

Podniková ekonomika a manažment

Elektronický vedecký časopis o ekonomike, manažmente, marketingu a logistike podniku

Číslo 2

Rok 2018

ISSN 1336 - 5878

Editorial

*Podniková ekonomika
a manažment*

Elektronický vedecký časopis

Vydáva:

Katedra ekonomiky
Fakulty prevádzky a ekonomiky
dopravy a spojov

Žilinskej univerzity v Žiline
Univerzitná 1, 01026 Žilina
Tel.: +421-41-5133 201

<http://ke.uniza.sk>

Redakčná rada:

Šéfredaktor:

Ing. Peter Majerčák, PhD.

Vedecký redaktor:

prof. Ing. Tomáš Klieštík, PhD.

Členovia redakčnej rady:

prof. Ing. Anna Križanová, PhD.

prof. Dr hab. Inz. Zbigniew Łukasik

prof. Ing. Viera Marková, PhD.

doc. Ing. Viktor Dengov, CSc.

doc. Ing. Hussam Musa, PhD.

doc. Ing. Aleš Hes, PhD.

doc. Ing. Viera Bartošová, PhD.

Prof. Ing. Alexander N. Lyakin, DrSc.

Všetky príspevky sú **recenzované**
nezávislým recenzentom.

Dátum vydania: 12.11.2018



OBSAH

<i>Bednárík, J.</i> - VÝZNAM ZAVÁDZANIA ZELENÝCH INOVÁCIÍ DO PODNIKOVEJ VÝROBY V SLOVENSKÝCH PRIEMYSELNÝCH PODNIKOKCH	3
<i>Alena Kusá, Igor Piatrov, Petra Grešková</i> - MARKETINGOVÁ KOMUNIKÁCIA V KONTEXTE HODNÔT A NÁKUPNÉHO SPRÁVANIA GENERÁCIE 50+	14
<i>Michal Ištók, Jana Stašová</i> - VYUŽÍVANIE MALTSKEJ HOLDINGOVEJ SPOLOČNOSTI V MEDZINÁRODNOM DAŇOVOM PLÁNOVANÍ	32
<i>Michal Ištók, Lea Šlampaiková</i> - POROVNANIE TRUSTOV A NADÁCIÍ A ICH VYUŽITIE PRI SPRÁVE MAJETKU	44
<i>Peter Majerčák</i> - LITERATURE PREVIEW: HISTORICAL DEVELOPMENT OF CONTROLLING IN ECONOMY	59
<i>Martin Uhlík, Jaroslav Bednárík</i> - DIGITÁLNE VERZUS TRADIČNÉ KOMUNIKAČNÉ NÁSTROJE V PERSONÁLNO M MARKETINU	65
<i>Mária Moresová, Mariana Sedliačiková, Silvia Lorincová</i> – FAMILY BUSINESS IN SLOVAKIA	79
<i>Jozef Majercak, Peter Majercak</i> - SUPPLY CHAIN: DISTRIBUTION LOGISTICS TIME TO IMPROVE - A LITERATURE REVIEW	91
<i>Petra Gundová, Veronika Borovičková, Dominika Ižoldová</i> - MÓDNY BLOG-EFEKTÍVNY NÁSTROJ MARKETINU?	98
<i>Miroslava Vinczeová</i> - ÚVEROVÉ PRODUKTY BÁNK A ICH VÝHODY, NEVÝHODY A BARIÉRY VO FINANCOVANÍ MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV	105
<i>Krištofík, P., Šlampaiková, L., Musa, H.</i> – NOVÉ TECHNOLOGIE A DIGITALIZÁCIA CORPORATE GOVERNANCE A TREASURY MANAŽMENTU	116

**VÝZNAM ZAVÁDZANIA ZELENÝCH INOVÁCIÍ DO
PODNIKOVEJ VÝROBY V SLOVENSKÝCH
PRIEMYSELNÝCH PODNIKOKH**

**THE IMPORTANCE OF INTRODUCTION OF GREEN
INNOVATION IN ENTERPRISE PRODUCTION IN SLOVAK
INDUSTRIAL ENTERPRISES**

Jaroslav Bednárík

Abstrakt

Tento príspevok sa zaoberá problematikou zelených inovácií v podmienkach slovenských priemyselných podnikov. Cieľom príspevku je načrtnúť praktický pohľad uplatnenia zelených inovácií do podnikovej praxe. V prvej časti príspevku sme priblížili problematiku zelených inovácií, aké poslanie majú zelené inovácie pre výrobné podniky, ako aj význam zelených inovácií pre podnik. Ďalej sme objasnili postavenie Slovenska v rámci EÚ a zavádzanie zelených inovácií do podnikov a aký význam majú zelené inovácie pre výrobné podniky. Druhá časť príspevku je zameraná na praktickú aplikáciu zelených inovácií v podmienkach slovenských priemyselných podnikov, kde poukážeme na dôležitosť a nevyhnutnosť zavádzania zelených inovácií do podnikovej výroby.

