiestnených), či ekonomicko-hospodárskych (zlá infraštruktúra, nerovnomerné rozdelenie priemyslu, resp. rôzne pôdne a nerastné možnosti regiónu).

1 Dôležitosť fondov EÚ

Verejnosc' by sa mala aktívne zaujímať o to, akým spôsobom sa využívajú a budú využívať štrukturálne fondy a Kohézny fond. Ide o verejné prostriedky, ktoré sú získané z daní občanov EÚ, a o ktorých rozhodujú verejné inštitúcie. Štrukturálne fondy a Kohézny fond sú tvorené až tretinou celého rozpočtu EÚ, ktorá je po poľnohospodárstve druhou najväčšou položkou v rozpočte únie. Na súčasné rozpočtové obdobie, t.j. roky 2007 – 2013, je na tento účel vyčlenených 13,342 mld. Eur.

Základným poslaním fondov je podporovať ekonomický rozvoj a sociálnu súdržnosť v zaostávajúcich regiónoch a ochranu životného prostredia, ktoré sú teda príležitosťou aj rizikom. Pri vhodnom využití sa môžu stať kľúčovým impulzom vyrovnávania regionálnych rozdielov, zmysluplného rozvíjania spoločenského aj prírodného potenciálu jednotlivých území a ich efektívneho využívania, ale aj

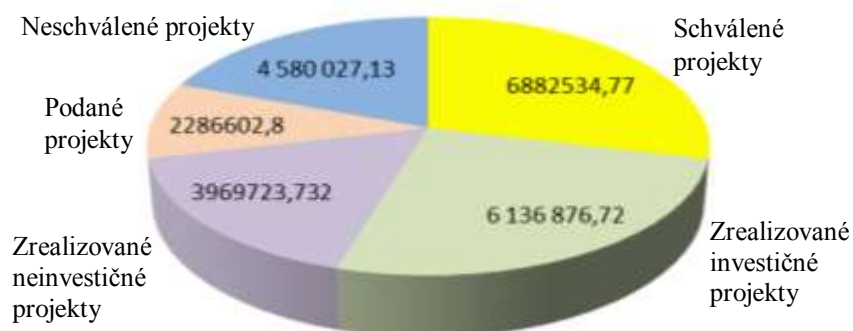
zvyšovania kvality života spoločnosti ako celku. Pri ich nevhodnom použití sa však môžu dnešné problémy ešte väčšími prehĺbiť.

V praxi sa ich konkrétny spôsob a účel použitia určuje pomocou programových dokumentov. Ak má verejnosť sledovať, kontrolovať a participovať využívanie fondov EÚ, musí mať možnosť tiež aktívneho sa zapájania do prípravy týchto dokumentov. Tento proces nazývame programovanie. Programovanie týchto fondov sa začína skôr ako dva roky pred začiatkom ich čerpania na konkrétne projekty. Tento časový predstih musia akceptovať všetci - sociálni a ekonomickí partneri, ktorí majú záujem efektívne sa zúčastňovať na tomto procese. Medzi hlavné nástroje regionálnej politiky patria tieto štyri štrukturálne fondy:

1. Európsky sociálny fond (ESF).
2. Európsky fond regionálneho rozvoja (ERDF).
3. Európsky fond pre rybárske hospodárstvo (EFRH).
4. Európsky poľnohospodársky a záručný fond.

2 Finančná analýza projektov

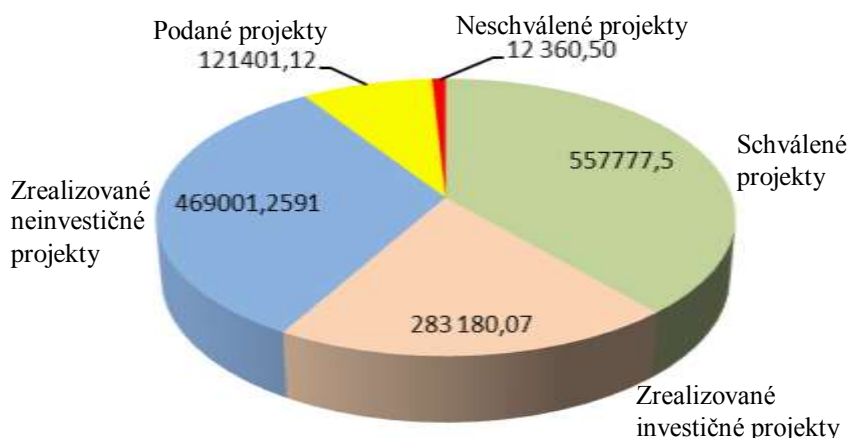
Cieľom predloženej analýzy je pomocou jednoduchých koláčových grafov prezentovať proporcionality zdrojov získaných na jednotlivé projekty. Z koláčového grafu (obr. 1) je zrejmé, že v nemenovanom meste neboli neschválené projekty v očakávanej hodnote vyše 4,5 milióna Eur, čo činí cca 19,19% zo všetkých získaných a očakávaných dotácií.



Obr. 1 Dotácia projektov v Eurách

Zdroj: vlastné spracovanie

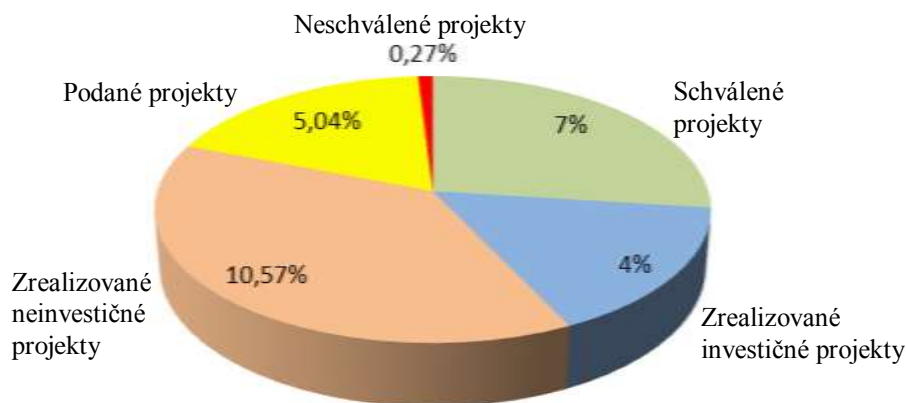
Z grafu (obr. 2) prezentujúceho samofinancovanie v Eurách je zrejmé, že očakávané spolufinancovanie neschválených projektov tvorí 12 360,50 Eur čo tvorí 8,4%.



Obr. 2 Samofinancovanie v Eurách

Zdroj: vlastné spracovanie

V nadväznosti na predchádzajúci graf je zrejmé, že mesto nebolo úspešné pri získavaní projektov s nižším predpísaným percentom spolufinancovania ako je priemer. Priemerné percentá spolufinancovania pre jednotlivé typy projektov prezentuje nasledujúci graf (obr. 3).



Obr. 3 Priemerné percento spolufinancovania

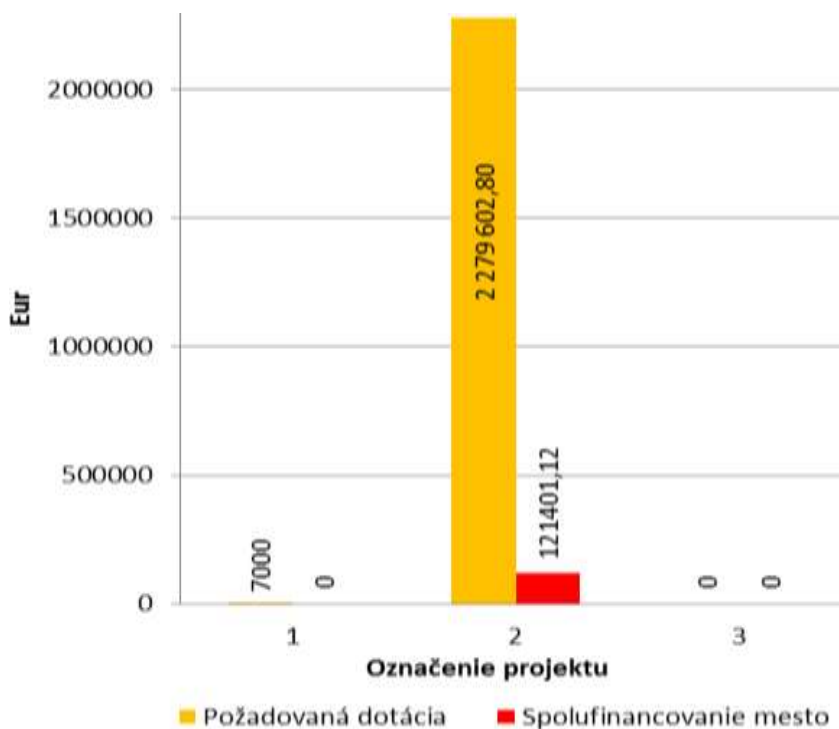
Zdroj: vlastné spracovanie

V nasledujúcich riadkoch znázorníme výšku dotácie, ako aj spolufinancovanie pre jednotlivé projekty podľa už analyzovaných skupín projektov:

1. Podané projekty (tab. 1, obr. 4)

Tab. 1 Podané projekty

Označ.	Názov projektu
1	Stretnutie družobných miest v regióne
2	Centrum pre zhodnocovanie biologicky rozložiteľného odpadu a gastroodpadu v meste
3	Modernizácia a budovanie verejného osvetlenia mestských častí



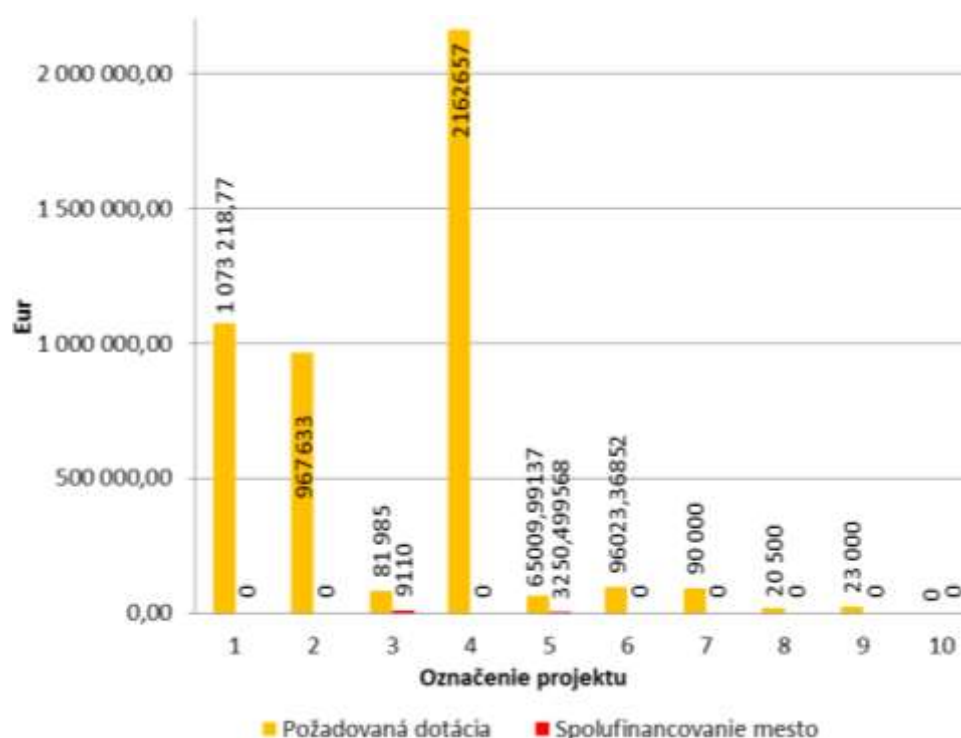
Obr. 4 Porovnanie požadovanej dotácie a spolufinancovania u podaných projektoch

Zdroj: vlastné spracovanie

2. Neschválené projekty (tab. 2, obr. 5)

Tab. 2 Neschválené projekty

Označ.	Názov projektu
1	Rekonštrukcia a modernizácia ZŠ v meste
2	Obnovenie kultúrnej pamiatky
3	E-služby prístupné pre všetkých občanov
4	Centrum pre zhodnocovanie biologicky rozložiteľného odpadu a gastroodpadu v meste
5	Spoločný jazyk v Európe
6	Hranica nech nerozdeľuje, ale spája
7	CAD - Mesto partnerom v projekte
8	Uzatvorenie a rekultivácia skládky
9	Kultúrny program v rámci krajín Vyšegrádu
10	Zvýšenie jazykových schopností zamestnancov mestského úradu



Obr. 5 Porovnanie požadovanej dotácie a spolufinancovania u neschválených projektoch

Zdroj: vlastné spracovanie

Z vykonanej analýzy sú zrejme disproporcie medzi výškou dotácie, výškou spolufinancovania, ale aj ich vzájomného pomeru podľa jednotlivých typov fondov, resp. podmienok ich schvaľovania. Prezentovaná heterogenita len zdôrazňuje v teoretickej časti proklamovanú zložitosť a nesúrodosť jednotlivých projektov. Keď k tomu pridáme byrokráciu, legislatívne obmedzenia, zložitosť výkladu, vzájomné väzby a iné faktory je zrejme, že tvorba návrhu projektu, ktorá by spĺňala všetky náležitosti a vytvárala podmienky pre efektívne zhodnocovanie dotácií, je pomerne komplikovanou záležitosťou.

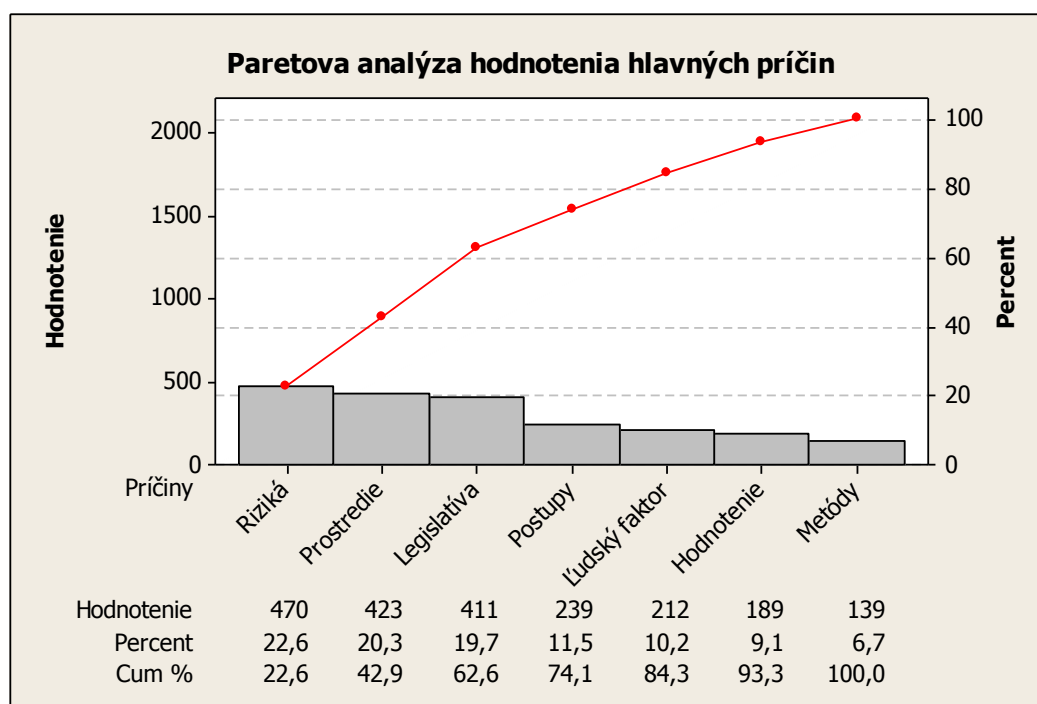
3 Príčiny vzniku stratových projektov

Napísať projekt, ktorý by plne zodpovedal všetkým požiadavkám, tak po formálnej a obsahovej stránke a navyše bol pre mesto výhodným a efektívne realizovateľným, je pomerne komplikovaným problémom. Projekt nazývame stratovým, ak celkovo, ale aj v ľubovoľnej fáze svojej existencie, tj. od návrhu cez realizáciu až po kontrolnú a validačnú aktivitu zástupcov EÚ počas a po realizácii diela celkový finančný, ale aj obsahový benefit, rádovo nespĺňa očakávanie riešiteľov. Medzi stratové projekty patria projekty nezrealizované, pretože vo fáze pred jeho podaním vznikli náklady. Takýto projekt, čo ako negatívne vnímaný (bez benefitu - iba čistá strata vo forme nákladov) však zďaleka nie

je najhorším. Zo skúseností realizátorov projektov je za najviac stratový objektívne považovaný projekt schválený, avšak pri jeho realizácii nastali závažné problémy (nedodržanie podmienok a následné opatrenia agentúry, nedostatočná disciplína v rámci dodávateľsko-odberateľských vzťahov, nemožnosť zrealizovať nejakú časť projektu, resp. nedodržanie termínu) môžu spôsobiť nutnosť vracania už z poskytnutých dotácií, resp. zrušenie celého projektu s následnou vysokou finančnou stratou. Bohužiaľ boli zaregistrované prípady, keď starostovia niektorých obcí dostali svoje obce do konkurzu práve z dôvodu zadĺženia sa spôsobeného neefektívnym využívaním dotácie, tj. z dôvodu stratového projektu.

Vzhľadom na prílišnú komplikovanosť a množstvo vplyvov, ktoré potenciálne môžu ovplyvniť efektivitu očakávaného projektu, pri analýze pristúpili k subjektívnemu hodnoteniu 20 odborníkov z praxe. Išlo o projektových poradcov, ľudí zodpovedných za projekty na magistráte, realizátorov jednotlivých aktivít, schvaľovateľov ako aj účtovníkov vedúcich účtovníctvo, toho ktorého projektu. Bol zorganizovaný Brainwriting zameraný na problém existencie stratových projektov. Pomocou Brainwritingu bol získaný okruh potenciálne možných faktorov vplývajúcich na existenciu stratových projektov. Výsledky škálovaného bodového hodnotenia zúčastnenými boli spracované v tvare Paretovej analýzy v nasledovnom členení:

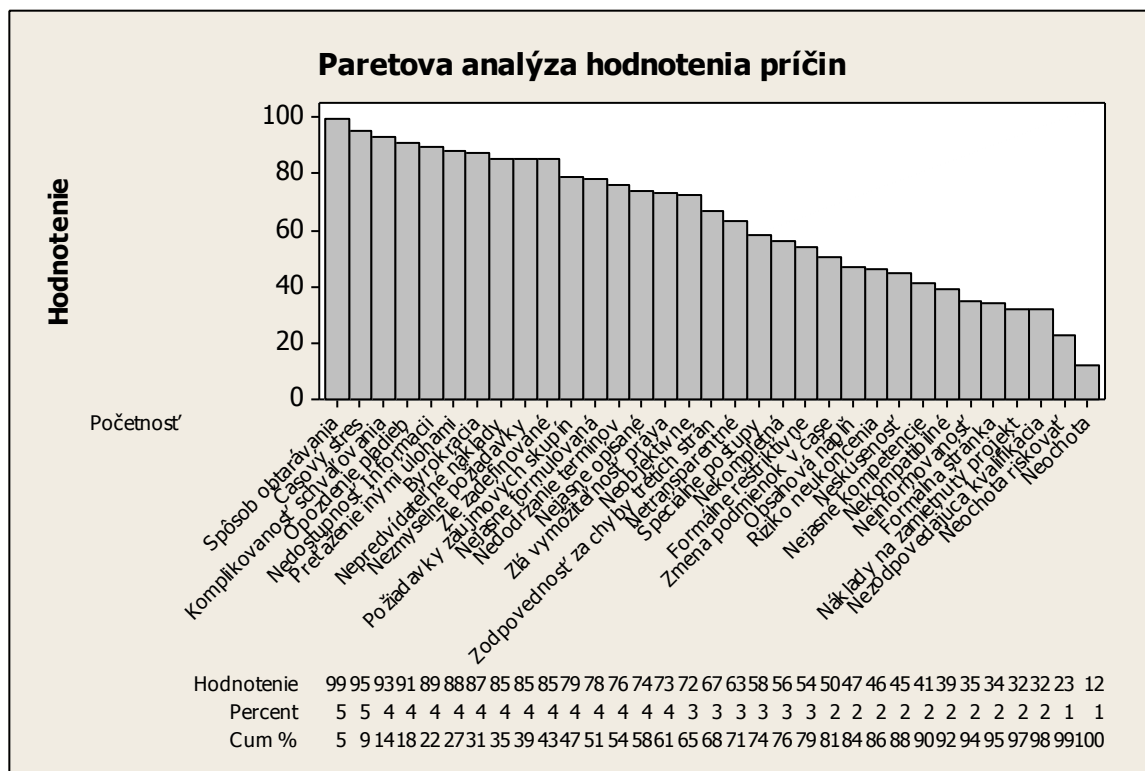
1. Na obr. 6 je znázornený Pareto diagram hodnotenia hlavných príčin.



Obr. 6 Paretova analýza hodnotenia hlavných príčin

Zdroj: vlastné spracovanie

2. Na obr. 7 je znázornený Pareto diagram hodnotenia jednoduchých príčin celkovo, tj. analýza všetkých príčin, z ktorej je zrejmé, že najvyššie hodnoty dosahujú spôsob obstarávania, časový stres, komplikovanosť schvaľovania a oneskorené platby. Napriek tomu, že ide o subjektívne hodnotenie ich skúsenosti a výber tímu (išlo o skoro všetkých zainteresovaných, ktorí písali a realizovali projekty pre magistrát mesta), dávajú predmetnej analýze dostatočnú vierohodnosť vzhľadom na spôsob vykonanej analýzy a samotnú podstatu riešeného problému.



Obr. 4 Paretova analýza hodnotenia jednoduchých príčin

Zdroj: vlastné spracovanie

Záver

Odporúčania vyplývajúce z vykonaných analýz by mohli smerovať dvoma smermi a to nielen pre navrhovateľa a realizovateľov mesta, ale aj pre agentúry a ministerstvá, ktoré vydávajú výzvy a zodpovedajú za podmienky a celkové prostredie, v ktorom sa projekty financované z jednotlivých fondov nachádzajú. Keďže odporúčania adresované zadávateľom výziev by prevyšovali rámec príspevku, budeme sa venovať odporúčaniam smerujúcim k magistrátu nemenovaného mesta:

- Odporúčanie sa týka obstarávania. Spôsob obstarávania určený legislatívnu s „akou si snahou o transparentnosť“ vyústil často k nezmyselnému zdĺhavému nelogickému až absurdnému lacnému postupu. Akékoľvek obstarávanie sa zredukovalo na ponuku najnižšej ceny, čím sa spravidla zdegradovali akékoľvek snahy o kvalitu. Tento faktor, ako najviac negatívny, hodnotili skoro všetci účastníci hodnotenia.
- Pri hodnotení bola prezentovaná väzba spomínaného faktora na tak isto dôležitý faktor nazývaný zodpovednosť tretích strán. Ide o situáciu, keď externá firma uchádzajúca sa o tender umelo (často až nereálne) podhodnotí svoju ponuku s cieľom vyhrať obstarávanie. Následne potom nastáva spravidla jedna z troch situácií:
 1. Spomínaná firma sa snaží deficit zdrojov, ktoré si spôsobila sama pri obstarávaní, doplniť ďalšími požiadavkami na investora v procese realizácie. Využíva pritom rôzne chyby a pochybenia realizovateľov projektov, architektov, konštruktérov, atď. Keďže investor v našom prípade mesto má zodpovednosť za realizáciu projektu, resp. vzhľadom k tomu, že hrozí nedodržanie termínov a následná nutnosť vrátenia už použitých finančných prostriedkov, spravidla mesto na vlastné náklady daný deficit uhradí.
 2. Firma sa snaží znížiť projektové náklady na minimum znižovaním kvality. Má tendenciu kupovať lacnejšie materiály, jednoduchšie služby a deficit, ktorý si sama spôsobila, nahradiť úsporou nákladov. Vo vzťahu k investorovi využíva opäť chyby projektovej dokumentácie. Nebezpečenstvo tohto prístupu je v tom, že nezriedka investor takýto prístup odhalí až po kolaudácii prostredníctvom veľkého množstva skrytých chýb.

3. Firma pri realizácii projektu využije nejakú chybu pri plánovaní projektu nato, aby prestala realizovať vytendrované dielo. V spolupráci s právnikmi sa potom snaží vyhnúť zodpovednosti, ktoré však aj tak má na pleciach investor, tj. mesto.
- Ďalším významným faktorom je oneskorenie platieb, nepredvídateľné náklady a nedodržanie termínov. Vzhľadom na zlú vymožiteľnosť práva, hlavne v prípade, ak neplatičom je štát, oneskorenie platieb, ktoré sú spravidla aj tak termínovo nezvládnuteľné (nezriedka je bežná splatnosť faktúr až 60 dní) v podstate zlikviduje dodávateľa a jeho subdodávateľov, resp. investora. Následne sa to premietne alebo do nedodržania termínu, alebo do vzniku ďalším nepredvídateľných nákladov. Mesto by preto pri príprave návrhov na nové výzvy malo zohľadniť všetky riziká, ktorých dôležitosť je potvrdená Paretovou analýzou. Mala by prijať opatrenia, ktoré by očakávané významné riziká eliminovali alebo aspoň významne zredukovali.

Príspevok vznikol v rámci grantových úloh VEGA 1/0669/13 Proaktívne krízové riadenie priemyselných podnikov založené na koncepte controllingu.

Literatúra

- Andrejkovič M., Hajduová Z., Bosáková L. 2009. Nové spôsoby hodnotenia investičných príležitostí pre použitie rizikového kapitálu. In Nové trendy vo finančnom riadení podnikov (s dôrazom na využívanie rôznych foriem rizikového a rozvojového kapitálu a implementáciu iniciatívy JEREMIE v podmienkach podnikov na východnom Slovensku) : recenzovaný zborník príspevkov z vedeckého seminára [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. ISBN 978-80-225-2881-8. PMVZ 2330257.*
- Babitz M., Harvan R. 2006. Štrukturálne fondy EÚ na Slovensku a možnosti ich transparentnejšieho využitia. TIS, Bratislava 2006, s.9*
- Jahnátek L., Szabo S. et al. : Economic value added as an effectiveness measure. In: Acta Avionica. roč. 10, č. 15 (2008), s. 70-74. ISSN 1335-9479*
- Mrva M 2007.: Nástroje podpory regionálneho rozvoja na Slovensku. In: BIATEC, roč. 15, číslo 9/2007, s.11, ISSN 1335-0900*
- Tkáč M. 2001. Štatistické riadenie kvality v praxi, Ekonomická Univerzita Bratislava, Ekonóm, Bratislava, 2001, ISBN 80-225-0145-X, 313 s.*
- Vilamová Š. 2005. Jak ziskat finanční zdroje EU. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2005.*

MOŽNOSŤ TVORBY OSTATNÝCH KAPITÁLOVÝCH FONDŮ VO VLASTNOM IMANÍ KAPITÁLOVEJ SPOLOČNOSTI

POSSIBILITY OF CREATING OTHER CAPITAL FUNDS IN EQUITY OF CAPITAL TRADING COMPANY

Ing. Mgr. Jaroslav DOLNÝ

Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach,
Právnicka fakulta
Katedra obchodného práva a hospodárskeho
práva
Kováčska 26, 040 75 Košice, Slovensko

jaroslav.dolny@gmail.com

Key words

*Capital trading company, capital funds, gratuitous
contribution, equity*

Abstract

This article discusses about creation of capital funds in equity of capital creating company. We analyse possibility of creation of these funds in capital company and its usage. Contribution of this article is to refer application problems in creation and anticoincidence of commercial and accounting legislation.

Úvod

Problematika tvorby a použitia ostatných kapitálových fondov je často diskutovanou témou aj v súčasnosti a to z dôvodu názorových odlišností na možnosť ich tvorby. V účtovníctve s.r.o. a a.s. rozlišujeme dva druhy fondov a to:

1. kapitálové fondy tvorené a dopĺňované z kapitálového peňažného a nepeňažného majetku,
2. fondy tvorené zo zisku.

1 Tvorba fondu

V účtovných predpisoch a to konkrétne v opatrení¹, ktorým sa zavádzajú postupy účtovania sa na ostatných kapitálových fondoch účtujú ostatné peňažné kapitálové vklady aj nepeňažné kapitálové vklady, ktoré pri ich vytvorení nezvyšujú základné imanie účtovnej jednotky a nie je pre ne v predchádzajúcich účtoch tejto účtovnej skupiny samostatný syntetický účet. V prospech účtu sa účtuje najmä bezodplatne prijatý majetok od spoločníkov.

Rozpor medzi účtovnými a obchodnými predpismi predstavuje nie veľmi vhodné ustanovenie Ministerstva financií, ktoré namiesto pojmu príspevok použila pojem vklad. V zmysle Obchodného zákonníka (§ 58 zákona č. 513/1991 Obchodný zákonník, ďalej len ObZ) je za vklad potrebné rozumieť súhrn peňažných prostriedkov (ďalej len „peňažný vklad“) a iných peniazmi ocenených hodnôt

¹ Opatrenie Ministerstva financií SR č. 23054/2002-92 : 2002, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o postupoch účtovania a rámcovej účtovnej osnove pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva

(ďalej len „nepeňažný vklad“), ktoré spoločník vkladá do spoločnosti a podieľa sa nimi na výsledku podnikania spoločnosti. Vytvorením ostatných fondov prostredníctvom vkladov z daného ustanovenia je celkom nemožné. To znamená, že spoločník alebo akcionár sa vytvorením takéhoto fondu nepodieľa na výsledku hospodárenia spoločnosti. Vyplýva to aj z ustanovenia ObZ, kedy peňažné vyjadrenie súhrnu peňažných i nepeňažných vkladov všetkých spoločníkov do spoločnosti predstavuje jej základné imanie.

Zákonodarca chcel ustanoveniami o ostatných kapitálových fondoch jednoznačne umožniť tvorbu takých fondov no podľa nášho názoru nešťastne však ustanovil, ich tvorbu prostredníctvom vkladov spoločníkov resp. akcionárov spoločnosti. Na druhej strane príslušné ustanovenie opatrenia umožňuje tvorbu ostatných fondov prostredníctvom bezodplatného prijatia majetku od spoločníkov. Takýmto spôsobom bude možné tento fond vytvárať najmä prostredníctvom darom od spoločníkov.

Stretávame sa aj s názorom, že vklad do ostatných kapitálových fondov“ je úkon, ktorý odporuje zákonu alebo ho priamo obchádza, pokiaľ sa zároveň nejedná o vklad do základného imania obchodnej spoločnosti a že je bezdôvodným obohatením spoločnosti, ktoré v žiadnom prípade vlastné imanie spoločnosti nezvyšuje (*Čarnogurský, 2013*).

S týmto spojené je potrebné sa zamyslieť nad samotným výkladom pojmov v obchodnom práve. Podľa § 266 ods. 2 ObZ sa výrazy používané v obchodnom styku vykladajú podľa významu, ktorý sa im spravidla v tomto styku prikladá. To znamená, že pojem vklad by sa mal vykladať v súlade s týmto ustanovením. Avšak ods. 1 toho istého paragrafu pojednáva o tom, že prejav vôle sa vykladá podľa úmyslu konajúcej osoby, ak tento úmysel bol strane, ktorej je prejav určený známy. Podľa všeobecných zásad smerodajných pre výklad prejavu vôle treba vychádzať zo spôsobu, akým sa prejav vôle navonok prezentuje, pričom je dôležité skúmať, čo chcel účastník určitým spôsobom prejavíť (*Suchoža a kol, 2007*).

Takže na jednej strane je správne konštatovanie, že vkladom nie je možné ostatné kapitálové fondy vytvoriť, no na druhej strane je potrebné právny úkon, ktorým chce spoločník resp. akcionár poskytnúť určitý bezodplatný príspevok na vytvorenie alebo doplnenie takéhoto fondu, potrebné považovať za príspevok aj keď bol konajúcou stranou nesprávne označený za vklad. To je však možné za predpokladu ak spoločnosti je takýto jeho prejav vôle známy.

Ďalšou okolnosťou, ktorá vylučuje, aby príspevok do ostatných fondov bol považovaný za vklad je situácia, kedy spoločník bezodplatne odovzdá spoločnosti nepeňažný príspevok. Povinnosť oceňovania nepeňažného majetku daného spoločníkom spoločnosti resp. akcionárom musí byť posúdená znaleckým posudkom v prípade ak sa jedná o vklad. Ak by išlo o príspevok tento nepeňažný majetok by sa ocenil reprodukčnou obstarávacou cenou. Čiže je na spoločnosti akú hodnotu danému majetku určí avšak je vylúčené, aby sa z daného fondu zvýšilo základné imanie len v prospech jedného spoločníka alebo akcionára, pretože daný fond je už majetkom spoločnosti.

Vzhľadom na fakt, že tento príspevok nie je explicitne v obchodnom zákonníku upravený je otázka, kto rozhoduje v prípade kapitálových spoločností o jeho kreovaní. Tu sa bude jednať o pôsobnosť predstavenstva tzv. zbytkovú pôsobnosť podľa § 192 ObZ., resp. konateľov v spoločnosti s ručením obmedzeným. Nie je však vylúčené aby stanovky resp. spoločenská zmluva zverili túto pôsobnosť valnému zhromaždeniu. Vytvorenie ostatných kapitálových fondov je možné uskutočniť prostredníctvom zmluvy a iba dobrovoľne. Obchodný zákonník zmluvu o poskytnutí dobrovoľného príspevku neupravuje, čiže v tomto prípade pôjde podľa nášho názoru o nepomenovanú zmluvu.

Podobná situácia je aj v právnom poriadku Českej republiky, kde rovnako ako u nás zákonodarca vyhláškou č. 500/2002 Sb., ktorou sa vykonávajú určité ustanovenia zákona 563/1991 o účtovníctve v znení neskorších predpisov, ustanovil, že na ostatných kapitálových fondoch sa účtujú statné peňažné kapitálové vklady aj nepeňažné kapitálové vklady, ktoré pri ich vytvorení nezvyšujú základné imanie účtovnej jednotky a nie je pre ne v predchádzajúcich účtoch tejto účtovej skupiny samostatný syntetický účet. No na rozdiel od našej právnej úpravy český ObZ obsahuje v § 121 vymedzenie pojmu príplatok (korešpondujúci s pojmom príspevok v našom poňatí). Zákon definuje podmienky, za ktorých je možné od spoločníka príplatok požadovať (ide o tzv. povinný príplatok). Prvou podmienkou je, že možnosť uloženia príplatku spoločníkom musí byť uvedená v spoločenskej zmluve

spoločnosti s ručením obmedzeným. Druhou podmienkou je, že táto povinnosť je uložená spoločníkom rozhodnutím valného zhromaždenia, ktoré určí presnú sumu a termín splatnosti príplatku. Táto suma nesmie presiahnuť 50 % základného imania, teda pre konkrétneho spoločníka polovicu jeho vkladu do základného imania a plnenie tohto príplatku je prípustné iba v peniazoch. Ak by spoločník takto uložený povinný príplatok nesplatil, je možné porušenie jeho povinnosti sankcionovať podľa ustanovenia § 113 ods. 2 až 6 českého ObZ, čo znamená, že môže byť zo spoločnosti vylúčený. V českom zákone o obchodných korporáciách (ďalej len ZOK) dochádza v oblasti príplatkov k niekoľkým zásadným zmenám. Valné zhromaždenie podľa neho už nie je na schvaľovanie príplatkovej povinnosti limitované polovicou výšky vkladov. Maximálna výška príplatku závisí na dojednaní v spoločenskej zmluve (*Dôvodová správa k ZOK, s. 42*).

Ak táto čiastka nebude v spoločenskej zmluve stanovená, hoci spoločenská zmluva príplatkovú povinnosť umožní, nebude možné ju uložiť. V takom prípade bude platiť, že spoločenská zmluva príspevky nepripúšťa (§ 162 ods. 3 ZOK).

Druhou výraznou zmenou je možnosť spoločenskou zmluvou upraviť pomer v akom spoločníkom bude príplatková povinnosť uložená. Ak toto spoločenská zmluva neupraví, budú spoločníci poskytovať príplatky podľa pomeru svojich vkladov.