Kľúčové slová

Zelené inovácie, priemyselné podniky, trvalo udržateľný rozvoj podnikania, spoločensky zodpovedné podnikanie.

Abstract

The paper deals with the issue of green innovation in the Slovak industrial companies. The target of this paper is to outline the view of practical application about green innovation into the business practice. In the first part of this paper we have approached the issue of green innovation, what is the mission of green innovation for manufacturing companies, as well as the importance of green innovation for the company. Further, we clarify the position of Slovakia in the EU and the introduction of green innovation in enterprises and the significance of the green innovation for manufacturing companies. The second part of the paper focuses on the practical application of green innovation in the Slovak industrial enterprises, where we pointed out the importance and necessity of introducing green innovation in enterprise production.

Key words

Green innovation, industry, sustainable business development, corporate social responsibility.

JELL Classification: O 31

ÚVOD

Vzhľadom na narastajúci počet obyvateľstva, zhoršovanie kvality životného prostredia a rapidne ubúdanie neobnoviteľných zdrojov je potrebné klásť čoraz väčší dôraz na zjednodušenie ekonomických procesov vo vzťahu k dosiahnutiu udržateľného rozvoja. Rozvoj priemyslu priniesol negatívny dopad na životné prostredie. Podniky i marketingoví odborníci museli začať uvažovať o tom, ako zosúladiť postupný vývoj v tejto oblasti s prírodou. Hoci sa na riešení ekologických problémoch podieľajú rôzne záujmové skupiny, sú to práve výrobné podniky, ktoré musia svoje ekologické myslenie premietnuť i v podnikovej výrobe. Opatrenia v oblasti zelených inovácií preto predstavujú pre podniky kľúčovú príležitosť prispieť k prekonaniu výziev udržateľného rozvoja vo svete, ako aj prispieť k posilneniu svetového trhu o environmentálne výrobky a služby. Opatrenia realizované organizáciou v oblasti zelených inovácií musia prinášať významné zlepšenia vplyvu podnikov na životné prostredie v globálnom meradle.

1. CHARAKTERISTIKA ZELENÝCH INOVÁCIÍ

Je zrejmé, že dlhodobá udržateľnosť ekonomického systému nezáleží len na schopnosti kvantitatívneho ekonomického rastu, ale je veľmi dôležité zacieliť sa na ekologické aspekty a udržateľný rozvoj. Z tohto dôvodu, sa preto v posledných rokoch čím viac dávajú do súvislosti inovácie a ekológia. Pre tieto inovácie vzniklo i nové pomenovanie – zelené inovácie, alebo environmentálne či ekologické inovácie.^a Samotná koncepcia zelených inovácií je pomerne mladá. Na základe zhoršovania životného prostredia sa environmentálna otázka stala podstatnou politickou témou už v 60-tych rokoch 20. str., ktorá bola súčasťou korporátnych stratégií (spoločenskej zodpovednosti podnikov) v priebehu 90.rokov. Zeleným inováciám sa začína dostávať záujem až začiatkom 21. str. či už v oblasti spoločenskovedného výskumu, alebo praktickej hospodárskej politiky.^b Existuje niekoľko definícií na zelené inovácie.

- V rámci Európskej únie sa od začiatku deväťdesiatych rokov predstava o inováciách opierala o Manuál Frascati organizácie OECD. Z tohto manuálu sa rozumie, že inovácie sú „*všetky vedecké, technické, organizačné, finančné a komerčné kroky, vrátane investícií do nových poznatkov, ktoré v skutočnosti alebo potenciálne vedú k implementácii technicky nových alebo vylepšených výrobkov a procesov*“.^c
- „*Ekologická inovácia je každá forma inovácie usilujúca o preukázateľný pokrok smerom k cieľu udržateľného rozvoja znížením dopadov na životné prostredie alebo dosiahnutím zodpovednejšieho používania prírodných zdrojov, vrátane energie*“.^d
- Kemp tvrdí, že zelené inovácie „*prezentujú výrobu, asimiláciu alebo využitie produktu, výrobný proces, službu alebo manažment alebo metódu obchodovania, ktorá je nová pre organizáciu (rozvíjajúca sa alebo v procese prijímania), ktorej výsledkami v jej priebehu je zníženie environmentálnych rizík, znečistenia a iných relevantných*

^a KLÍMOVÁ, V., ŽÍTEK, V.: *Ekologické inovace jako faktor udržitelného rozvoje*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2012, s.122.