Český ObZ v § 121 ods. 2 potom uvádza, že spoločník môže poskytnúť príplatok dobrovoľne, aj keď tak neustanovuje spoločenská zmluva a to so súhlasom valného zhromaždenia. Aj keď pri akciovej spoločnosti daný príplatok nie zákon ustanovený, v zmysle zásad súkromného práva bude možné takýto príplatok dobrovoľne poskytnúť aj akciovej spoločnosti v ČR.

2 Použitie fondu

Diskutovanou je aj otázka, či prostriedky, ktoré boli vložené do týchto fondov je možné rozdeliť bezprostredne po vložení medzi spoločníkov resp. akcionárov. Ide o vlastné imanie spoločnosti, ktoré však nie je tvorené z nerozdeleného zisku. ObZ v § 179 ods. 3 lit. b) síce ustanovuje akýsi pojem fondu ale pod pojem fondy zahŕňa „fondy vytvorené zo zisku, ktorých použitie nie je v zákone ustanovené“. Ako som vyššie uviedol, je potrebné rozlišovať medzi kapitálovými fondmi tvorenými a doplňovanými z kapitálového peňažného a nepeňažného majetku a fondmi tvorenými zo zisku. Preto tieto fondy nie je možné použiť na výplatu podielov na zisku resp. dividend podľa § 123 a § 179 ObZ. Nastáva tu situácia, kedy použitie resp. účel použitia týchto fondov nie je zákonom upravený. Preto bude na spoločníkoch ako tieto fondy využijú. Ich vyplatenie spoločníkom resp. akcionárom tu nie je podľa nášho názoru neprípustné. Avšak spoločnosť nemôže príspevok spoločníkovi resp. akcionárovi vrátiť a spoločník resp. akcionár nemôže žiadať vrátenie príspevku. To však neznamená, že spoločnosť nemôže vyplatiť prostriedky z vlastných zdrojov medzi spoločníkov resp. akcionárov. Pokiaľ ide o pomer v akom sa prostriedky z tohto fondu rozdelia, sme toho názoru, že medzi spoločníkov sa rozdelia v pomere ku výške ich vkladov k základnému imania a pri akciovej spoločnosti podľa výšky menovitej hodnoty akcií k menovitej hodnote všetkých akcií ostatných akcionárov. Zákon o dani z príjmov problematiku výplaty ostatných kapitálových fondov konkrétne neupravuje. Ak sú spoločníkom resp. akcionárom vyplatené prostriedky tohto fondu, ktoré vznikli mimo základné imanie spoločnosti je potrebné ich v zmysle ZDP považovať za príjem. Keďže konkrétne ustanovenie neuvádzajú ich konkrétnu subsumáciu pod konkrétne ustanovenie ZDP budú sa dané príjmy považovať za ostatné príjmy § 8 ZDP. Zdaňované budú teda 19% sadzbou dane z príjmu.

Česká právna úpravu taktiež výslovne použitie tohto fondu neupravuje, avšak §123 ObZ stanovuje, že príplatky je možné spoločníkom vrátiť v rozsahu v akom prevyšujú straty spoločnosti. V zmysle českého zákona o dani z príjmov č. 586/1992 Sb. je potrebné podobne ako u nás považovať tento príplatok vyplatený spoločníkom za príjem, ktorý podlieha dani z príjmov.

Tu je potrebné si predovšetkým uvedomiť, že poskytnutie peňažného alebo nepeňažného majetku spoločnosti spoločníkom resp. akcionárom je potrebné považovať za nadobudnutie tohto majetku spoločnosťou. Pri jeho použití je potrebné postupovať v súlade s účtovnými a daňovými predpismi.

Samotný zmysel existencie týchto fondov je zreteľný a zastávam názor, že pre samotné podnikanie spoločnosti aj osožný. Podnikateľ navýšením týchto fondov prostredníctvom bezodplatných príspevkov môže tieto fondy navýšiť a následne použiť bez dodatočného procesu zvyšovania

základného imania. Tieto prostriedky môžu využiť predovšetkým na rozvoj podnikateľských aktivít, krytie straty spoločnosti resp. v budúcnosti sa môže prostredníctvom nich navýšiť majetok spoločnosti z vlastných zdrojov spoločnosti.

3 Úvahy de lege ferenda

Bolo by prínosné, aby pri rekonštrukcii ObZ bolo jasne zadeklarovaná možnosť tvorby týchto fondov z dobrovoľných príspevkov spoločníkov, aby sa tak predišlo nevhodnému výkladu nesúladičných obchodných a účtovných predpisov. V praxi zaznievajú aj návrhy (Farkaš, 2013), aby bolo možné prostriedky z týchto fondov rozpustiť medzi výnosy spoločnosti rozhodnutím valného zhromaždenia. S týmto názorom sa však nestotožňujeme a to z dôvodu, že dané prostriedky by podliehali zdaneniu za spoločnosť a v reálnom využití týchto prostriedkov nevidím vážnejšie obmedzenia na ich použitie bez nutnosti ich zaradenia do výnosov spoločnosti.

Zaujímavou myšlienkou je aj vrátenie príspevkov spoločníkom spoločnosti s ručením obmedzeným ako je to v českom právnom poriadku. Tu by však bola potrebná vzájomná koordinácia zmien spolu s daňovými predpismi, aby spoločník pri vrátení tohto príspevku nemusel z tohto príjmu opätovne platiť daň a zdravotné odvody.

Záver

V našom príspevku sme sa snažili poskytnúť komplexný pohľad na vytvorenie a distribuovanie prostriedkov z ostatných kapitálových fondov spoločností. Ide o problematiku, ktorá v súčasnosti predstavuje viacero aplikačných problémov, no na druhej strane predstavuje aj efektívny nástroj akým môžu spoločníci, resp. akcionári spoločnosti podporovať rozvoj spoločnosti bez nutnosti zvýšenia základného imania spoločnosti. Prípadné odstránenie paragrafových nejasností zákonodarcom v budúcnosti by podľa nášho názoru celú prax jeho tvorby a použitia určite zjednodušilo.

Literatúra

Čarnogurský J. 2013. *Ostatné kapitálové fondy*. In *Dane a účtovníctvo v praxi*. ISSN 1335-7034, 2013, roč. 2013, č. 3

Farkaš R. 2013. *Ostatné kapitálové fondy*. In *Dane a účtovníctvo v praxi*. ISSN 1335-7034, 2013, roč. 2013, č. 1

Suchoža J. in Suchoža J. a kol. 2007. *Obchodný zákonník a súvisiace predpisy. Komentár*. Bratislava: Eurounion, 2007, s. ISBN 978-80-88984-98-6

Zákon č. 513/1991 Zb. *Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov*

Zákon č. 90/2012 Sb. *o obchodných korporáciách*

Opatrenie Ministerstva financií SR č. 23054/2002-92 : 2002, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o postupoch účtovania a rámcovej účtovej osnove pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva

Dôvodová správa k zákonu o obchodných korporáciách [online]. [cit. 01.10.2013]. Dostupné na internete: < <http://obcanskyzakonik.justice.cz/tinymce-storage/files/Duvodova-zprava-k-ZOK.pdf>

ANALÝZA INFORMAČNÉHO SYSTÉMU ZDRAVIA V POĽSKU

ANALYSIS INFORMATION SYSTEM IN PROTECTION HEALTH IN POLAND

Ph. Jolanta URBAŃSKA, PhD.

Politechnika Cześćochowa
al. Armii Krajowej 19B s. 206
42-200 Cześćochowa, Poland

urbanskajm@gmail.com

Key words

Health, IT systems in health care, health care institutions

Abstract

This paper examines the IT systems in health care in Poland. Discusses the importance of Electronic Health Record. Indicates the importance of Adverse Drug Events. It lists the institutions involved in health care in Poland.

Úvod

V krajinách Európskej únie sa kladie veľký dôraz na vysoko kvalitné zdravotnícke služby. Poskytovanie zdravotníckych služieb, ktoré spĺňajú požiadavky a potreby pacientov, sú čoraz ťažšou úlohou. Poskytovatelia zdravotnej starostlivosti sú nútení zlepšiť kvalitu a efektivitu služieb a zároveň transformovať systém a priblížiť pacienta k lekárom. Avšak, voľba vhodných riešení a realizácia tejto stratégie je veľmi zložitá a časovo náročná.

1 Zdravie a jeho miesto v živote Európanov

Prieskum uskutočnený *Eurobarometrom*, odpublikovaný v novembri 2008 opisujúca zdravotnú stratoslivosť zaujala piate miesto ako jeden z hlavných problémov Európanov vzťahujúci sa na ekonomickú situáciu a to za zamestnanosťou, daňami, bývaním a vzdelávaním. Ďalším dôležitým ukazovateľom dôležitosti zdravia v Európskej únii je zahrnutie práva na zdravie v Charte základných práv Európskej únie. Prijatá stratégia zahŕňa tiež ochranu zdravia aj v iných politických stratégiách. Náklady na zdravotnú starostlivosť sú tak vysoké, že prirodzene sa stali predmetom verejného záujmu. Výdavky zdravotníckych služieb od 60. rokov dvadsiate storočia rástli rýchlejšie ako hrubý domáci produkt ako u väčšiny európskych krajín. V krajinách, na ktoré sa vzťahuje štúdia, bol priemerný nárast z 3,1 % v roku 1960 na 8,8 % v roku 2006. Sektor poskytujúci zdravotnícke služby tak bude musieť čeliť obrovským výzvam. Očakáva sa, že podiel výdavkov na zdravotníctvo na HDP bude rásť a dosiahne úroveň v roku 2020 okolo 15 %. Tento nárast je do značnej miery v dôsledku rastúceho dopytu po zdravotníckych službách, v dôsledku zvýšenia priemernej dĺžky života a rastúceho podielu obyvateľstva EÚ vo veku odchodu do dôchodku. Meniaci sa životný štýl determinuje očakávania občanov na postupne vyššiu úroveň zdravotníckych služieb.

Prevádzkovatelia zdravia a informačné technológie

Podľa kritérií zdravotníckych služieb, existujú dva typy systémov:

1. Centrálny informačný systém:

- dopravný modul u pacientov a prijímacia izba,
- dopravný modul ambulantných pacientov,
- modul objednávaní u lekára,
- systémoví lekári s prístupom k elektronickému záznamu pacienta.

2. Periférny informačný systém:

- laboratórny systém,
- farmaceutický systém
- radiologický systém,
- systém archivácie a prenosu obrazu,
- obsluhujúci informačný systém, ktorý podporuje výskumné laboratóriá ako laboratórium mamografie.

Okrem účinných a efektívnych opatrení s cieľom uspokojiť rastúci dopyt po zdravotníckych službách, orgány a organizácie v zdravotníctve by sa mali starať o zlepšenie iných dôležitých aspektov zdravia, ako napríklad:

- dostupnosť služieb (rovnaký prístup, kratšie čakacie doby a lepšie využitie zdrojov),
- kontinuita starostlivosti (koordinácia a oznamovanie informácií, poskytovanie služieb v oblasti zdravotnej starostlivosti),
- posilnenie postavenia pacientov (zameranie pozornosti na pacienta, vplyv a priame zapojenie do liečby),
- bezpečnosť pacientov (zdravotnícka starostlivosť založená na dôkazoch, riziko),
- kvalita starostlivosti (spokojnosť pacienta, účinnosť a efektívnosť služieb).

Štúdiá Garner spájajúca šesť členských štátov Európskej únie (Česká republika, Francúzsko, Španielsko, Holandsko, Švédsko a Spojené kráľovstvo) poukazuje na jedenásť technológií, ktorých zavedenie na zdravotnú starostlivosť budú mať značný prínos pre sociálne, politické a ekonomické oblasti. Medzi ne patrí, okrem iného:

- elektronické zdravotnícka kartotéka (ang. Electronic Medical Record),
- elektronické zdravotné záznamy (Electronc Health Record),
- elektronické rezervácie návštev,
- počítačové hlásenie vstupnej lekárskej prehliadky,
- elektronický prenos receptov,
- systém pre archiváciu a ukladanie obrázkov,
- individuálny záznam choroby a stavu zdravia,
- portály pacientov,
- telemedicína,
- obchodná analýza (BI - Business Intelligence) - detekcia nozokomiálnych nákaz v reálnom čase,
- identifikácia rádia a čiarového kódovania.

2 Systémy IT pre ochranu zdravia v Poľsku

Elektronická platforma Gathering analýza a zdieľanie digitálnych zdrojov pre lekárske akcie

Poľsko ako člen EÚ vychádza z výsledkov tohto výskumu a zúčastňuje sa rôznych programov. V horizonte rokov 2007-2013 sú v Poľsku projekty, ktorých veľkosť, rozsah a opis opatrení sú bezprecedentné v informatike. Jedným z nich je projekt Elektronická platforma Gathering Analýza a zdieľanie digitálnych zdrojov pre lekárske udalosti, ktorý kladie za cieľ vybudovanie elektronickej platformy pre verejné služby v zdravotníctve, umožňujúce verejným orgánom štátnej správy a samosprávam, zdravotníckym zariadeniam, lekárom, analytickým laboratóriám, lekárom PHC (primárna zdravotná starostlivosť) zber údajov občana, ďalej analýzy a zdieľanie cez plánované prostredie platformy. Platforma je realizovaná mnohými odborníkmi, koncovými užívateľmi, poskytovateľmi služieb pôsobiacich na trhu zdravotnej starostlivosti a verejnosti.

Lekárska dokumentácia o zdravotnom stave pacientov vzniká u každej jednotky ochrany zdravia (okrem iného počas prehliadky, návštevy rodinného lekára, návštevy laboratória, nemocnice, návštevy u špecialistu). V Poľsku sú záznamy uložené v listinnej alebo elektronickej podobe, je to zvyčajne miesto jeho vzniku. Odchýlka v rôznych jednotkách dokumentácie umožňuje, že prevod dokumentov (napr. medzi laboratóriom a špecialistom, ktorú možno nájsť v rôznych zdravotníckych jednotkách) je v záujme pacienta. Bežné vedomosti o umiestnení svojich zdravotných záznamov má iba pacient. Preto je ťažké získať všetky dokumenty pre jednu osobu na jednom mieste. V lekárskych záznamoch sa môžeme pozrieť na históriu liečby, ktorá umožňuje presnejšiu diagnózu. V naliehavých prípadoch, keď je pacient v bezvedomí, prístup k lekárskym záznamom môže zachrániť život (napr. podanie lieku, na ktorý je väčšina ľudí alergická).

Zavedenie uceleného národného systému riadenia zdravotníckych dokumentov (lekárskych), ako aj podporných systémov pre správu majetku v nemocniciach, môže ušetriť peniaze. V Poľsku aj niekoľko percentuálnych zdrojov v systéme zdravotnej starostlivosti sa premietajú do mnohých miliárd dolárových úspor.

Elektronické zdravotníctvo (ang. EHR, Electronic Health Record)

Systémy informačných technológií na vykonanie dražby rozvíjajúcich poskytovateľov zdravotnej starostlivosti, elektronického predpisovania systémov, elektronických registračných systémov a ďalších systémov pre správu, umožňujú odhaliť anomálie a dohliadať nad zdravotníckymi zariadeniami. Medzery v systémoch zdravotnej starostlivosti dávajú možnosť podnikom vytvárať nové, inovatívne riešenia.

Cieľom moderných IT systémov zdravotnej starostlivosti, je vytvárať miesto, kde je prístup k pacientovi a k jeho kompletnej lekárskej karte. Aby to bolo možné, vznikla koncepcia Elektronický dokument zdravia (ang. EHR, Electronic Health Record):

- EHR je virtuálny kontajner, ktorý sa skladá z dokumentov týkajúcich sa zdravia pacienta - jednotlivca.
- EHR obsahuje digitálne uložené informácie o zdraví človeka, od jeho narodenia až do jeho smrti.
- Lekárske Dokumenty obsiahnuté v EHR môžu byť vytvorené, skladovateľné a použiteľné v rôznych zdravotníckych organizáciach.
- EHR je dokument vytvorený na virtuálne skladovanie všetkých lekárske dokumentov, ktoré patria jednému pacientovi.
- Systém EHR ukazuje aktuálne trendy v projektovaní zdravotníckych systémov, ktoré sú realizované v Kanadskej neziskovej organizácii s názvom Infoway.

EHR systémy sú realizované z dvoch hlavných dôvodov. Po prvé, môže elektronizácia zdravotníctva zlepšiť kvalitu zdravotnej starostlivosti (poukazuje o tom veľa vedeckých štúdií). Po druhé, umožňujú optimalizovať a znížiť prevádzkové náklady. Napríklad, zavedenie elektronického predpisovania so systémom pre podporu rozhodovania, podľa štúdie okrem iného môže znížiť závažné chyby pri medikácii, až o 55%. Systémy E-recepty umožňujú kontrolu nežiadúcich interakcií medzi liekmi (ang. ADE, Adverse Drug Events). Detekcia situácie, kedy konkrétnemu pacientovi boli predpísané dva lieky, nebude ich môcť vybrať naraz.

Najväčším problémom pri navrhovaní a zavádzaní moderných systémov EHR sú problémy s bezpečnosťou informácií obsiahnutých v zdravotníckej dokumentácii. Lekárske údaje majú veľmi vysokú trhovú hodnotu, ako sú poisťovne a ich zverejnenie by mohlo mať negatívne dôsledky pre pacienta (napr. nefinančné, ako je strata zamestnania). Vzhľadom k požiadavke na skladovanie i niekoľko desiatok rokov, dokumenty musia byť primerane chránené počas tejto doby.

Program Reforma národnej informačnej infraštruktúry a stratégia sektora informácii uverejnené J. Oleńskim (2005), charakterizuje sektor lekárskej starostlivosti nasledovne:

- zlá kvalita informácií o zdravotnom stave - redundantné, nekonzistentné štandardy pre zber a zdieľanie informácií,

- neschopnosť získať informácie o zdravotnom stave v mieste a čase, kde je to potreba - údaje zhromaždené v zdravotných záznamoch je v rozsahu obmedzený, v EHR nie sú zhromažďované,
- zdravotné záznamy existujú len na papieri, ktoré zabraňujú rýchlemu prístupu k údajom uložených v nich,
- nedostatočné postupy - implementácia systému nie je spojená so zodpovedajúcimi organizačnými zmenami,
- nedostatok spolupráce systémov - existujúce riešenia nie sú zabezpečené spoluprácou medzi systémami,
- nedostatok vplyvu užívateľov má dopad na informačné systémy v zdravotníctve - fungujúce systémy zdravotnej starostlivosti reagujú na potreby užívateľov, najmä u verejného sektora, ktoré ich spravujú.