^b JECK, T.: *Ekologické inovácie: teoretické a hospodárstvo-politické súvislosti*. [online]. Bratislava, Ekonomický ústav SAV. [2014-11-14]. Dostupné na: <http://www.ekonom.sav.sk/sk/publikacie/-p216>

^c OECD: Frascati manuál: *Navrhnutý štandardný postup na realizáciu prieskumov výskumu a experimentálneho vývoja*. OECD, 2002, 235, 16

^d EUROPEAN COMMISSION: *Competitiveness and Innovation Framework Programme*. [online]. [cit. 2014-11-14]. Dostupné na: <http://www.ec.europa.eu/cip/eip/eco-innovation/index_en.htm>.

negatívnych dopadov použitia zdrojov (vrátane využitia energie) v porovnaní s relevantnými alternatívami“^a

- Podľa Bezákovej, Zauškovéj zelené inovácie zahŕňajú „inovácie zamerané na významný alebo preukázateľný pokrok smerovaný k cieľu udržateľného rozvoja prostredníctvom redukcie dopadov na životné prostredie alebo k dosiahnutiu väčšej efektívnosti a zodpovednosti pri využívaní prírodných zdrojov, vrátane energie“^b

Z uvedených definícií zelených inovácií môžeme konštatovať, že základom je inovácia produktov, služieb, výrobných procesov, pomocou ktorých dosiahneme zníženie dopadu rôznych negatívnych vplyvov na naše životné prostredie a dosiahneme udržateľný rozvoj. Pritom princípy udržateľného rozvoja predstavujú základné zákonitosti a pravidlá, ktorými sa daný rozvoj riadi a zároveň predstavujú rámce, v rámci ktorých je možné považovať vývoj toho – ktorého fenoménu za udržateľný. Udržateľný rozvoj v Slovenskej republike právne vymedzuje Zákon č. 17/1992 Zb. o životnom prostredí. Podľa neho ide o taký „rozvoj, ktorý súčasným i budúcim generáciám zachováva možnosť uspokojovať ich základné životné potreby a pritom neznižuje rozmanitosť prírody a zachováva prirodzené funkcie ekosystémov.“^c

2. POSLANIE ZELENÝCH INOVÁCIÍ VO VÝROBNOM PODNIKU

Poznáme viac poslaní zelených inovácií a to konkrétne:

- a) vytvoriť produkty, ktoré majú minimálny negatívny vplyv na životné prostredie.
- b) Vytvoriť obraz environmentálne zodpovedného podnikania vo firme.

Každý produkt má v každom štádiu svojho životného cyklu environmentálne vplyvy:

- *V štádiu výskumu a vývoja prichádza k spotrebe prírodných zdrojov, k tvorbe rôznych vedľajších produktov, ktoré znečisťujú životné prostredie.*
- *V štádiu výroby sa čerpajú prírodné zdroje a znečisťuje životné prostredie. Mnohé vedľajšie produkty sú toxické.*
- *V štádiu distribúcie si preprava vyžaduje množstvo energie, často napr. stúpajú energetické náklady pri chladení produktov.*
- *V štádiu predaja produktov vstupuje do popredia obal. Pri zohľadnení environmentálnych faktorov je obal súčasťou odpadu.*
- *V štádiu spotreby produktov sú skládky preplnené, pri spaľovaní vznikajú toxické emisie.*

Najlepšou stratégiu firmy je taký program, v ktorom sú spojené zelené inovácie so zeleným, (environmentálnym) manažmentom. Uplatnením zelených inovácií vznikajú pre podniky prínosy. Ak má firma reputáciu, že uplatňuje environmentálne zodpovedné podnikanie, má diferenciatívnu výhodu. Zároveň takáto firma zlepšuje svoj goodwill a uspokojuje zákazníkov.

^a KEMP, R., PEARSON, P.: *Final report MEI project about measuring eco-innovation*. [online]. Measuring eco-innovation. 2007. [2014-11-14]. Dostupné na: <http://www.oecd.org/env/consumption-innovation/43960830.pdf>

^bBezáková, Z., Zaušková, A. Zelené inovácie – výzva pre trvalo udržateľný rozvoj Slovenska. In *Trvalo udržateľný rozvoj regiónov a podnikov pomocou inovatívnych a zelených technológií: Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Trnava 2012 : Fakulta masmediálnej komunikácie UCM v Trnave, 2012, s. 45-55 ISBN 978-80-8105-430-3.

^c Zákon č. 17/1992 Z.z. o životnom prostredí

Zelené inovácie vytvárajú dve charakteristiky: environmentálnu perspektívu a environmentálny záväzok. Pod perspektívou sa rozumie vplyv firemných aktivít na životné prostredie. Správna perspektíva predpokladá pochopiť dôležitosť a uvedomiť si následky environmentálnych problémov, a zároveň ich riešiť. Environmentálny záväzok je rozhodnutie firmy stať sa environmentálne zodpovednou a prezentovať to vo všetkých stupňoch činnosti. Implementácia zelených inovácií je:

- otvorený prístup, čiže pôsobenie firmy vo vzťahoch k životnému prostrediu,
- po druhé zohľadniť rastúci záujem spotrebiteľov i zamestnancov firmy o životné prostredie,
- riešiť tlak akcionárov na firmu, aby sa správala environmentálne,
- snaha firmy umiestniť sa na nových trhoch.

Koncepcia zelených inovácií v priemyselnom podniku určuje rovnováhu zisku podniku, požiadavky zákazníka a verejného záujmu pri určovaní marketingovej politiky podniku. Ak pod verejným záujmom rozumieme zohľadnenie environmentálnej požiadavky v procese rozhodovania, hovoríme o uplatnení environmentálne orientovanej koncepcii.^a

Zelené inovácie a zelené podnikanie vo výrobných podnikoch znamenajú vytváranie priestoru pre obnoviteľné zdroje energií, zvýšenie energetickej bezpečnosti, znižovanie závislosti ekonomiky od nestabilných cien ropy a zemného plynu, využívanie vyspelých a environmentálne šetrných technológií, znižovanie emisií skleníkových plynov, čo má za následok šetrenie životného prostredia, ale zároveň sa tým zvyšuje konkurencieschopnosť zeleného podnikania. S týmto súvisia záväzky a aktivity výrobných podnikov, ktoré vylepšujú technológie a technologické procesy, nakladanie s odpadovými vodami, vyvíjajú a implementujú stratégie zeleného manažmentu do výrobných procesov, školia o prierezových problematikách a činnostiach zameraných na zvýšenie povedomia.“

Zelené inovácie v priemysle je aj program, ktorý v roku 2013 vyhlásil Úrad vlády SR a niektoré jeho časti sú financované v rámci Nórskeho finančného mechanizmu 2009 až 2014.^b Výbor regiónov EÚ vo svojom stanovisku „Program pre konkurencieschopnosť podnikov pre malé a stredné podniky (2014 – 2020)“ (2012/C 391/08) z 18.12.2012“, okrem iného hovorí aj o konkurencieschopnosti podnikov, ktorých produktivita, inovácie sa stávajú zdrojom udržateľného rastu príjmov. Konkurencieschopnosť vytvára podmienky pre európsky jednotný trh a zároveň pre udržateľný rast podniku.^c

3. VÝZNAM ZELENÝCH INOVÁCIÍ PRE PODNIK

Narastajúci počet obyvateľstva, znižovanie kapacity neobnoviteľných zdrojov a poškodzovanie stavu životného prostredia predstavujú atribúty, ktoré spôsobujú, že narastá tlak na racionalizáciu ekonomických procesov v smere dosiahnutia udržateľného rozvoja. Tento stav si čoraz viac začínajú uvedomovať spotrebiteľia, ktorí začali svoje nákupné správanie tomu prispôbovať, tým pádom začal narastať i dopyt po ekologicky ohľaduplných produktoch. Ak máme záujem v budúcnosti dosiahnuť rovnovážny stav s našimi zdrojmi, musia sa produkty, ale aj služby stať výraznejšie ekologickými, ako aj podniky. Čím skôr sa podniky prispôbia tejto tendencii, tým viac sa môže ich potenciál na budúcich trhoch zvýšiť.^d

^a JACINTO, D., SAKÁL, P.: *Marketingové nástroje environmentálnej politiky podniku*. Trnava: MTF, 2008, s. 163.

^b <http://www.enterprise-europe-network.sk/?news/calls/3526>

^c SAKÁL, P.: *Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie*. Trnava: MTF, 2013, s. 167.

^d VYBÍRALOVÁ, J.: *Životné prostredie a investície*. Bratislava: Ekonóm, 2000, s. 178.

Otázka životného prostredia je dnes pomerne veľmi sledovaná oblasť nielen v jednotlivých podnikoch, ale aj v spoločnosti ako takej. V podnikoch sa začínajú presadzovať snahy o obmedzenie, resp. opätovné použitie obalových materiálov a vedľajších produktov, ktoré vznikajú v dôsledku výroby. Podniky preto nahrádzajú jednotlivé vstupné položky za také, ktoré je môžú ľahko recyklovať., aby nezaťažovali životné prostredie. Takéto činnosti podnikov možno súhrne označiť ako zelené inovácie. V súvislosti s týmto zameraním možno označiť tento pojem ak ako „ekologický podnik zajtrajška“.

V poslednom období hrá imidž podniku vzhľadom k životnému prostrediu čoraz väčšiu rolu. Odborníci z tejto oblasti sa zamýšľajú nad tým, ako by bolo vhodné navrhnuť výrobok, aby sa minimalizovali odpady počas doby jeho výroby a používania a ako navrhnuť výrobok, aby bol v prírode ľahko odbúrateľný.