Potreby pacientov, poskytovateľov zdravotnej starostlivosti a ďalších užívateľov týchto systémov nie sú všeobecne brané v úvahu.

3 Informačný systém v oblasti verejného zdravia v Poľsku

V súčasnej dobe informačný systém zdravotnej starostlivosti v Poľsku sa skladá zo štyroch častí:

1. Prvú časť zabezpečuje Ministerstvo zdravotníctva, vedúca hygienická inšpekcia a niektoré výskumné ústavy zo zdravotníckych informačných systémov, ktoré zahŕňajú prvky verejného zdravia a zdravotníckej starostlivosti.
2. Druhá časť sa zaoberá systémami, ktoré sú sledované Ústredným štatistickým úradom, ako je úmrtnosť, plodnosť, určité prvky činnosti zdravotnej starostlivosti.
3. Tretia časť informačných systémov zriadených v rámci podniku zdravotného poistenia prevzal Národný zdravotnícky fond a pokrýva najmä podávanie správ o službách a evidencii poisteného.
4. Štvrtá časť je tvorená prvotnými štúdiami, na ktoré sa nevzťahuje nariadenie, akými sú prevažne epidemiologické problémy. Sú organizované vedeckými spoločnosťami alebo výskumnými ústavmi.

Najdôležitejšie zákony upravujúce fungovanie zdravotníckeho systému sú:

- Zákon o starostlivosti zdravia ľudí a príslušné vykonávacie predpisy,
- Zákon o výhodách zo dňa 27. augusta 2004.

Zákon upravuje nasledujúce otázky týkajúce sa zberu štatistických údajov:

- záväzky spojené so zberom a spracovaním dát o jednotlivých zdravotníckych zariadeniach pre konkrétne predpisy.
- tok informácií medzi výrobnými údajmi a inštitúciami zodpovednými za spracovanie a analýzu regionálnej a centrálnej úrovni.
- zabezpečenie dôvernosti štatistických údajov a ochrany osobných údajov.

4 Systém zdravotnej starostlivosti v Poľsku - historický kontext

Po druhej svetovej vojne v roku 1945 bola uznaná štátu zodpovednosť za zdravotnú starostlivosť a vytvorilo sa Ministerstvo zdravotníctva. Správa systému zdravotnej starostlivosti bola silne centralizovaná, ako aj riadenie ekonomiky štátu. Poľsko po celé desaťročia vyvinula rozsiahly systém zdravotnej starostlivosti, ale tiež sa spoliehala na niektoré aspekty sovietskeho vzoru (Siemaszko). Napr. súkromná prax nebola nikdy formálne vyriešená, a lekárske družstvá a súkromné stomatologické služby boli naďalej prevádzkované, ale veľmi v obmedzenom rozsahu v porovnaní s predvojnovými rokmi. V povojnovom období boli tri zásadné reformy zdravotníctva. Prvý z nich bol pokus vyvinúť bezplatnú verejnú zdravotnícku starostlivosť. Zdravotnícke služby sú k dispozícii všetkým štátnym zamestnancov v 50. rokoch a vytvorili na pracovisku zdravotné strediská. Bezplatná zdravotná starostlivosť však bola obmedzená vo vidieckych oblastiach až do roku 1972, keď systém bol prístupný aj pre všetkých poľnohospodárov. Po troch rokoch so zdravotnou poisťovňou a práceneschopnosťou novej vlády predstavila nové koncepty. V roku 2001 sídlo (centralizované) Štátny

fond zdravia. V apríli roku 2003 Ústavný súd držal protiústavne zákon o príliš centralizovanom štátnom fonde zdravia. Nová vláda tento zákon o fonde zdravia predložila a bol prijatý parlamentom v auguste 2004.

5 Informačný systém ochrany zdravia v Poľsku

Systémy dotýkajúce sa zdravotného stavu obyvateľstva sú:

1. Systémy založené na individuálnych záznamoch (údaje zhromažďované priebežne):
 - Záznamy vybraných chorôb - rakovina, tuberkulóza, HIV/AIDS, choroby z povolania (systémy vo vnútri sektora zdravotníctva).
 - Registrácia infekčných chorôb, vrátane sexuálne prenosných chorôb - individuálne dáta len na krajskej úrovni a upravené na regionálnej úrovni (sektor zdravotníctvo).
 - Registrácia úmrtia a narodenia (GUS systém).
 - Databáza osôb prepustených z nemocníc (Národný prieskum hospitalizovaných chorých) - samostatné systémy pre všeobecné a psychiatrické nemocnice (sektor zdravotníctvo).
 - Register osôb dočasne alebo trvale nespôsobilých k práci (systém ZUS).
2. Systémy založené na údajoch získaných každoročne od ambulantnej starostlivosti:
 - Súhrnné informácie o pacientoch liečených na všeobecnej a špeciálnej jednotke ambulantnej starostlivosti na základe vybraných diagnostických skupín (sektor zdravotníctvo).
 - Systém zberu dát z univerzálneho povinného očkovania (sektor zdravotníctvo).
3. Systémy zberu dát o environmentálnych zdravotných rizikách a zdravotného stavu (sektor zdravotníctvo, sektor ochrany životného prostredia).
4. Systém zberu dát zdravotníckych pracovníkov:
 - Register lekárov a zubných lekárov (Poľská komora lekárov a zubných lekárov).
 - Systém každoročného zberu dát zdravotníkov v zdravotníctve a z iných sektorov (sektor zdravotníctvo a GUS).
5. Systémy zberu údajov o zdravotnej infraštruktúry:
 - Registrácia základov lekárskej starostlivosti (sektor zdravotníctvo a MSWiA, guvernéri).
 - Systém výročnej správy - súhrnné informácie o nemocniciach (sektor zdravotníctvo GUS 9, naposledy v roku 2003).
 - Systém celkového ročného stretnutia záchranných služieb (GUS).
 - Systém výročnej správy - súhrnné informácie o lekárňach (GUS).
6. Systém zberu dát o aktivitách zdravotnej starostlivosti:
 - Systémy pre zber ročných súhrnných údajov o prevádzke nemocníc (sektor zdravotníctvo).
 - Systémy pre zber ročných súhrnných údajov o činnosti starostlivosti o pacientov (sektor zdravotníctvo, GUS).
 - Systémy výročných správ súhrnných informácií o strediskách darčovstva krvi (sektor zdravotníctvo).
7. Informačné systémy Národného fondu zdravia
 - Systémy pre zhromažďovanie informácií o zdravotníckych službách zmluvne s NFZ.
 - Systémy pre zhromažďovanie informácií o preventívnych testov vykonaných v ambulanciách praktických lekárov v oblasti kardiovaskulárnych ochorení a rakoviny.

6 Kľúčové inštitúcie zapojené do informačného systému v oblasti verejného zdravia

1. Centrum informačných systémov v zdravotníctve.
2. Národný inštitút verejného zdravia.
3. Centrum onkológie - Inštitút Marie Skłodowskej-Curie.
4. Centrálny štatistický úrad.

5. Národný fond zdravia.
6. Hlavná hygienická inšpekcia.
7. Regionálna stanica sanitárno – epidemiologická.
8. Regionálne verejné zdravotnícke strediská.
9. Ústav psychiatrie a neurológie.
10. Ústav tuberkulózy a pľúcnych chorôb.
11. Ústav pracovného lekárstva prof. J. Nofera.
12. Ústav venerológie, Lekárska univerzita vo Varšave.

7 Právne regulácie

Najdôležitejšími právnymi predpismi, ktorými sa riadi systém zdravotnej starostlivosti v Poľsku v čase transformácie, sú:

- Zákon a nariadenia, ktorými sa ustanovujú zásady zdravotnej starostlivosti.
- Zákon o všeobecnom zdravotnom poistení v roku 1997 a v znení neskorších predpisov a zákon o štátnom zdravotnom fonde, upravený v súlade s odporúčaniami Ústavného súdu v auguste 2004. V súčasnej dobe je návrh zákona o zdravotnej starostlivosti financovaná z verejných prostriedkov.

8 Hlavné oblasti, na ktoré sa vzťahuje regulačný rámec

Zákony podrobne upravujú nasledujúce problémy zo štatistických údajov:

- Účasť a povinnosti štátnych orgánov v procese zberu a spracovania dát.
- Tok informácií od jedincov tvorený strednou úrovňou inštitúcií a centrálnych inštitúcií.
- Zachovanie štatistickej dôvernosti a ochrany osobných údajov.
- Prístup k údajom o zdravotnom stave na úrovni populácie a jednotlivca k širokej verejnosti, politikov i jednotlivých pacientov.

9 Hlavné inštitúcie zdravotníckeho informačného systému

Centrálna jednotka zodpovedná za zber dát v oblasti lekárskej starostlivosti je Ministerstvo zdravotníctva, ktorý spolupracuje s Ministerstvom obrany a Ministerstvom vnútra a správy, ktoré sú stále nezávislé systémy zdravotnej starostlivosti, a ktoré podporujú zamestnancov Uniformovaných služieb a ich rodiny. Je potrebné poznamenať, že tieto systémy počas vzniku nemocenského fondu a Štátneho zdravotného fondu boli sprístupnené všetkým občanom. Štatistické informácie zhromaždené v oblasti zdravotnej starostlivosti ministerstvom neboli doteraz plne integrované s civilnými zdravotníckymi zariadeniami. Pravidlá pre zber týchto údajov sú tiež upravené v rámci programu Verejné štatistiky výskumu.

10 Hlavné inštitúcie pôsobiace v oblasti zdravotníctva

Administratívne inštitúcie na centrálnej úrovni

Ministerstvo zdravotníctva, najmä Ústav zdravotníckych organizácií dohliada na štatistické povinnosti vyplývajúce z programu štatistických prieskumov zo strany zdravotníckych zariadení. Odbor zdravotnej politiky na Ministerstve zdravotníctva dohliada na zdravotné programy, ktoré sa zameriavajú na hlavné zdravotné problémy (napr. kardiológia, onkológia). Ďalej program pre výskum verejnej štatistiky tiež pripravuje významné štatistické správy národných expertov v rôznych lekárskejších oblastiach, vytvárajú doplnkový kanál informácií. Tento kanál funguje bez regulácie a jasne definuje informačné systémy. Existujúce právne predpisy len upravujú všeobecné povinnosti pracovníkov národných a regionálnych odborníkov.

Hygienická inšpekcia je súčasťou systému zdravotnej starostlivosti v Poľsku a bola založená na začiatku povojnových rokoch. Cieľom bolo zahrnúť monitorovanie zdravotníckej epidemiologickej situácie v krajine a plnenia sanitárnych a hygienických noriem platných na základe zákonov a právnych predpisov. Hlavná hygienická inšpekcia pripravuje výročnú správu o zdravotníckej epidemiologickej situácii v krajine. Táto správa je založená na informáciách obsiahnutých v systéme informačných krajských a okresných zdravotne epidemiologických sietí (zodpovedajúc 16 a 318

staníc). Rozsah informácií zhromaždených v rámci systému hygienickej kontroly sú stanovené v programe pre výskum a vládna štatistika zahŕňa nasledujúce subsystémy:

- Registrácia infekčných ochorení a otráv (celoštátne výsledky analyzované v Národnom ústave pre verejné zdravie, Národný inštitút hygieny).
- Správa o implementácii imunizácie (celoštátne výsledky analyzované v Národnom ústave hygieny).
- Kontrolné a represívne činnosti.
- Zamestnanci, vedenie.
- Komunálna hygiena.
- Hygiena potravín, výživy a domáce potreby.
- Výchova k zdraviu a podpore zdravia.
- Hygiena detí a mládeže.
- Hygiena práce.
- Radiačná hygiena.
- Pracovné lekárstvo.

Najdôležitejšou časťou informačného systému NFZ a bývalých zdravotných poisťovní, databázy poistených, obsahujú jednotlivé identifikátory osôb, ktoré majú nárok na bezplatné služby v systéme zdravotnej starostlivosti. Už existujúce systémy teoreticky získavajú informácie o osobách, prepustení z nemocníc, ošetrovaných v primárnej starostlivosti, ambulantných i špeciálnych ošetrovaní. V praxi je dostupnosť a pokrytie informácií odlišné v závislosti od regiónu. Relatívne dobre funguje informačný systém Sliezskej pobočky Národného fondu zdravia. Veľký význam sa pripisuje predpokladaným registráciám zdravotníckych služieb (RUM), ktorý je vo vlastníctve Ministerstva zdravotníctva, a bude ďalej pracovať pre Národný fond zdravia.

11 eWUŠ (Elektronické overenie spôsobilosti príjemcov)

- eWUŠ je systém, ktorý umožňuje okamžité potvrdenie práv pacienta na zdravotnú starostlivosť financovaných z verejných prostriedkov.
- eWUŠ poskytuje informácie o aktuálnom stave právomocí. Informácie zhromaždené v eWUŠ sú denne aktualizované podľa údajov získaných okrem iného zo sociálneho zabezpečenia i KRUS, predstavujú stav pacienta ku dňu, ku ktorému sa vykonala skúška.
- Nárok na dávky. Po 1. januári 2013 registrácia rodného čísla a potvrdenie svojej totožnosti jedným z nasledujúcich dokladov: občiansky preukaz, cestovný pas alebo vodičský preukaz, a v prípade detí vo veku povinnej školskej dochádzky do veku 18 rokov rokov - súčasná škola ID karta.

Záver

V zásade platí, že štátny fond zdravia je vytvoriť rovnaké príležitosti pre všetkých Poliakov. Systémy zavedené v oblasti verejného zdravia sú uvedené možnosti modernej, široko dostupné a často spoľahlivý liečby pre všetkých pacientov poistených v NFZ.

Literatúra

- Bzdęga J., Gębska-Kuczerowska A. 2010. A. (red.) *Epidemiologia w zdrowiu publicznym*. Warszawa.
- Frączkowski, K. 2010. *Systemy informacyjne oraz usługi w ochronie zdrowia oparte na technologiach SOA (Service Oriented Architecture) Acta Bio-Optica et Informatica Medica 1/2010, vol. 16, Wrocław.*
- Misiński W. 2007. *Modelowanie systemu powszechnych ubezpieczeń zdrowotnych w Polsce. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007*
- Sztanderska U., Grodkowska G. 2009. *Rynek pracy kobiet. W: Strukturalne i kulturowe uwarunkowania aktywności zawodowej kobiet w Polsce. Red. Kotowska I.E. Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR. Warszawa 2009.*
- Sygit, M. *Zdrowie publiczne. Wolters Kluwer Polska. Warszawa 2010.*
- Tkáč M. 2001. *Štatistické riadenie kvality v praxi, Ekonomická Univerzita Bratislava, Ekonóm, Bratislava, 2001, ISBN 80-225-0145-X, 313 s.*

Włodarczyk A. 2009. *Analiza ryzyka inwestycyjnego Otwartych Funduszy Emerytalnych w Polsce. W „Invence - Inovace - Investice od recese k prosperite”, red. Radim Lenort a Iveta Voznakova, Wyd.VSB-Tech.Univ.of Ostrava, Ostrava 2009.*

Zawada M. 2010. *Charakterystyka zmiennych pogodowych wykorzystywanych w modelowaniu zapotrzebowania na energię elektryczną. W: Zawada, M. Analiza ilościowa zjawisk społeczno-gospodarczych; Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej. Częstochowa 2010 s.142-158, ISSN:1428-1600.*

http://www.it.rsi.org.pl/dane/Nowoczesne_systemy_informatyczne_w_ochronie_zdrowia.pdf

<http://ewus.csioz.gov.pl/>

KLASTRE, VÝHODY ČLENSTVA V KLASTRI

CLUSTERS, THE BENEFITS OF MEMBERSHIP IN A CLUSTER

Ing. Vojtech Ferencz, PhD.¹

Ing. Jaroslav Dugas, PhD.²

Ing. Renáta Turisová, PhD.³

Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom
v Košiciach

¹Katedra marketingu a obchodu

²Katedra manažmentu

Tajovského 13, 041 30 Košice, Slovensko

³Technická univerzita v Košiciach

Strojnícka fakulta

Katedra priemyselného inžinierstva a
manažmentu

Nemcovej 32, 042 00 Košice, Slovensko

vojtech.ferencz@gmail.com

jaroslav.dugas@gmail.com

renata.turisova@tuke.sk

Key words

clusters, structure, stage, mapping, identification, development, competitiveness, benefits

Abstract

Clusters are now an important tool to support industry development, innovation, competitiveness and economic growth. Although this is primarily a management efforts of private organizations, clusters are affected by many other actors, including governments and other public institutions at national and regional level.

Enterprises are at the heart of the Lisbon Strategy, which aims to make the European Union the most competitive and dynamic evolving economy in the world, which is able to maintain long-term growth. One of the important tools to fulfill this objective, we can consider just clusters. This concept is based on the cooperation of companies, research institutions and institutions of tertiary education and its development should have a positive impact on both the regional and nationwide economy.

Úvod

Klastre sú dnes už dôležitým nástrojom na podporu rozvoja priemyslu, inovácií, konkurencieschopnosti a hospodárskeho rastu. Hoci ide hlavne o riadenie úsilia súkromných organizácií, sú klastre ovplyvňované mnohými ďalšími aktérmi vrátane vlády a ostatných verejných inštitúcií na národnej a regionálnej úrovni. Podniky sa stali jadrom záujmu Lisabonskej stratégie, ktorej zámerom je, aby sa Európska únia stala najkonkurencieschopnejšou a najdynamickejšie sa vyvíjajúcou ekonomikou na svete, ktorá je schopná si udržať dlhodobý rast. Za jeden z významných nástrojov, ako naplniť tento cieľ, môžeme považovať práve klastre. Tento koncept je založený na spolupráci firiem, výskumných inštitúcií a inštitúcií terciárneho vzdelávania a jeho rozvoj by mal mať priaznivý vplyv tak na regionálne, ako aj celonárodné ekonomiky.

1 Štruktúra klastra

Klaster by sme mohli definovať ako geografické zoskupenie vzájomne prepojených podnikov. Táto definícia zahŕňa dve dôležité kritériá, podľa ktorých možno klaster definovať. Po prvé, klaster má svoje geografické ohraničenie – to znamená, že podniky spolupracujú v rámci daného regiónu (regionálne zoskupenia) alebo môžu spolupracovať cez hranice (cezhraničné klastre). Po druhé, ďalším dôležitým prvkom je spolupráca medzi podnikmi pôsobiacimi v rovnakom odvetví. Tieto podniky nespupracujú len medzi sebou, ale aj s výskumnými ústavmi, vysokými školami,

a často aj s miestnymi samosprávami. Teoretických definícií je veľmi veľa, ale všetky viac-menej vychádzajú z potreby dobrovoľnej spolupráce. Vďaka tejto spolupráci majú podniky napríklad možnosť usporiť náklady alebo lepšie získať informácie. Navyše mnoho štúdií ukazuje, že geografická blízkosť vzájomne prepojených ekonomických činností umožňuje dosiahnuť vyššiu mieru produktivity a inovácie. Michael Porter, významný americký ekonóm a odborník na konkurencieschopnosť, definuje klastre takto: „Klastre sú miestne koncentrácie vzájomne prepojených firiem a inštitúcií v konkrétnom odbore. Klastre zahŕňajú skupinu previazaných priemyselných odvetví a ďalších subjektov dôležitých pre hospodársku súťaž. Obsahujú napríklad dodávateľov špecializovaných vstupov, ako sú súčasti, stroje a služby, a poskytovateľov špecializovanej infraštruktúry. Klastre sa často rozširujú smerom dole k odbytovým kanálom a zákazníkom, a do strán k výrobcom komplementárnych produktov a spoločnostiam v priemyselných odvetviach príbuzných z hľadiska schopností, technológií alebo spoločných vstupov. Veľa klastrov tiež zahŕňa vládne či iné inštitúcie – ako napríklad univerzity, normotvorné agentúry, výskumné tímy alebo obchodné asociácie, ktoré poskytujú špecializované školenia, vzdelávanie, informácie, výskum a technickú podporu“ (Porter, 1990). Európska komisia, ktorá sa zaoberá regionálnymi zoskupeniami a podporuje ich vznik a rozvoj na území EÚ, klastre potom definuje ako „skupiny nezávislých firiem a pridružených inštitúcií, ktoré spolupracujú a súťažia, sú miestne koncentrované v jednom či niekoľkých regiónoch (i keď tieto klastre môžu mať globálny rozsah), sú špecializované v konkrétnom priemyselnom odvetví previazanom spoločnými technológiami a zručnosťami, sú buď znalostné, alebo tradičné“ (www.czechinvest.org).

Dnes si už pod pojmom klaster predstavujeme také zoskupenie subjektov v danom odvetví a na danom území, kde nájdeme nielen vodcovské podniky vo svojom odbore, ale aj špičkových vedcov a kvalifikovaný personál a tí všetci navzájom spolupracujú a pracujú na konkrétnych inovatívnych projektoch na dosiahnutie spoločných cieľov.

V dnešnej dobe záujem o klastre rastie a vychádza z dôležitosti miestnych a regionálnych zdrojov pre schopnosť posilniť inováciu a konkurencieschopnosť podnikov.

Pojem klaster, ktorý pochádza z anglického slova „cluster“, je v SR najčastejšie používaným názvom.

Hoci sa s výrazom klaster stretávame až počas posledných desaťročí, jeho vznik spadá už do konca 19. storočia. Vtedy sa Alfred Marshall venoval problematike špecializovaných priemyselných zoskupení a poukázal na fakt, že priemyselné odvetvia sa často lokálne koncentrujú, aby získavali výhody z externalít, ako sú napríklad úspory z rozsahu a z tzv. prelievania (spillovers). Tieto pozitívne externality vznikajú z mnohých dôvodov, napríklad prilákaním ďalších podnikov z podobného priemyselného odvetvia (Zemanová, 2008). Tieto podniky poskytujú špecializované vstupy a služby a vytvoria zásobu špecializovaných pracovných síl so všetkými schopnosťami a potrebným know-how pre daný priemysel a odvetvie. Tieto skutočnosti spôsobujú šírenie poznatkov, myšlienok a technického pokroku medzi jednotlivými podnikmi v rámci odboru a vytvára sa tak špecifická priemyselná atmosféra s veľkým počtom formálnych aj neformálnych pracovných praktík, zvykov, tradícií, hodnôt a špecializovaných inštitúcií, ktoré danému priemyslu umožní, aby sa inovoval a efektívne fungoval. Marshall sa vo svojej analýze síce zaoberal len koncentraciami priemyslu vytvorenými počas priemyselnej revolúcie, avšak mnoho z nich funguje až dodnes (Vítková a kol., 2005). Na Marshalla potom v 80. rokoch minulého storočia nadviazali talianski ekonómovia Bagnasco, Becattini a Brusco v rámci tzv. teórie výrobných okrskov. Títo ekonómovia podrobnejšie skúmali regióny takzvané „tretej Itálie“, regióny, ktoré boli málo industrializované, napriek tomu však po vojne zaznamenali relatívne rýchly hospodársky rast, a to predovšetkým vďaka veľkému podielu malých a stredných podnikov. Tieto podniky si boli priestorovo blízke, navzájom spolupracovali a navzájom si dôverovali a tiež dokázali pružne reagovať na dopyt. Okrem špecializovaných podnikov tu existovali aj podporné inštitúcie, teda podniky, ktoré sa napríklad zaoberali nákupom vstupov vo veľkom (za výhodnejšie ceny) alebo vedením účtovníctva a podobne. Podniky tak dosahovali výrazné úspory z celkového rozsahu.

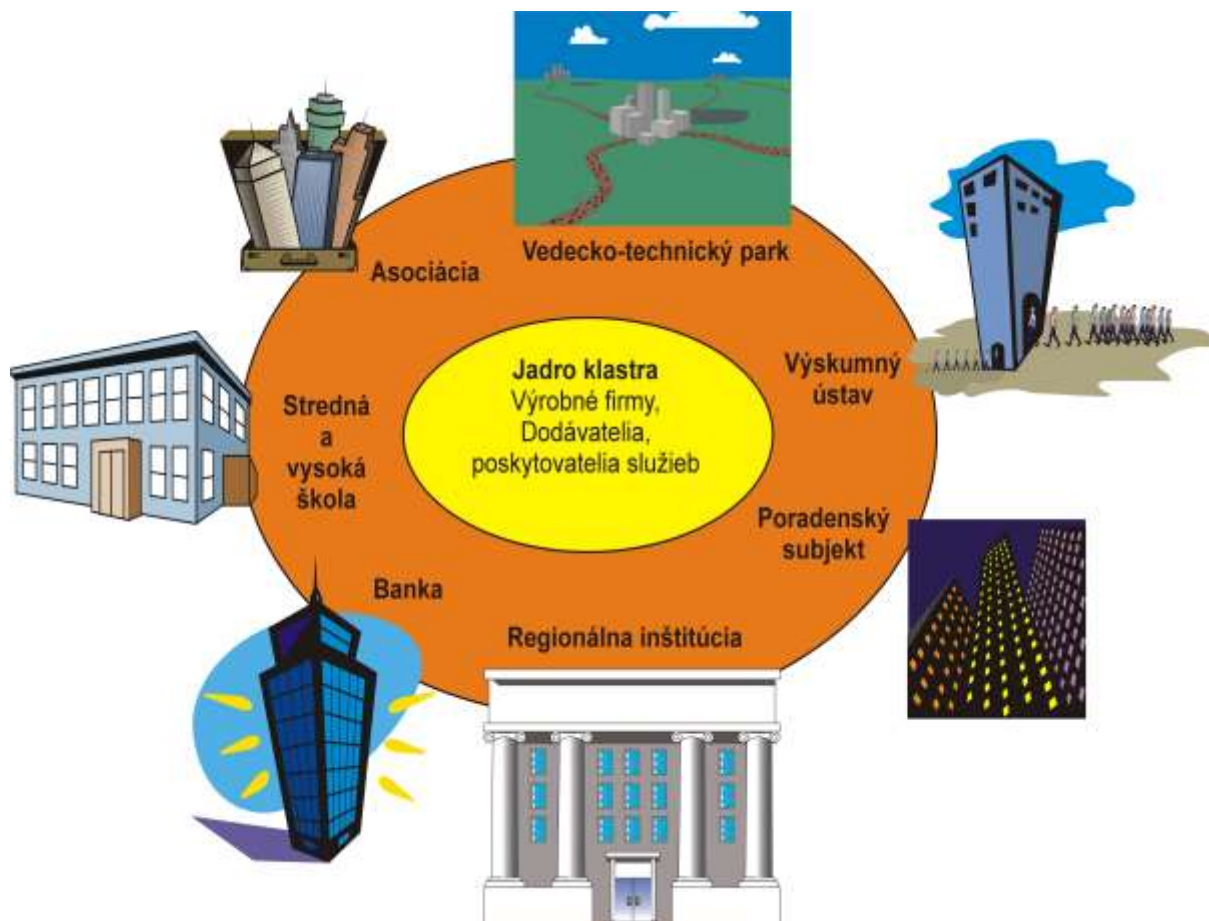
O niečo mladšia teória (z 90. rokov minulého storočia) ako v predchádzajúcom prípade je „teória učiacich sa regiónov“, ktorej predstaviteľom je napríklad Lundvall alebo Malmberg. Ako už názov teórie napovedá, táto teória kladie hlavný dôraz na učenie, teda na vedomosti a schopnosti učiť sa.

Malmberg uvádza tri hlavné charakteristiky učiacich sa regiónov: existencia väčšieho množstva obdobne zameraných firiem; existencia výskumných inštitúcií, ktoré spolupracujú s miestnymi podnikmi, čo zvyšuje pravdepodobnosť inovácií; kultúra a inštitúcie regiónu, pod ktorými si možno predstaviť spoločnú identitu aktérov, silné podnikateľské asociácie a inovačné centrá, dostatok informácií a schopnosť učiť sa a dobrú previazanosť a koordináciu medzi všetkými inštitúciami (Blažek – Uhlíř, 2002). Môžeme si všimnúť, že všetky tieto prvky sú aj predpokladom na dobré fungovanie klastrov. Čo sa týka schopnosti učiť sa, v rámci tejto teórie sa rozlišujú kodifikovateľné vedomosti, ktoré sa možno naučiť pomocou návodu alebo inštrukcií, a ďalej nekodifikovateľné vedomosti, ktoré možno nadobudnúť len zaškolením alebo praxou. Kodifikovateľné znalosti sa zvyčajne môžu predávať ako tovar. Preto sa z nich stávajú komodity, ktoré možno nájsť kdekoľvek a dopraviť bez väčších nákladov kamkoľvek. Naopak nekodifikovateľné vedomosti sú viazané na špecifický regionálny kontext, na inštitucionálne charakteristiky územia, a preto sú považované za zdroj konkurenčnej výhody (Blažek – Uhlíř, 2002). Regióny by sa teda mali snažiť o identifikáciu tých vedomostí a schopností, ktoré sú späté s jeho územím a snažiť sa ich využiť vo svoj prospech.

1.1 Účastníci a štruktúra klastra

Klastre nie sú formované iba priemyselnými podnikmi, ale zahŕňajú aj verejné autority, výskumné inštitúcie, akademickú sféru, zástupcov finančného sektora a ďalších spolupracovníkov. Tieto subjekty dohromady tvoria mäkkú infraštruktúru klastra. Patria sem:

- **Podniky** (malé a stredné podniky a drobné firmy). Patria sem tak vysoko špecializované firmy z rovnakého sektora, ako aj podporné firmy (dodávatelia služieb, surovín, zariadení alebo výrobcovia komponentov, dopravcovia a podobne). Aj keď vzájomná spolupráca ponúka množstvo výhod, proti úzkej spolupráci s konkurentmi sa často vyskytujú aj výhrady. Príčinu možno vidieť v mentalite ľudí v našej republike v závislosti od historického vývoja. Transfer know-how môže posilniť tých druhých a oslabiť vlastnú pozíciu na trhu. Na druhej strane sa zvyšuje šanca, že malý a stredný podnik zarobí na sile a veľkosti skupiny pri predaji, zabezpečovaní logistiky a na medzinárodnom trhu.
- **Vláda.** Vzhľadom na to, že vláda je zodpovedná za ekonomický rozvoj, mala by sa snažiť robiť kroky na podporu tohto rozvoja, a to napríklad vytváraním efektívnej hospodárskej a klastrovej politiky – podporovať výskum a vývoj, inovácie, vzdelávanie, transfer technológií alebo budovať infraštruktúru.
- **Výskumné inštitúcie a vysoké školy.** Výskumné inštitúcie a univerzity zohrávajú dôležitú úlohu pri inováciách. Inovácie, ktoré sú kľúčom ku konkurenčnej výhode, závisia od prehlbovania znalostí, a práve vzdelávanie a výskum napomáhajú rozširovať tieto vedomosti. V rámci klastra tak môže dôjsť k vývoju inovatívnych produktov.
- **Sponzori.** Ak je klaster úspešný, stane sa zaujímavým pre poskytovateľov rôznych služieb (finančné, vzdelávacie, mediálne). Môže tak pritiahnúť pozornosť sponzorov, ktorí následne výrazne podporia rozpočet pre klastrové akcie, publikácie atď.
- **Miestne obchodné a profesijné asociácie, poradenské subjekty, banky.** Sú tiež dôležitými zložkami klastra, pretože podporujú jeho aktivity a prispievajú tak k jeho úspešnému fungovaniu. Novým klastrom v EÚ sa odporúča, aby boli riadené organizáciami alebo poradcami, ktorí sú nestranní alebo zastávajú neutrálnu pozíciu bez vedľajších politických alebo ekonomických záujmov. Na zabezpečenie rovnováhy všetkých záujmov môže byť klastrom k dispozícii riadiaci výbor, ktorý by mal pozostávať z reprezentantov všetkých zastúpených strán. Aby bol klaster výkonný, musí mať predovšetkým kvalitné jadro, ktoré je tvorené špecializovanými a podpornými podnikmi. Na ilustráciu uvádzame schému zjednodušenej štruktúry modelu klastra, ktorá je aplikovateľná na európske reálie (obr. 1). Tento model nemusí byť totožný pre každý klaster, môže sa líšiť v závislosti od veľkosti, jeho zamerania alebo okrajových podmienok klastra.



Obr. 1 Štruktúra klastra

Zdroj: vlastný návrh

1.2 Vznik klastra

Neexistuje jednotný a ani univerzálny postup vytvárania klastra. Je to dlhodobý proces, keďže každý klaster môže vzniknúť a ďalej sa rozvíjať svojím špecifickým spôsobom. Lednický a Vaněk identifikovali vývojový proces klastra, ktorý rozdelili do šiestich vývojových štádií, ktoré sú pre prehľadnosť zhrnuté v tab. 1.

Tab. 1 Vývojové štádiá klastrov

Štádium	Charakteristika vývojového štádia	Fáza
1.	formovanie prvých firiem na základe miestnych špecifických podmienok, nasleduje odštiepenie ďalších	embryonálna
2.	vytvorenie skupiny špecializovaných dodávateľov a servisných firiem a špeciálneho trhu práce	rastu
3.	formovanie nových organizácií, ktoré obsluhujú firmy v klasteri	rozvoja
4.	prilákanie firiem zvonku, prilákanie kvalifikovanej pracovnej sily, vytvorenie podmienok na rast nových firiem	vrcholová, fungujúca
5.	vytvorenie netrhomých a neobchodných väzieb a vzťahov	poklesu
6.	ohrozenie etapou úpadku z dôvodov uzavretia sa klastra do seba v danom regióne	úpadková

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Lednického a Vaněka, 2004)

Prvé embryonálne štádium tvoria inovácie, invencie, vnútorné investície, prírodné zdroje atď. Druhým štádiom je rast. V tomto momente je trh už plne vyvinutý, začínajú sa objavovať napodobovatelia a

konkurenti, čím dochádza k rozmachu podnikania. Po rozvoji podnikania sa klastrer dostáva do fázy zrelosti, čo je obdobie, keď sa jednotlivé procesy alebo služby stávajú už zabehnutou činnosťou a na trh vstupujú ďalší napodobovatelia. V tejto fáze sa náklady môžu stať vodidlom ku konkurenčnej výhode. Potom dochádza k úpadku, keď sú jednotlivé produkty nahradzované inými produktmi, majúce nižšie náklady alebo väčšiu efektívnosť.

Aj keď neexistuje úplne dokonalý návod vedúci k vzniku klastra, proces vzniku klastra sa zvyčajne odohráva v dvoch fázach. Prvou fázou je rozsiahle mapovanie klastra, ktoré je potrebné na stanovenie základnej vízie klastra a na určenie jeho kľúčových aktérov, druhou etapou je už samotné založenie a rozvoj klastra.

1.3 Mapovanie klastra

Cieľom mapovania klastra, čiže identifikácie, je zistiť, či dané odvetvie disponuje potenciálne konkurenčnou výhodou a či existujú možnosti ďalšieho rozvoja tejto konkurenčnej výhody. Počas tohto postupu by už mala byť jasná odpoveď, či v odvetví existuje potenciál na vznik a rozvoj klastra, ako aj definovanie základných cieľov klastra, jeho stratégie a potenciálnych členov spolu s väzbami medzi nimi. Následne sa vypracuje mapovacia štúdia, ktorá by mala vysvetliť prínosy jednotlivým členom klastra a tiež naplánovať spoločné projekty klastra aspoň tri roky dopredu. Mala by obsahovať návrh rozpočtu klastra a zriadenie riadiacej skupiny klastra. Proces mapovania je teda predovšetkým orientovaný na identifikáciu skutočných alebo potenciálnych klastrov v krajoch, okresoch či mestách, identifikáciu kľúčových problémov a príležitostí pre skupiny firiem a ostatných aktérov vrátane univerzít a výskumných ústavov, ktoré môžu poháňať zvyšovanie konkurencieschopnosti a podporovať inovácie, spracovanie podrobných akčných plánov pre skupiny aktérov s cieľom riešiť spoločné problémy a príležitosti prostredníctvom štátnej finančnej podpory.