Medzi hlavné pravidlá, ktoré je nevyhnutné dodržiavať, aby bola zabezpečená environmentálne vhodná výroba patria:

- úsporné používanie materiálov a surovín potrebných pre výrobu,
- nepoužívanie materiálov, ktoré škodia pre životnému prostrediu,
- zníženie emisií,
- zníženie spotreby energie,
- opätovné využitie materiálov, súčiastok a energie,
- minimalizovanie odpadu a vytvorenie alternatív pre jeho jednoduchšie spracovanie a recyklovanie.^a

Môžeme teda predpokladať, že podniky, ktoré sa snažia vyrábať výrobky, ktoré sú pre životné prostredie menej zaťažujúce, majú konkurenčnú výhodu nad podnikmi, ktoré takéto výrobky nevyrábajú. V dnešnej dobe sa čoraz viac podnikov snaží stať environmentálne zodpovednými, aby lepšie uspokojili potreby svojich zákazníkov. Nie všetky podniky sú v tomto smere úprimné a dôveryhodné. V niektorých prípadoch podniky uvádzajú svojich spotrebiteľov zámerne do omylu, aby získali čo najväčší podiel na trhu napr. chybnými a nepravdivými tvrdeniami na výrobkoch, ktoré majú znížený alebo dokonca žiadny negatívny dopad na životné prostredie.^b

4. POSTAVENIE SLOVENSKA V RÁMCI EÚ V ZAVÁDZANÍ ZELENÝCH INOVÁCIÍ

V rámci Európskej únie sa začala venovať pozornosť ekoinovačnej výkonnosti jednotlivých členských štátov od roku 2010, keď sa v rámci projektu The Eco-innovation Observatory kvantifikoval ekoinovačný index, ktorý na podklade 16 indikátorov od 0 až 100 hodnotí a porovnáva výkonnosť národných ekonomík práve v oblasti ekoinovácií. Tento ekoinovačný index zahŕňa päť oblastí, a to konkrétne:

1. ekoinovačné výstupy, kde zaraďujeme vládne výdavky na výskum a vývoj v oblasti energií a životného prostredia, zelený rizikový kapitál a pracovníkov výskumu a vývoja;
2. ekoinovačné aktivity, ku ktorým patrí zavádzanie inovačných aktivít, ktoré znižujú materiálovú náročnosť v spoločnostiach, spoločnosti so systémom environmentálneho manažérstva;

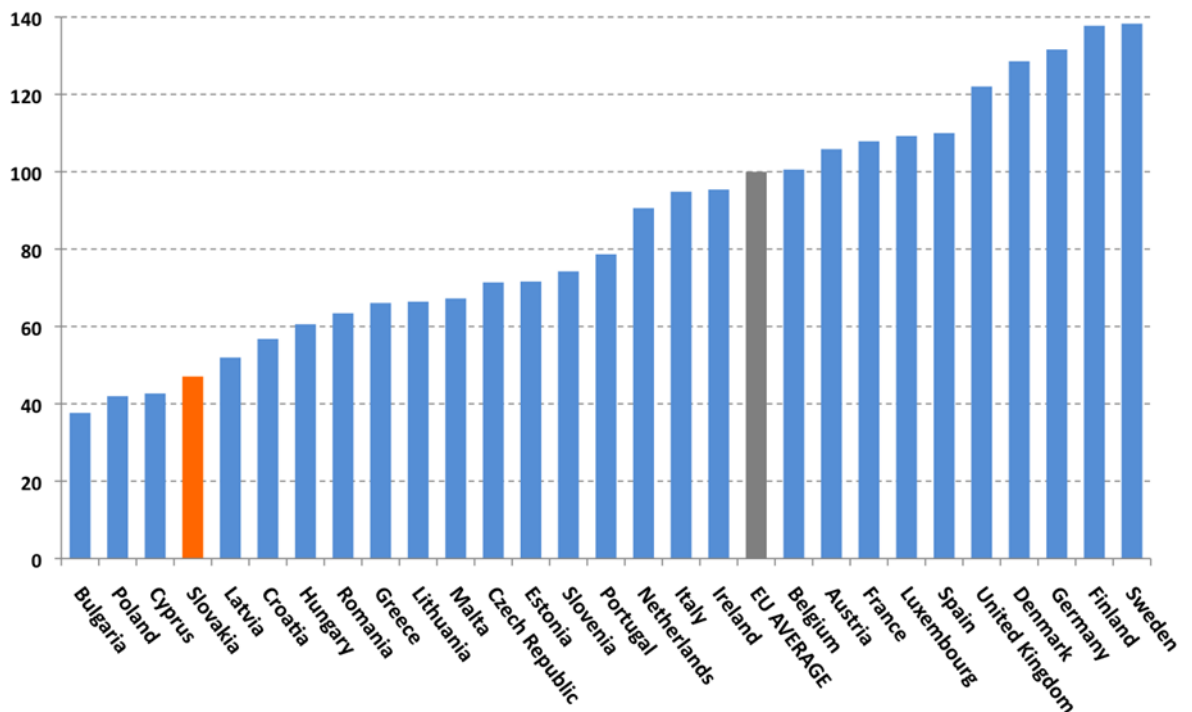
^a JEDLIČKA, M.: *Strategický manažment*. Trnava: MAGNA, 2003 s. 47.

^b HAJNIK, B. – RUSKO, M.: *Environmentálne orientovaný personálny manažment v praxi manažéra*. Trnava: SP Synergia, 2004, s. 98.

3. ekoinovačné výstupy (patenty, akademické články, ktoré súvisia so zelenými inováciami; pokrytie zelených inovácií v masmédiách);
4. environmentálne výsledky (materiálová spotreba ekonomiky, ďalej sem zaraďujeme spotrebu vody a energiu, intenzitu skleníkových plynov);
5. socio-ekonomické výsledky (pri tejto oblasti sa pozorujú tri ukazovatele: export, zamestnanosť, tržby v eko-odvetviach).^a

V grafe č.1 zobrazujeme eko-inovačný index za rok 2013. Postavenie Slovenska v rámci eko-inovačného indexu nie je priaznivé. Zo všetkých krajín sa práve Slovensko nachádza v skupine ekonomík a to konkrétne na štvrtom mieste od konca celkového rebríčku, ktoré nedosahujú vysokú úroveň eko-inovačného indexu. V rámci ekoinovácií dominujú ako i v roku 2012 škandinávské krajiny Švédsko, Fínsko a Dánsko.

Medzi bariéry zavádzania zelených inovácií slovenské podniky vidia najmä vo finančných faktoroch a faktoroch týkajúcich sa neistého vývoja (trhu či investícií), neistý trhový dopyt, nedostatok podnikových zdrojov, neistý výnos z investície a dlhá doba návratnosti a rôzne iné, ktoré ich ovplyvňujú.



Graf 1 Eko-inovačný index za rok 2013

Zdroj: *EU Eco-Innovation Scoreboard 2013*. [online]. [cit. 2014-11-14]. Dostupné na: <http://www.eco-innovation.eu>.

5. ZELENE INOVÁCIE VO VÝROBNOM PODNIKU

V spojitosti s narastajúcim počtom obyvateľstva, znižovaním množstva neobnoviteľných zdrojov a zhoršovaním vzťahu životného prostredia taktiež narastá tlak na racionalizáciu ekonomických procesov smerom k dosiahnutiu udržateľného rozvoja. Podniky si začínajú uvedomovať, že k rozvoju ľudskej spoločnosti a hospodárstvu prispievajú len vtedy,

^a JECK, T.: *Ekologické inovácie: teoretické a hospodárstvo-politické súvislosti*. [online]. Bratislava, Ekonomický ústav SAV. [2014-10-17]. Dostupné na: <http://www.ekonom.sav.sk/sk/publikacie/-p216>

keď sa budú správať spoločensky zodpovedne k životnému prostrediu a zanechajú ho v dobrom stave pre ďalšie generácie. Nato podniky využívajú čo najviac dostupných prostriedkov v oblasti riadenia, výroby, obchodných aktivít, aby dodržiavali nielen zákony, ktoré fungujú v oblasti životného prostredia, ale aby si aj dobrovoľne stanovila normy, ktoré nezaťažia životné prostredie. Osobitný dôraz kladú firmy na spotrebu energie, znižovanie emisií skleníkových plynov, znižovanie odpadov z výroby a recyklácii.

Ako príklady slovenských spoločností, ktoré sa snažia chrániť životné prostredie prostredníctvom zavádzania zelených inovácií, sme si zvolili ružomberskú papierenskú spoločnosť MONDI SCP Ružomberok a trnavskú automobilovú spoločnosť PSA Peugeot Citroën Slovakia.

5.1 MONDI SCP Ružomberok

Príkladom veľkej firmy, ktorá sa zameriava na zelené inovácie je MONDI SCP Ružomberok. Mondi a WWF International sa rozhodli spolupracovať na strategickom partnerstve trojročnej, ktorý sa zameriava na zvyšovanie starostlivosti o životné prostredie v balení a papierovom odvetví. Dohoda o partnerstve spája Mondi s jednou z najväčších ochranných organizácií na svete, ktorá vysiela silný signál, že riešenie udržateľnosti životného prostredia dáva dobrý obchodný zmysel. Partnerstvo sa zameria na minimalizáciu dopadov činnosti Mondi na lesy, klímu a vody, a podporuje udržateľné postupy v priemysle.