Podľa toho, kto proces mapovania klastra iniciuje, možno rozlíšiť dva rôzne prístupy:

1. *Identifikácia klastra – prístup „zhora nadol“ (topdown)*

V tomto prístupe je identifikácia klastra činnosťou štátu alebo regiónu. Ich zámerom je zistiť, či existujú nejaké východiská, ktoré by pomohli rozvoju konkurencieschopnosti ekonomiky, a ďalej určiť oblasti podpory, ktoré majú vysokú návratnosť investícií. V podstate by mali byť podporované tie sektory na regionálnej úrovni, ktoré disponujú reálnou alebo budúcou konkurenčnou výhodou. Čo sa týka tohto prístupu, niekedy je veľmi problematické definovať tie sektory, ktoré by mali byť podporované, a to najmä pre nedostatočné dáta na regionálnej úrovni. Možno však využiť rad komerčných databáz, napr. Albertinu, ktorá umožňuje identifikáciu kľúčových firiem v určitom sektore: štatistická analýza kraja, identifikácie kľúčových sektorov pomocou lokačných kvocientov, výber sektorov s celkovou zamestnanosťou nad 50 % v regióne, ďalej skúmať na základe podielu na zamestnanosti, pridanej hodnoty, produktivity a exporte, preskúmanie každého sektora na základe dostupných dokumentov, rokovaní s miestnymi expertmi, výber kľúčových sektorov na ďalšie skúmanie, ďalší výskum pomocou interview, benchmarkingu vedúceho k detailnému opisu a analýzám klastrov, spracovanie stratégie rozvoja a podpory klastrov pre vládu, miestnu samosprávu a miestnych lídrov klastrov.

2. *Identifikácia klastra – prístup „zdola nahor“ (bottomup)*

V prípade, že nedôjde k realizácii celkového mapovania na národnej alebo regionálnej úrovni, by tento fakt nemal narušiť identifikáciu či vývoj klastra. Klaster fungujú úspešne tam, kde dochádza k efektívnej spolupráci medzi jednotlivými účastníkmi (tzn. nielen medzi podnikmi, školami, ale aj regionálnymi a miestnymi vládami). Tieto subjekty by sa potom mali snažiť o spoločné riešenie problémov a o vyhľadávanie nových príležitostí. Na účely identifikácie klastrov sa dajú použiť tieto makroekonomické analytické nástroje:

- *vstupno-výstupná analýza*, ktorá sa využíva na zobrazenie aktuálnych dodávateľsko-odberateľských vzťahov vnútri a medzi klastrami a v rámci ktorej dochádza k identifikácii obchodných vzťahov medzi rôznymi priemyselnými odvetviami príslušného hospodárstva,
- *koeficient lokalizácie*, ktorý sa určí ako pomer zamestnanosti v sektore v regióne a zamestnanosti v sektore v celej krajine. Tento koeficient definovaný M. Porterom potom

udáva, koľkokrát je podiel odvetvia na zamestnanosti v regióne vyšší ako priemer v štáte. Potenciál na regionálne zoskupenia je tam, kde existujú skupiny prepojených odvetví s LQ vyššími než 1.

$$(LQ) = \frac{x}{X} \text{ alebo } (LQ) = \frac{y}{Y}, \quad (1)$$

kde:

LQ koeficient lokalizácie zamestnanosti v regióne,
 x počet zamestnancov, pracujúcich v odvetví v danom regióne,
 X celkový počet zamestnancov v regióne,
 y počet zamestnancov, pracujúcich v danom odvetví v SR,
 Y celkový počet zamestnancov v SR.

Táto prvá fáza mapovania klastra mala trvať maximálne osem mesiacov a počas nej možno podať žiadosť o dotáciu na projekt vyhľadávania vhodných firiem pre klaster.

1.4 Typy klastrov

Pokiaľ ide o typy klastrov, rozlišujeme dva základné typy klastrov. Tým prvým sú klastre založené na hodnotovom reťazci a druhým typom sú klastre založené na kompetenciách (Zemanová, 2008).

1. **Klastre založené na hodnotovom reťazci.** Tento typ klastra predstavuje sieť dodávateľských väzieb, určitý klaster teda funguje na základe tzv. vertikálnej väzby. Príslušný klaster je vybudovaný okolo osi hodnotového reťazca, ktorý spája výrobcu daného výrobku s jeho dodávateľmi. Tí potom ďalej obstarávajú špecializované vstupy, ktoré sú potrebné na vznik konečného výrobku. Napríklad v prípade automobilového klastra je výrobca automobilov prepojený s výrobcami elektroniky, plastov či textilu.
2. **Klastre založené na kompetenciách.** V tomto type klastra nejde o sieť dodávateľských vzťahov a väzieb, ale o špecializáciu na danú oblasť – technickej expertízy alebo kompetencie v regióne (napr. oblasť výskumu alebo vzdelávania). V takomto klasteri je kľúčová samotná aplikácia výskumu a znalostí. Mohlo by napríklad ísť o informačné technológie a softvér. Tento typ klastra je spájaný s tzv. horizontálnou väzbou.

Po zmapovaní klastra a zhromaždení údajov o potenciálnom klasteri a jeho účastníkoch sa pristúpi k druhej fáze. Tá sa zameriava na spoluprácu členov klastra, a to predovšetkým na kooperáciu na jednotlivých projektoch, napr. v oblasti výskumu a vývoja, spoločnej propagácie, prehlbovania spolupráce s vysokými školami a výskumnými organizáciami, prieskumu trhov a konkurencie atď. Schéma procesu založenia a rozvoja klastra v poňatí agentúry CzechInvest je znázornená na obr. 2.

V tomto procese rozvoja klastra ide najmä o odhalenie prekážok, ktoré by mohli brániť rozvoju klastra, a vyhliadka výhodného kolektívneho riešenia. Predpokladov, ktoré ovplyvňujú priaznivý rozvoj klastrov, existuje veľa, najvýznamnejšími sú už uvedené prvky diamantu M. Portera.

Skokan k nim ešte priradil nasledujúce všeobecné kritické faktory:

- silná vedeckovýskumná základňa,
- podnikateľská kultúra,
- rastúca firemná základňa,
- schopnosť prilákať kľúčových zamestnancov,
- dostupnosť a schopnosť financovania,
- infraštruktúra, budovy, stavby,
- služby na podporu podnikov,
- kvalifikovaná pracovná sila,
- efektívne siete spolupráce,
- celkové podporné prostredie na podnikanie.



Obr. 2 Schéma procesu založenia a rozvoja klastra

Zdroj: *Vlastný návrh podľa (<http://www.czechinvest.org/klastry>)*

Fáza založenia a rozvoja klastra by nemala presiahnuť tri roky a počas nej možno podať žiadosť o dotáciu na založenie a rozvoj klastra.

1.5 Facilitátor

Ústrednú úlohu v priebehu vytvárania klastra hrá tzv. facilitátor. Facilitátor je akosi neutrálnou osobou, ktorá uľahčuje (facilituje) komunikáciu, potom buduje väzby a dôveru medzi potenciálnymi členmi klastra. Facilitátor sa nielen musí vedieť dobre orientovať v procese klastrovania, ale tiež by mal mať vedomosti o prístupe k zdrojom financovania. Tento človek by mal disponovať tzv. mäkkými zručnosťami, teda komunikatívnosťou, schopnosťou motivovať druhých alebo zmyslom pre vytváranie dlhodobých funkčných vzťahov.

Na facilitátora sú kladené veľké nároky a medzi jeho najdôležitejšie úlohy patrí:

- identifikácia a podnecovanie klastrovej a networkingovej príležitosti v regióne a jej aktívny rozvoj vyhľadávania možností prepojenia firiem tam, kde existujú zhodné záujmy a potreby,
- facilitácia úvodných workshopov, sprostredkovanie kontaktov, nadväzovanie, rozvíjanie a udržiavanie vzťahov v rámci skupiny subjektov, ktoré chcú založiť klaster,
- uľahčovanie dialógu medzi účastníkmi klastra, regiónom, súkromnými podnikmi a vládou,
- identifikácia a rozširovanie zoznamu okamžitých akcií, ktoré majú rýchle výsledky z hľadiska napomáhania založiť riadiacu skupinu klastra, vedenú súkromným sektorom,
- napomáhanie rastu existujúcich firiem, vyhľadávanie príležitostí na inovácie v klastrí a prilákanie nových spoločností.

1.6 Právne formy klastra

Klaster môže nadobudnúť rôzne právne formy. Možno pripustiť aj fakt, že sa právna forma klastra bude meniť v závislosti od vývoja klastra, jeho členov a stratégie. Záleží na tom, aká právna forma sa javí pre klaster prijateľná z hľadiska organizácie – členstvo, právomoci, možnosti získania dotácií atď. V zásade sa však odporúča nechať spracovať odborne právny posudok, ktorý zväží rôzne varianty. Zakladatelia klastrov, ktorí chcú získať podporu z Operačného programu Podnikanie a inovácie, však

musia spĺňať určité podmienky, musia byť právnickou osobou a mať oprávnenie na podnikanie. Najvhodnejšími právnymi formami pre klaster sú teda združenia.

1.7 Financovanie klastra

Aby daný klaster mohol vôbec vzniknúť, jednou z dôležitých stránok je aj jeho financovanie, ktoré je realizované prostredníctvom rôznych finančných zdrojov. Spôsob financovania je v rámci celého sveta odlišný a závisí od podmienok daného územia alebo sektora.

V zásade sa uvádzajú tri formy financovania:

- **Súkromný sektor** – ide o financovanie klastra súkromnými firmami, pričom jedna alebo niekoľko vedúcich spoločností pomocou klastrovej iniciatívy organizuje a optimalizuje svoj dodávateľský reťazec. Tento spôsob financovania je typický pre klaster automobilového priemyslu. Čo sa týka zdrojov financovania pochádzajúcich zo súkromného sektora, možno využiť vlastné zdroje klastrových firiem, ktoré majú formu členských príspevkov či formu spolufinancovania dohodnutých projektov. Okrem týchto vlastných zdrojov sú k dispozícii aj špeciálne bankové produkty alebo sa ponúkajú rôzne formy sponzorstva či marketingových partnerstiev zo strany subjektov mimo klastrov.
- **Verejný sektor** – tento model financovania nie je až taký obvyklý. V niektorých prípadoch však môže dôjsť k iniciatíve zo strany verejného sektora (centrálnej alebo regionálnej vlády). Deje sa to tak napríklad v nových a strategicky významných odvetviach, ako sú biotechnológia či optoelektronika a pod. Pod zdrojmi z verejného sektora slúžiacich na financovanie klastra si môžeme predstaviť napríklad krajské rozpočtové zdroje, rozpočty univerzít, štrukturálne fondy, štátne fondy a ostatné zdroje EÚ.
- Asociácia môže byť založená na účel podnikania (v tomto prípade platí daň z príjmu právnických osôb) alebo ako nepodnikateľský subjekt (neplatí daň z príjmu právnických osôb). Ďalej sa môže členiť na niekoľko rôznych kategórií, ako napr. všeobecne prospešné spoločnosti, asociácie ochrany životného prostredia, združenia spotrebiteľov atď. Sami členovia si určujú spôsob jej fungovania v stanovách asociácie (cieľ, spôsob usporiadania i fungovania asociácie možno priebežne meniť). Ak asociácia vykáže nejaký zisk, nesmie sa rozdeliť medzi členmi asociácie, ale musí byť automaticky prevedený v prospech asociácie (www.cabinet-lingibe.com).
- **Súkromný a verejný sektor** – klaster môže byť súčasne financovaný súkromným, ako aj verejným sektorom. Verejný sektor sa zapája v prípade, ak vidí v podpore klastrov vhodný spôsob, ako rozvinúť regionálnu priemyselnú dynamiku. V praxi sa potom na financovanie využívajú štrukturálne fondy, štátne a regionálne rozpočty formou grantových schém a programov, čo vyžaduje aj spolufinancovanie klastrových firiem.

2 Klaster a konkurencieschopnosť

Ešte na jar roku 2000 Európska rada schválila tzv. Lisabonskú stratégiu. Tvorí ju spolu osem hlavných smerov, ktorými sú informačná spoločnosť pre všetkých, vytvorenie európskeho výskumného priestoru, odstránenie prekážok podnikania (najmä pre malé a stredné podniky), ekonomická reforma spojená s dokončovaním vnútorného trhu, vytvorenie integrovaných finančných trhov, lepšia koordinácia makroekonomických politík, aktívna politika zamestnanosti, modernizácia európskeho sociálneho modelu a udržateľný rozvoj a kvalita života. Aj keď má EÚ silný výskumný potenciál, oproti svojim najväčším rivalom – USA a Japonsku – v tejto oblasti stále zaostáva. Preto sa EÚ snaží podporovať výskum a technologický rozvoj, ktorý má smerovať ku konkurencieschopnosti a inováciám. Takisto bolo rozhodnuté, aby sa v rámci výskumu, vývoja a inovácií navýšili celkové výdavky. Tie mali v roku 2010 dosiahnuť približne 3 % HDP členských štátov.

Klaster sú dôležitým nástrojom rozvoja konkurencieschopnosti ekonomiky a hospodárskeho rastu na regionálnej, nadregionálnej i medzinárodnej úrovni. V súčasnosti je ich rozvoj podporovaný EÚ prostredníctvom rôznych programov, je im venovaná pozornosť tak v súvislosti s podporou podnikania (MSP), ako aj s rozvojom podnikov, ktoré stavajú na znalostiach alebo pri hodnotení faktorov konkurencieschopnosti. Úsilie EÚ je v súlade s cieľmi Lisabonskej stratégie, a tak sú klaster podporované aj na našom území prostredníctvom operačných programov financovaných

zo štrukturálnych fondov EÚ. Klaster je chápaný ako „holistický“ (celostný) pohľad na hlavné ekonomické kategórie ovplyvňujúce konkurencieschopnosť, ktorými sú vzdelávanie, výskum, vývoj a inovácie, podpora podnikania, investície, priemyselné nehnuteľnosti, rozvoj dodávateľských reťazcov vrátane sociálneho začlenenia a trvalo udržateľného rozvoja. Tieto systémové schopnosti funkčného klastrového prostredia predurčujú klaster na to, aby sa stali strategickým nástrojom zvyšovania konkurencieschopnosti aj v SR a prispievali tak k plneniu cieľov Lisabonskej stratégie.

Už v 90. rokoch minulého storočia boli klaster uznané ako dôležitý nástroj stimulácie produktivity a schopnosti podporovať inovácie. V tomto období M. Porter poukázal aj na to, že trvalé konkurenčné výhody v rámci ekonomiky sú často miestneho charakteru prameniace z koncentrácie znalostí, vysoko špecializovaného know-how a tiež inštitúcií, súperov, partnerských podnikov a náročných spotrebiteľov. Pre ekonomickú konkurencieschopnosť sú nevyhnutné nielen tradičné výrobné faktory, ako napríklad prírodné zdroje, objem pracovnej sily, dostupný kapitál (stroje, zariadenia, budovy, dopravná infraštruktúra atď.), ale aj nemateriálne výrobné faktory. Tieto nemateriálne výrobné faktory majú v súčasnosti čoraz väčší význam. Radíme k nim napríklad kvalitu ľudských zdrojov, schopnosť vytvárať a využívať inovácie alebo schopnosť subjektov navzájom spolupracovať. Vzhľadom na to, že konkurencia vo svete neustále rastie a že vyspelé štáty a ich regióny musia čím ďalej tým viac čeliť lacným dovozom z rozvíjajúcich sa ekonomík, je nevyhnutné, aby vyspelé štáty budovali svoju konkurenčnú výhodu, a to predovšetkým pomocou technologického rozvoja a inovácií, na čo je nevyhnutné získavať a využívať nové vedomosti.

Klaster majú vplyv na zlepšenie konkurencieschopnosti, a to predovšetkým v dôsledku toho, že majú lepší prístup k špecializovaným dodávateľom, schopnostiam a informáciám, čím dochádza k zvýšeniu produktivity. Tým, že firmy spolupracujú a zdokonaľujú svoje výrobné postupy, je väčší význam prikladaný inováciám, ktoré sú neodmysliteľnou zložkou konkurenčnej výhody (Vítková a kol., 2005).