Hlavný význam zelených inovácií vidí spoločnosť Mondi v zmene využitia elektrickej energie a zemného plynu na biopalivá. Viac zelenej energie znamená, že kým dnes Mondi SCP nakupuje zemný plyn a elektrinu, po nábehu nového kotla sa zabezpečí nezávislosť od dodávok elektriny z externého prostredia. Deväťdesiatdeväť percent výroby z Mondi SCP tak bude založených na biopalivách. V dnešnom, na ekológiu čoraz náročnejšom svete, je tento odkaz zákazníkom ďalším potvrdením, že kúpou výrobku z Mondi SCP si kupujú výrobky šetrné k životnému prostrediu. Nezávislosť na dodávkach energií a ich výroba z vedľajších produktov dreva nielen naplno využíva jeho potenciál, ale tiež podporuje domácu obnoviteľnú surovinu a dáva jej vysokú pridanú hodnotu pri znižovaní nákladov potrebných pre chod podniku.

Regeneračný kotol 3 sa nachádza vo východnej časti závodu Mondi SCP. Ten vyrába kancelárske a profesionálne tlačiarenské papiere, ako aj papiere určené pre obalový priemysel. S 1200 zamestnancami a viac než 714 000 tonami predajnej produkcie bol aj v roku 2012 jedným zo stabilných pilierov skupiny Mondi Group, ktorá pôsobí na celosvetovom trhu obalov a papiera. Je verejne kótovanou spoločnosťou na burzách v Londýne a Johannesburgu. O vlastníctvo Mondi SCP sa so 49% delí so slovenskou investičnou spoločnosťou ECO-INVEST, čím sa vytvára harmonické spojenie globálneho hráča s lokálne silným investorom a predpoklad pre rozvoj tohto zaujímavého segmentu slovenskej ekonomiky.

Nižší dopad na životné prostredie v turistickom regióne Ružomberka odľahčí projekt znížením celkových emisií dusíka, síry, prachu, ale aj pomocou zníženie CO₂ výrazným poklesom spotreby zemného plynu. Nové zariadenie úplne spĺňa limity, ktoré Európska únia pripravuje na zavedenie do praxe v roku 2016 a spustením špičkovej svetovej technológie tiež dôjde k zvýšeniu spoľahlivosti chodu zariadenia.^a

^a Interné dokumenty spoločnosti MONDI SCP

-  • Zamestná behom dvoch rokov výstavby približne **1000 ľudí**
-  • Najmodernejšie technológie dodajú **spoločnosti Andritz a Siemens**
-  • Má ako hlavného dodávateľa stavebných prác **spoločnosť INGSTEEL**
-  • **Zníži emisie** do ovzdušia a výroba tak bude opäť ekologickejšia
-  • Bude mať výšku **57 metrov**, čo sa rovná 19-poschodovej budove
-  • Vyrobí toľko **elektrickej energie** žeby dokázala zásobovať obyvateľov Žiliny
-  • Prinesie energetickú **sebestačnosť podniku**
-  • Umožní vyrobiť **99%** našich výrobkov použitím **zelených energií**

Obr. 2: Prehľad benefitov zelených inovácií v podniku MONDI SCP zavedením rsegeneračného kotla RK3

5.2 PSA Peugeot Citroën Slovakia

Trnavská automobilová spoločnosť PSA Peugeot Citroën Slovakia, ktorá vo všetkých svojich výrobných procesoch snaží presadzovať zelené inovácie a tak chrániť životné prostredie. Práve trnavský závod získal v rámci slovenských podnikoch, prestížne environmentálne ocenenie za svoje zelené inovácie: Národnú podnikateľskú cenu za životné prostredie v SR v kategórii Environmentálny manažerský systém – prvé miesto (2009) a cenu Zlatý mravec v roku 2011 za efektívne odpadové hospodárstvo. Trnavský závod PSA Peugeot Citroën je certifikovaný podľa normy ISO 14 001 od decembra 2007, od mája 2013 podľa normy ISO 50 001. Vážia si našu planétu a tvrdia, že plnenie potrieb ľudí sa dá i bez toho, aby sa ohrozovalo životné prostredie pre budúce generácie. Preto záväzky ohľadom zavádzania zelených inovácií do automobilového závodu sú premietnuté do dlhodobých i krátkodobých cieľov. Skupina PSA Peugeot Citroën sa zaviazala k stratégii udržateľného rozvoja, aby tak mohla minimalizovať dopady na životné prostredie a znížila spotrebu energií. Procesom neustáleho zlepšovania chcú zvýšiť svoje environmentálne správanie a zlepšiť hospodárenie s energiami zároveň garantujúc, že dodržia právne a iné požiadavky, implementovaním najlepších praktík.

Spoločnosť, kladie ochranu životného prostredia a hospodárenie s energiami na prvé miesto. Uvedomuje si, aké podstatné je myslieť na ekológiu a udržateľný rozvoj. Preto sa neustále snaží o znižovanie negatívneho dopadu vozidiel a výrobných závodov na životné prostredie a energiu. Na rozvíjanie zelených inovácií podnik dáva až polovicu celkového rozpočtu na vývoj.