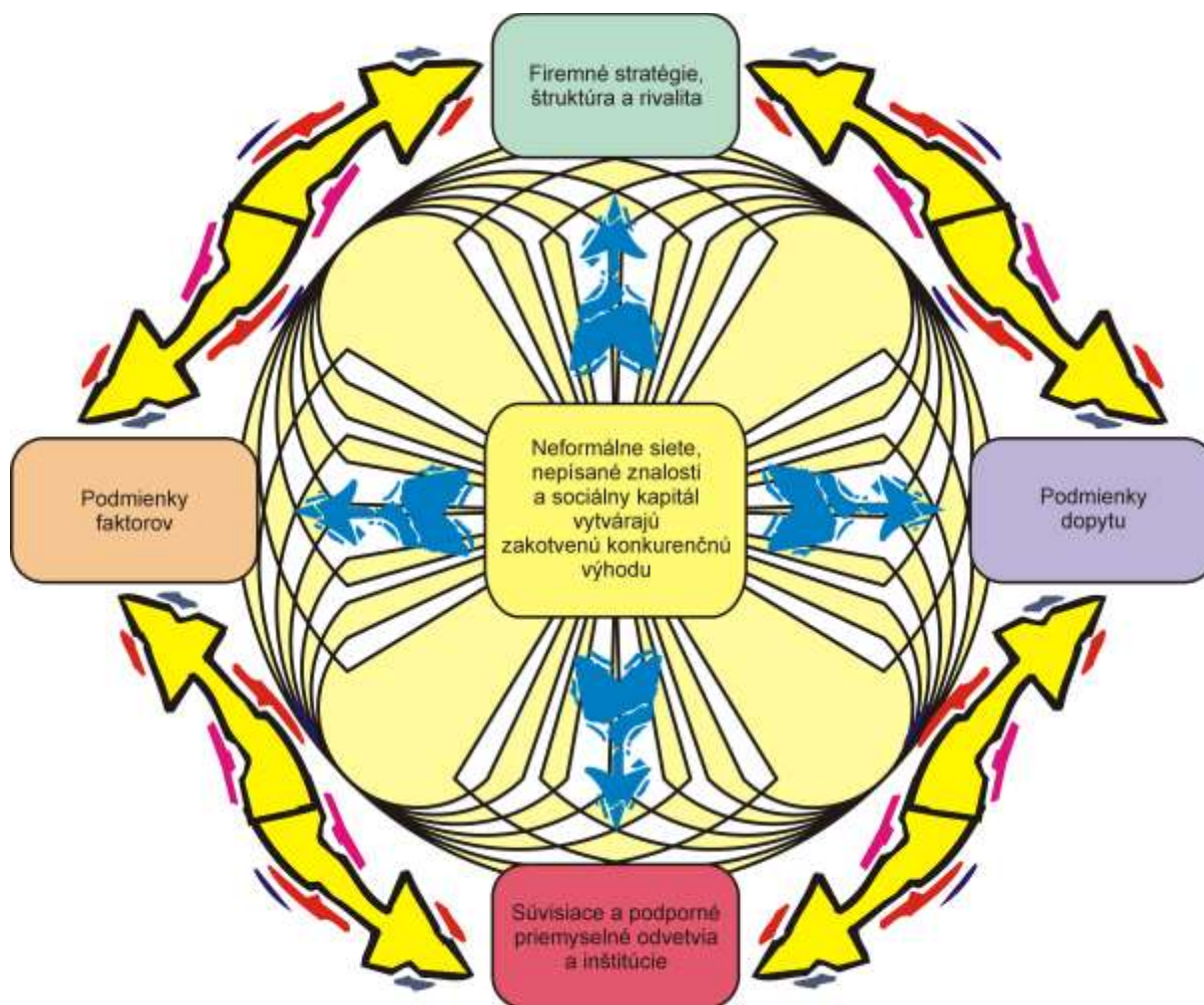
2.1 Diamant konkurenčnej výhody

Ako je už známe, podniky združené v klasteri si nielen navzájom konkurujú, ale zároveň sú nútené riešiť celý rad podobných problémov. Vďaka spolupráci v rôznych oblastiach môžu množstvo týchto sporných otázok prekonať a získať tak konkurenčnú výhodu, ktorá je veľmi ťažko opätovne použiteľná. M. Porter sa v svojej knihe *Konkurenčná výhoda národov* snaží vyložiť, ako je v súčasnom globalizovanom svete vôbec možné si také regionálne alebo miestne konkurenčné výhody zachovať a udržať si svoje prvenstvo v odbore i naďalej. Svoje závery potom vysvetlil na modeli pod názvom *Diamant konkurenčnej výhody* (obr. 3). Tento model obsahuje štyri základné podmienky, ktoré musia byť splnené, aby mohol byť daný klaster konkurencieschopný.

Aj keď každý z uvedených prvkov zohráva veľmi dôležitú úlohu, konkurenčná výhoda daného klastra je práve určená diamantom, teda celkom, čo znamená, že všetky prvky diamantu musia byť navzájom prepojené.

Teraz si tieto jednotlivé prvky rozoberieme podrobnejšie:

- **Podmienky na strane dopytu** – dopyt má na konkurenčnú výhodu určitého priemyselného odvetvia značný vplyv, a to predovšetkým vďaka prítomnosti náročných miestnych zákazníkov. Títo zákazníci majú vysoké požiadavky, ktoré nútia firmy inovovať a neustále zlepšovať vlastnú produkciu. Dôležitá je schopnosť porozumieť potrebám zákazníkov. V ideálnom prípade potom potreby miestnych zákazníkov predbiehajú potreby inde alebo predpovedajú svetový dopyt, čo môže otvoriť klasterom cestu na medzinárodné trhy.
- **Podmienky faktorov** – v podstate sem patria dva druhy faktorov, a to základné a pokročilé faktory. Základné faktory neposkytujú klasterom jedinečný zdroj výhody z toho dôvodu, že môžu byť široko dostupné alebo opätovne použiteľné ostatnými regiónmi. Patrí sem napríklad podnebie, dopravná a komunikačná infraštruktúra či elektrická energia. Pokročilé faktory oproti základným faktorom nie sú tak ľahko napodobiteľné a poskytujú klasterom ojedinelý zdroj konkurenčnej výhody. Pokročilé faktory napríklad zahŕňajú know-how, výskum, vedomosti či vysokokvalifikovanú pracovnú silu. Tieto faktory musia byť neustále zdokonaľované, a preto sa úspešné klaster nachádzajú veľmi často v blízkosti univerzít a výskumných ústavov.



Obr. 3 Diamant konkurenčnej výhody

Zdroj: Vlastný návrh

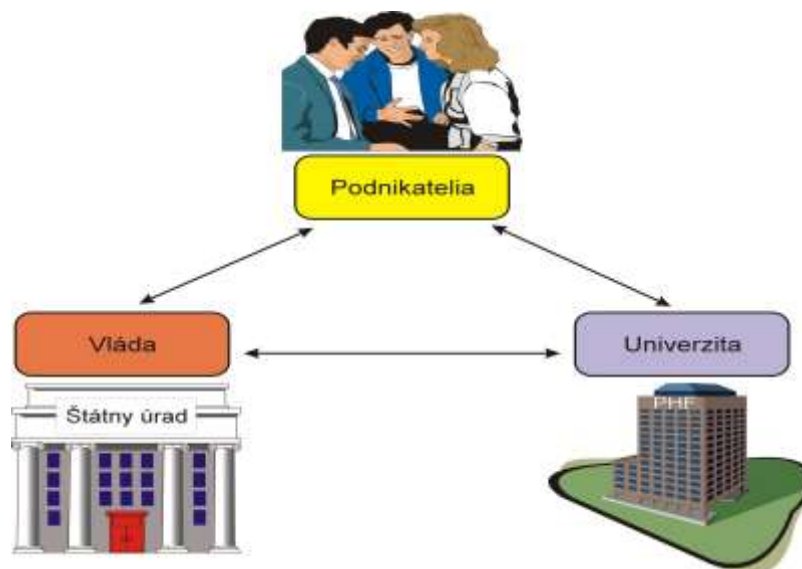
- **Firemná stratégia, štruktúra a rivalita** – predpokladom úspešnosti klastrov je nielen rozsiahla kooperácia jeho členov, ale aj zachovanie zdravej miery konkurencie a rivality. Táto konkurencia má spravidla dve formy. Tou prvou dimenziou je trhovú konkurenciu v zmysle tradičného ekonomického poňatia. Nejde však napríklad o tvrdú cenovú konkurenciu, ale skôr o neformálne vzťahy, ktoré podnecuje klaster do inovácií. Druhú dimenziu potom tvorí personalizovaná rivalita ako forma súťaže medzi podnikateľmi a firmami, ktorá môže súvisieť s cieľmi, ako napríklad získaním určitého podielu na trhu alebo s úmyslom stať sa najúspešnejším vo svojom sektore. Aj v klastri však existuje určité nebezpečenstvo, že sa jedna veľká spoločnosť zmocní určitej časti trhu relevantného pre tento klaster. V tomto prípade potom môže dôjsť k narušeniu inovácií, straty konkurenčnej výhody, a tým aj k úpadku daného klastra. Preto je veľmi dôležitá aj miestna politika, ktorá môže prilákať do klastra nové priame investície.
- **Súvisiace a podporné odvetvia** – súvisiacimi a podpornými odvetviami rozumieme množstvo schopných miestnych dodávateľov v podobnom priemyselnom odvetví z hľadiska schopností, technológií, know-how alebo cieľovej skupiny zákazníkov. Kvalitní miestni dodávatelia sú dôležitým zdrojom konkurenčnej výhody, avšak tie najúspešnejšie klastre využívajú spravidla aj vstupy z medzinárodných trhov, čo môže podnietiť proces inovácie v danom odvetví.
- **Vláda** – rolu vlády nemožno vynechať, pretože zohráva dôležitú úlohu pri podpore dlhodobého rozvoja. Svojou politikou má možnosť ovplyvňovať a formovať podnikateľské prostredie. Čo sa klastrov týka, vláda by mala pomáhať inovačným procesom, podporovať výskum, vývoj a vzdelávanie a celkovo zlepšovať podmienky na podnikanie.

- **Náhoda** – štát alebo firmy môžu len veľmi ťažko predvídať udalosti, ktoré neočakávané ovplyvni konkurencieschopnosť prostredia. Náhodou tvoria napríklad významné technologické zmeny, prudký rast dopytu, náhle zmeny na finančných trhoch či hrozba regionálneho vojnového konfliktu.

Prínosy klastra možno rozdeliť podľa subjektov, ktorých sa týkajú:

- **Prínosy pre podniky.** Podniky sú pokladané za základný stavebný kameň klastrov. Ich vzájomná spolupráca vo vybraných oblastiach im umožňuje prekonať určité obmedzenia, riešiť spoločné problémy a získať konkurenčnú výhodu. Úspešne fungujúce klastre ponúkajú tieto výhody: úspory vo veľkom rozsahu a nižšie náklady – hlbšou spolupracou môžu podniky preniknúť na nové trhy a zdieľať všetky náklady, čo by nebolo možné, keby pracovali úplne samostatne, lepší a rýchlejší prístup k informáciám a technológiám, a to predovšetkým vďaka blízkosti firiem a silným väzbám medzi nimi. Ďalšími výhodami sú: zvýšenie špecializácie menších firiem (spolupráca menších firiem s väčšími spoločnosťami im umožňuje prístup k medzinárodným sieťam týchto väčších spoločností), rozvoj ľudských zdrojov (vzdelávanie, semináre, rýchly pohyb pracovníkov medzi firmami vrátane prenosu špecialistov), nové trhové príležitosti (vďaka podpore exportu a prieniku na zahraničné trhy), umožnenie efektívneho prepojenia a partnerstvá priemyselných podnikov s akademickými inštitúciami.
- **Prínosy pre vysoké školy.** Univerzity zohrávajú dôležitú úlohu v rozvoji inovácií, ktoré v súčasnosti znamenajú na medzinárodných trhoch významnú konkurenčnú výhodu. Ak má mať univerzita vplyv na klaster, musí mať silnú vedeckú základňu, ktorá bude schopná sa prispôbovať potrebám klastra.

V súvislosti s klastrami sa tiež často hovorí o tzv. „koncepte trojitej špirály“ – modelu, ktorý znázorňuje spoluprácu medzi vládou, priemyslom a akademickou sférou (obr. 4).



Obr. 4 Trojitá špirála

Zdroj: Vlastný návrh

Tento model znázorňuje, že vlády finančne podporujú univerzity, aby pripravovali absolventov so správnymi znalosťami spĺňajúcimi potreby priemyslu. Vlády tiež podporujú výskum tak v podnikoch, ako na univerzitách. Tým, že sa vysoké školy zapoja do klastrov, pre ne vyplývajú, samozrejme, aj výhody: získavajú informácie o aktuálnych potrebách priemyslu a požiadavkách trhu, prenos technológií do praxe, aplikovaný výskum, spolupráca na reálnych projektoch a zisk zo spoločných projektov výskumu a vývoja, lepšie pochopenie podnikateľských postupov. Absolventi vysokých škôl sú lepšie pripravení pre priemysel a zároveň študijné plány sú lepšie adaptované študentom, možné zlepšenie infraštruktúry vrátane výskumných zariadení, čo môže prilákať kvalitnejších pedagógov a výskumníkov do školstva a následne aj kvalitnejších študentov.

Záver

Spolupráca klastra a samosprávy napomáha rastu regionálneho blahobytu, a preto samosprávy podporujú ekonomický rozvoj regiónu napríklad lákaním priamych investícií alebo sa zameriavajú na ciele podpora firiem. Samosprávy získavajú tieto výhody: väčšia atraktivita regiónu pre investorov, účinné partnerstvo verejného a súkromného sektora (napomáha uskutočňovať hospodárne nákupy zo strany verejnej sféry), lepšia znalosť potrieb podnikateľov, rast zamestnanosti v danom odvetví, špecializácie regiónu a zvýšenie jeho konkurencieschopnosti.

Neoddeliteľnou súčasťou mapovania klastra je stanovenie jeho základných cieľov. Z prieskumu Zelenej knihy klastrových iniciatív vyplýva, že ciele klastrových iniciatív môžu byť veľmi rôznorodé. Medzi najčastejšie ciele patrí: výskum a networking (vytváranie sietí medzi firmami a ľuďmi, zlepšovanie povedomia firiem o klastroch, publikovanie správ a štúdií o klastroch), ovplyvňovanie politik (lobovanie vo vláde napríklad kvôli zlepšeniu infraštruktúry alebo právnych predpisov, lobovanie v prospech možných dotácií), ovplyvňovanie obchodnej spolupráce (podpora exportu z klastra, podpora podnikania, zhromažďovania informácií o trhu, koordinácia nákupu, zníženie konkurencie v klastri), ovplyvňovanie vzdelávania a školenia (školenia manažmentu, poskytovanie technického vzdelávania), inovácie a technológie (podpora inovácií a nových technológií, analýza technických trendov, skvalitňovanie výrobných procesov, zavedenie technických noriem), expanzia klastrov (vytváranie regionálnej značky, zlepšenie investičných stimulov, podpora rastu existujúcich firiem, prilákanie nových firiem a talentov).

Výhody členstva v klastri – členstvo v klastroch prináša zúčastneným podnikom hneď niekoľko výhod:

- **Spolupráca.** Nadviazanie spolupráce je jedným zo základných cieľov klastra. Tým, že v rámci klastra dochádza k spolupráci, sú jeho členovia schopní ľahšie identifikovať spoločné problémy či príležitosti, iniciovať kooperačné projekty alebo nachádzať vyhovujúcich partnerov vnútri klastra atď. Počas spolupráce sa však nesmie porušiť konkurencia a rivalita.
- **Konkurencieschopnosť.** Prevažná časť podnikov si pod pojmom konkurencieschopnosť predstaví nízke mzdy, nízke dane a podhodnotenú menu. Členovia klastra však nie. Konkurencieschopnosť chápu ako výsledok produktivity a inovácií. Konkurencieschopnosť závisí nielen od minimálnych nákladov, ale hlavne od druhu zvolenej stratégie. Zásadný význam má aj aplikácia nových technológií, výrobných procesov, riadiacich techník a tiež strategická odlišnosť.
- **Inovácie.** Inovácie v rámci klastra zaistujú rozvoj výrobkov s vyššou pridanou hodnotou. Keď sa do inovácií zapojí viac firiem, môžu sa tak deliť o náklady na vývoj nových výrobkov a technológií. Zrejmou výhodou je aj to, že firmy v klastroch dokážu rýchlejšie vnímať nové technologické, prevádzkové a dodávateľské možnosti či nové potreby zákazníka. Zúčastnené subjekty klastra môžu oveľa rýchlejšie rozpoznať medzeru vo výrobnom reťazci, službách alebo subdodávkach a vytvorením novej firmy ju tak zaplniť. Vďaka vzniku nových firiem tak klaster rastie do šírky i hĺbky, čo ešte viac opodstatňuje fakt, aké výhodné je zúčastniť sa na silnom klastri.
- **Produktivita.** Klastre dosahujú veľmi často dobré produktivity, pretože podniky majú prístup k špecializovaným vstupom a pracovným silám, čím dôjde k zníženiu transakčných nákladov. Ďalej vnútri klastra získavajú prístup k optimalizácii dodávateľského reťazca a potrebným informáciám, prehľad o doplnkových činnostiach chýbajúcich v klastri či prístup k inštitúciám a verejným zdrojom. Firmy majú tiež možnosť zúčastniť sa napríklad na benchmarkingu.
- **Vzdelávanie.** Vzdelávacie potreby firiem možno rozpoznať prostredníctvom regionálne pôsobiaceho klastra. Vzhľadom na úzku spoluprácu s univerzitami v rámci klastra majú členovia klastra možnosť si sami určiť vzdelávacie služby vyplývajúce z ich špecifických potrieb.
- **Internacionalizácia.** Klaster uľahčuje vznik podnikania, ktoré je schopné konkurovať na medzinárodných trhoch. Riadiaca jednotka klastra organizuje kontakty na potenciálnych zahraničných partnerov, vyhľadáva a odporúča finančné zabezpečenie exportu. Internacionalizácia umožňuje propagáciu ako samotného klastra, tak firiem a ich výrobkov v zahraničí.
- **Poradenstvo a lobing.** Všetci členovia klastra môžu mať úžitok z toho, že informácie či kontakty sú koncentrované na jednom mieste v rámci klastra. Manažment klastra nadväzuje spoluprácu s regionálnymi vedúcimi inštitúciami a spoločne potom organizujú rôzne podporné aktivity

v prospech rozvoja klastra. Riadiaca jednotka klastra slúži ako poradenské centrum a podľa zamerania klastra a jeho potrieb môže poskytovať pomoc napríklad pri získavaní informácií onárodných a nadnárodných vládnych podporných programoch, pri spracovávaní žiadostí na čerpanie prostriedkov z európskych štrukturálnych fondov, na nájdenie vhodného partnera alebo finančných zdrojov.

- **Public relations a marketing.** Propagácia pre klastre je veľmi potrebná, a to predovšetkým preto, aby sa klastre zviditeľnil, vzbudil dôveru, prilákal nových členov a pritiahol pozornosť k danému priemyselnému sektoru či celému regiónu. Najvýznamnejším aspektom je však vytvorenie spoločnej identity firiem v klastri.
- **Informácie a komunikácia.** Poskytovanie a zdieľanie informácií patrí medzi základné poslanie klastra. Každý novo vstupujúci subjekt musí poskytnúť ostatným základné informácie o svojej firme do databázy, ktorá sa používa predovšetkým na prezentáciu klastra a jeho efektívneho marketingu. Navyše členovia klastra majú šancu získať pomerne rýchlo a väčšinou zadarmo informácie o podnikoch a lokálnej ekonomike; o technologických novinkách; o podnikateľských príležitostiach; od riadiacej jednotky, ktoré by ťažko získali, keby s nikým nespolupracovali a fungovali by izolovane a takýto tok informácií je zároveň obojstranný. Úplne otvorená komunikácia v klastri je prínosom pre všetkých členov. Pomocou komunikácie sa nadväzujú kontakty a rozširuje sa možnosť využiť viac príležitostí. Tým, že si členovia klastra zdieľajú svoje spoločné záujmy, potreby či problémy, vytvára a utvrdzuje sa stratégia samotného klastra.

Okrem týchto výhod existujú aj bariéry členstva v klastri. Ako už bolo spomenuté, podniky v klastri nielen spolupracujú, ale sú tiež vzájomnými konkurentmi. A práve v konkurencii spočíva tá najväčšia prekážka, ktorá odôvodňuje obavu, prečo sa niektoré firmy nechcú zapojiť do klastra. Veľa podnikov je veľmi nedôverčivých a boja sa obojstranne zdieľať svoje informácie, skúsenosti, know-how zo strachu zneužitia nimi poskytnutých informácií.

Príspevok vznikol v rámci grantových úloh VEGA 1/0669/13 Proaktívne krízové riadenie priemyselných podnikov založené na koncepte controllingu.

Literatúra

- Blažek J, Uhlíř D. 2002. *Teorie regionálního rozvoje. Praha : Karolinum, 2002. 211 s. ISBN 80-246-0384-5.*
- Ferencz V. 2008. *Strategie zvyšovania inovačnej výkonnosti MSP. In: Transfer inovácií č. 12/2008. Sjf TU v Košiciach, 2008, s.13-16, ISSN 1337-7094*
- Ferencz V., Mihok J. 2008. *Dodávateľský sektor a finančná kríza. In.: Automotive Industry, č. 4, 2008. ISSN 1337-7612*
- Hečková J. 2008. *Súčasný stav slovenského priemyslu a perspektívy jeho ďalšieho rozvoja. Prešov : Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove, 2008. 162 s. ISBN 978-80-8068-746-5.*
- Hollanders H. 2008. *Measuring Services Innovation: Service Sector Innovation Index. Six Countries Programme Workshop „Non-technical Innovations - Definition, Measurement & Policy Implications“. Karlsruhe : UNU-MARIT - Maastricht University, 16 - 17 October 2008. Dostupné na internete: www.merit.unimaas.nl*
- Kováč M. a kol. 2008. *Vývoj technologických znalostne intenzívnych služieb pre podniky - Technological Knowledge Business Intensive Services - T KIBS. Výskumná správa. Košice : Technická univerzita, 2008.*
- Kováč M. 2009. *Charakteristika vývoja strojárského priemyslu v roku 2008. Košice : Centrum inovácií a technického rozvoja – CITR, 2009. s. 60.*
- Kováč M., Jahnátek A. 2010. *Technologická podpora inovácií. In Mihok, J. a kol.: Podpora inovácií. Stratégie, nástroje, techniky a systémy. Košice : Centrum inovácií a technického rozvoja, 2010. 296 s. ISBN 978-80-970320-0-5.*
- Lednický V., Vaněk J. 2004. *Kooperační struktury malých a středních podniků. Karviná : Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2004. 191 s. ISBN 80-7248-259-9.*
- Mihok J. a kol. 2010. *Podpora inovácií. Stratégie, nástroje, techniky a systémy. Košice : Centrum inovácií a technického rozvoja, 2010. 296 s. ISBN 978-80-970320-0-5.*
- Porter M. E. 1990. *Konkurenční výhoda narodů. Praha : Victoria Publishing, 1990. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.*

- Tkáč M. 2001. Štatistické riadenie kvality v praxi, Ekonomická Univerzita Bratislava, Ekonóm, Bratislava, 2001, ISBN 80-225-0145-X, 313 s.*
- Vavrinčík a kol. 2008. Inovačný proces a reinžiniering v SR. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. 142 s. ISBN 978-80-225-2503-9.*
- Vavrinčík P., Dugas J., Ferencz V. 2011. Základy manažmentu inovácií. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011, 228 s. ISBN 978-80-225-3184-9*
- Vítková R. a kol. 2005. Konkurenceschopnosť malých a stredných podniků v alianciach (clusters). Praha : Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. 115 s. ISBN 80-02-01772-2.*
- Zemanová I. 2008. Rozvoj klastrů v České republice a ve Francii. Diplomová práce. Brno : Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2008. 104 s.*

POUŽITIE EXPERIMENTOV PRE ODHAD PREDAJNOSTI

THE USE OF EXPERIMENTS FOR ESTIMATING THE MARKETABILITY

Ing. Marek Andrejkovič, PhD.
Doc. RNDr. Zuzana Hajduová, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom
v Košiciach
Katedra hospodárskej informatiky a matematiky
Tajovského 13, 041 30 Košice, Slovensko

marek.andrejkovic@euke.sk
zuzana.hajduova@euke.sk

Key words

Sales, experiment, model

Abstract

The article is appointed to the using of design of experiments, which are used for evaluation of impact of changing the place of goods in store. We use design of experiment for calculation of this impact.

Úvod

Dôležitosť experimentov je aj v oblasti obchodu a tvorby ponuky tovarov. Možnosti nákupného správania a vplyvy, ktoré naňho vplyvajú, sa líšia aj v závislosti od umiestnenia tovaru. Z toho dôvodu je tento príspevok zameraný práve na využívanie plánovaných experimentov v oblasti obchodu, kde došlo k zameraniu na tvorbu a umiestňovanie ponuky tovarov. Vychádzame z poznatkov viacerých autorov, ktorí sa zaoberali touto problematikou. Zároveň vychádzame z predchádzajúcich aspektov zlepšovania a aplikácie jednotlivých prístupov podľa autorov (Andrejkovič – Tkáč, 2010). Zároveň vychádzame z jednotlivých všeobecných odporúčaní autorov zaoberajúcich sa implementáciou metodík Six Sigma a Design for Six Sigma v službách ako napríklad El-Haik – Yang (2003).

1 Definovanie experimentu

Pred samotným experimentom bolo potrebné vhodne zvoliť jednotlivé parametre. Voľba parametrov sa stanovila na základe možností, ktoré má zvolený veľkosklad a zároveň od faktorov, ktoré v predchádzajúcich prístupoch sa javili ako významné. Na základe toho sme definovali cieľom experimentu, a to zistiť najvhodnejšie uloženie tovaru v regáli, ktorý sa nachádza v predajni tak, aby tento tovar čo najskôr upútal pozornosť zákazníka. Do experimentu sú zadané údaje predajnosti tovaru v období jedného týždňa. Vzhľadom na rozmiestnenie tovarov v predajni skúmanými premennými sú:

- výška predajného regálu (VERTICAL),
- šírka predajného regálu (HORIZONTAL).

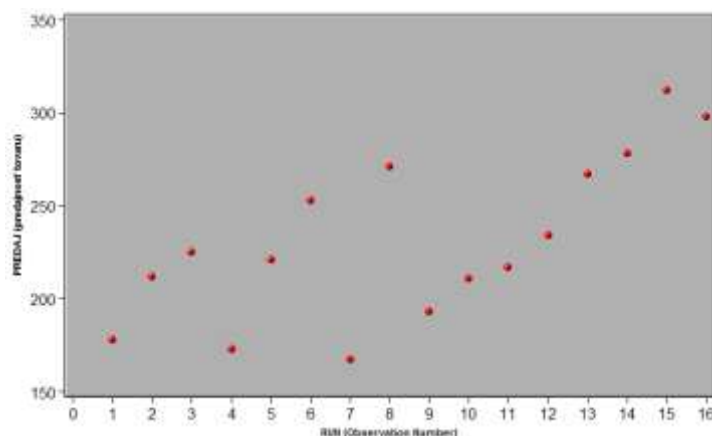
Pre skúmané faktory je potrebné stanoviť dolné a horné hranice, ktoré vychádzajú z rozmerov predajného regálu, na ktorom je tovar uložený. Ich hodnoty sú obsiahnuté v nasledujúcej tab.1. Faktor hĺbky je ignorovaný, pretože všetky tovary sú uložené v predajnom regáli vedľa seba.

Tab. 1 Kódovanie úrovni faktorov

Názov faktora	Dolná hranica	Horná hranica
VERTICAL	0	2
HORIZONT	0	3

Zdroj: vlastné spracovanie

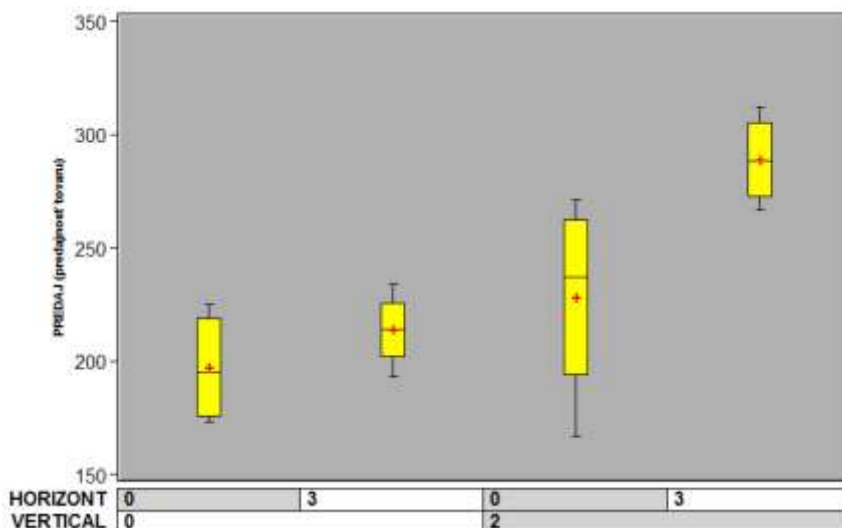
Experiment je realizovaný v softvéri SAS 9.2, prostredníctvom ktorého boli uskutočnené merania a analýzy jednotlivých faktorov a ich kombinácií. Každé nastavenie faktorov pre jednotlivé hodnoty predajnosti bolo merané štyrikrát. Celkovo teda bolo uskutočnené 16 meraní, teda 16 týždňov, počas ktorých sa menili jednotlivé umiestnenia. Predajnosť pritom je dlhodobou približne rovnaká, keďže sa jedná o tovar, ktorý nemá sezónnu zložku a teda nie je ovplyvňovaný zmenami v dopyte alebo iných ukazovateľoch. Taktiež počas sledovaného obdobia nedošlo k zavedeniu akciovej ponuky na tento alebo substitučný tovar.



Obr. 1 Hodnoty predajnosti pri variantoch

Zdroj: vlastné spracovanie

Jednotlivé merania zobrazujeme v predchádzajúcom grafe (obr. 1). Môžeme vidieť postupné meranie jednotlivých variant, ktoré boli určované v náhodnom poradí. Na základe toho môžeme vidieť vývoj predajnosti s ohľadom na umiestnenie tovaru. Môžeme vidieť, že posledné merania dosahujú najvyššiu predajnosť tovaru. Na základe týchto meraní sme mohli následne zobrazit' boxploty za jednotlivé varianty experimentu (obr. 2).

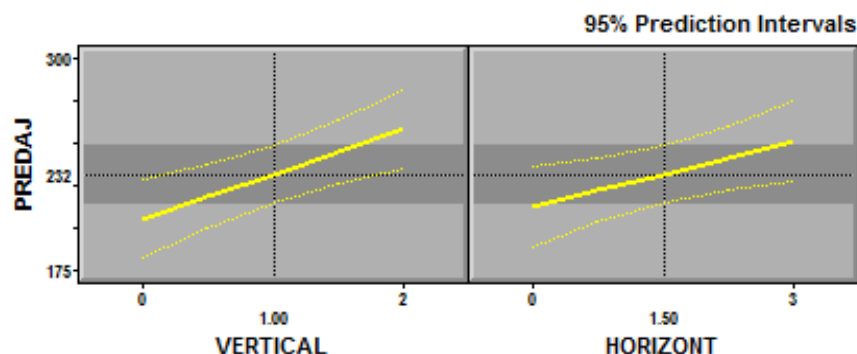


Obr. 2 Boxploty meraní

Zdroj: vlastné spracovanie

Takto môžeme vidieť, že existujú výrazné rozdiely medzi jednotlivými variantmi. Takto môžeme vidieť, že najvyššiu hodnotu dosahuje posledný variant. Na základe toho môžeme sledovať, že najväčší rozptyl dosahuje pritom tretí variant, kde sa dosahuje jednak minimum zo všetkých meraní,

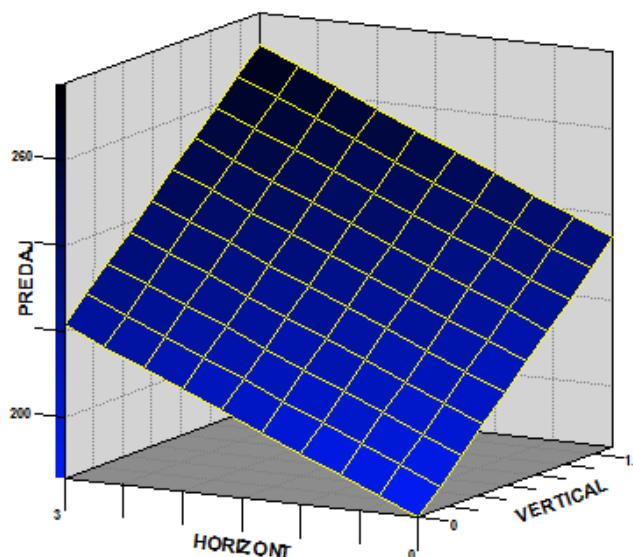
ale aj maximum z prvých troch variant. Na základe jednotlivých regresných čiastkových funkcií pre zvolené parametre vzhľadom na predajnosť sme identifikovali interval spoľahlivosti (obr. 3).



Obr. 3 Intervaly spoľahlivosti jednotlivých čiastkových regresných funkcií

Zdroj: vlastné spracovanie

Takto môžeme vidieť, v ktorých rozmedziach by mali prebiehať očakávané hodnoty predajnosti a tiež predpokladať jednoduché vplyvy a tým očakávať výsledok. Podľa povrchového grafu môžeme vidieť smer optimalizácie uvedených premenných (obr. 4).



Obr. 4 Povrchový graf regresnej funkcie

Zdroj: vlastné spracovanie

Jednoznačné optimalizovanie polohy v regále tovaru je na jeho bližšom konci ku hlavnej uličke, po ktorej sa presúvajú zákazníci. Na základe stanoveného regresného modelu pritom môžeme definovať aj vzájomné funkcie uloženia tovaru v rámci stanoveného regálu. Uvedené modely je možné použiť na zvolenie hodnoty umiestnenia. Z toho vyplýva aj možnosť predikcie predajnosti.

Záver

Uvedené zlepšenie bolo aplikované do praxe. Na základe toho podnik identifikoval regresnú funkciu, ktorá popisuje vplyv umiestnenia tovaru v regále na jeho predajnosť. Na základe toho môžeme sledovať, ktoré umiestnenie je vhodné pre daného predajcu vzhľadom na možnosti predaja miesta v regále pre daného výrobcu. Uvedený model je teda možné použiť pre určenie takejto ceny.

Stanovenie tejto funkcie môže pritom napomôcť aj samotnému veľkoskladu, ktorý takto môže definovať pre svojich dodávateľov jednoznačné kvantifikácie vplyvu umiestnenia a teda objektivizovať predchádzajúce poplatky za umiestnenie tovaru. Môžeme predpokladať, že na základe toho bude možné aplikovať uvedené postupy aj pre iné tovary, ktoré však nesmú mať sezónne vplyvy,

kde je problém merať vplyv týchto parametrov. V opačnom prípade je potrebné vytvárať blokové dizajny, kde by sme sledovali aj sezónnu zložku, ktorá musí byť odhadnutá vopred a následne tento vplyv by bol vložený do modelu.

Príspevok vznikol v rámci riešenia projektu VEGA 1/0822/13 – Energetická efektívnosť a ekonomická podpora regionálnych energetických politík.

Použitá literatúra

- Anderson M.J., Whitcomb P.J. 2007. *DOE Simplified: Practical Tools for Effective Experimentation*. New York : Productivity Press, 2007. ISBN 978-1563273445.
- Andrejkovič M., Tkáč M. 2010. *Design of experiment in departure stores*. In *Acta oeconomica Cassoviensia : scientific journal*. - Košice : PHF EU Košice, 2010. ISSN 1337-6020, 2010, roč. 3, č. 2, s. 4-13.
- Bailey R.A. 2008. *Design of Comparative Experiments*. Cambridge : Cambridge University Press, 2008. ISBN 978-0521865067.
- Basl J., Majer P., Šmíra M. 2003. *Teorie omezení v podnikové praxi*. Praha: Grada, 2003. 216 s. ISBN 802-470-613-X. Str. 110-120.
- Bergquist B., Albing M. 2006. *Statistical methods—Does anyone really use them?* In: *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(8):961–972.
- Box G. E. P., Hunter J. S. W., Hunter G. 2005. *Statistics for Experimenters—Design, Innovation and Discovery*. 2nd ed. New Jersey: John Wiley & Sons.
- El-Haik B., Yang K. 2003. *Design for Six Sigma: A Roadmap For Product Development*. New York : McGraw – Hill, 2003. ISBN 0071412085.
- Fiala J., Ministr J. 2003. *Průvodce analýzou a modelováním procesů*. Ostrava : Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2003. 109 s. ISBN 8024805006.
- JMP. 2005. *Design of Experiments*. Cary : SAS Institute, 2005. ISBN 1-59047-816-9.
- Montgomery D. C. 2005. *Design and Analysis of Experiments*. New Jersey: John Wiley & Sons. 2005.
- Pyzdek T., Keller P. 2009. *The Six Sigma Handbook*. New York : McGraw Hill Professional, 2009. ISBN 978-007162338-4.
- Řepa V. 2007. *Podnikové procesy : procesní řízení a modelování*. 2. aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha : GRADA Publishing, 2007. 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.
- Šmíra F. 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha : Grada Publishing, 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
- Tkáč M. 2000. *Matematická štatistika a teória pravdepodobnosti*. Projekt Tempus - Phare IB_JEP-13406-98, ŠjF, Technická univerzita v Košiciach, 1999-2000, ISBN 80-7099-536-X.
- Tkáč M. 2001. *Štatistické riadenie kvality v praxi*, Ekonomická Univerzita Bratislava, Ekonóm, Bratislava, 2001, ISBN 80-225-0145-X, 313 str.
- Viles E. et al. 2009. *Planning Experiments, the First Real Task in Reaching a Goal*. In: *Quality Engineering*, 21: pp. 44–51, 2009 ISSN: 0898-2112