Neustále zintenzívňujú technickú úroveň vozidiel, prostredníctvom čoho sú pozornejší k životnému prostrediu. Motory s technológiami Hybrid4 a e-HDI sú lídrami na trhu, ich

spotreba a úroveň emisií CO₂ je rekordne nízka, čím chráni životné prostredie. Práve automobily, ktoré sú vybavené Hybrid4 technológiami majú spotrebu o 30% nižšiu, ako dieselové motory a emisie CO₂ pod úrovňou 100g/km. Výskum spoločnosti v oblasti zelených inovácií sa týka najmä motorizácie, vrátane techniky hybridného pohonu. PSA Peugeot Citroën chce uplatniť i iné inovácie z oblasti životného prostredia. Jedným z nich je filter pevných častíc, čo je technológia, v ktorej má práve skupina významné postavenie. Motory sú i kompatibilné s biopalivami, v ktorých je pri benzíne do 10% a pri naftě do 30% biozložky.

Z hľadiska zelených inovácií odpadového hospodárstva primárnymi princípmi vo výrobnom procese je prevencia vzniku odpadov, prísne triedenie odpadov rovno na mieste ich vzniku a rešpektovanie interných pravidiel pri triedení odpadov. Ročné množstvo vyprodukovaného odpadu priamo súvisí s počtom vyrobených vozidiel. Ukazovateľom environmentálneho správania podniku je objem odpadov prichádzajúcich na jeden vyrobený automobil (kg/auto). Tento ukazovateľ taktiež poskytuje možnosť porovnávať environmentálne správanie ostatných výrobcov automobilov. Prijaté kroky na zabránenie vzniku odpadov a zreteľné predpisy na ich triedenie sa prejavili v znížení tvorby odpadov a vo zvýšení podielu zhodnocovaných odpadov. Na základe tohto sa za posledných 5 rokov tvorba odpadov znížila o viac ako 50% na aktuálnych 16 kg/auto a podiel zhodnocovaných odpadov sa zvýšil z 56% ktorá bola v roku 2006 až na hodnotu 76%. Prvenstvom pri nakladaní s odpadmi je ich materiálové, prípadne energetické zhodnotenie. Materiálovo sú zhodnocované skoro všetky odpady z obalov, znečistené oleje a rozpúšťadlá, kaly z biologickej čistiare odpadových vôd a biologicky rozložiteľných odpadov. Všetky vzniknuté odpady s dostačujúcou výhrevnosťou ako sú napríklad kaly z lakovne, zmiešané obaly, atď. sú zhodnocované energeticky. Veľká súčinnosť s dodávateľmi služieb v oblasti odpadového hospodárstva a výmena skúseností s francúzskymi závodmi PSA podniku poskytuje možnosť ustavične znižovať podiel zneškodňovaných odpadov. Vysoko perspektívne sa prejavuje vzájomná spolupráca s niektorými dodávateľmi pri opakovanom použití odpadov ako sú napr. tmely z lakovne či plastové zátky a šuple z montáže. Veľký potenciál sa skrýva aj v kompenzácii aktuálne používaných obalových materiálov (kartón, drevo, plastové fólie) vratnými obalmi. Spoločnosť si aktuálne z hľadiska zelených inovácií v oblasti odpadového hospodárstva stanovila cieľ produkovať menej ako 14,00 kg odpadov na vyrobený automobil a v oblasti emisií vypúšťať do ovzdušia menej ako 10.5 g/m² emisií VOC.

Z aspektu zelených inovácií vo výrobnom procese sa vplyv výroby na životné prostredie a energiu nedá celkom odstrániť. Snaha spoločnosti je však negatívne dopady na životné prostredie stále minimalizovať. Lakovňa je z pohľadu dosahov na životné prostredie a spotrebu energií najpodstatnejším výrobným úsekom a ako taká spadá pod zákon o integrovanej prevencii a kontrole znečisťovania. Je primárnym zdrojom emisií prchavých organických látok do ovzdušia, odpadových vôd, nebezpečných odpadov a najrozsiahlejším spotrebiteľom energií. Aby podnik obmedzil tieto vplyvy zaviedol používanie riediteľnej farby. Časťou lakovne je aj fyzikálno-chemická čistiareň odpadových vôd, ktorá má za úlohu čistiť vodu z lakovacieho procesu a taktiež ťažké kovy sú tu vyzrážané vo forme kalu. V biologickej čistiarni odpadových vôd, ktorá sa nachádza v priestore výrobného centra, sa prečisťujú splaškové, priemyselné a už predčistené vody z fyzikálno-chemickej čistiare. Odpad, ktorý vzniká z čistenia vody je v podobe kalu, ktorý sa potom zhodnocuje kompostovaním. Kedysi bol každý automobil pred cestou k svojmu budúcemu majiteľovi ošetrený ochranným voskom, ktorý následne predajcovia zmývali. Aby podnik znížil spotrebu vody a ostatných energií, v roku 2009 zrušili voskovaciu kabínu a povrch vozidiel začali chrániť pri prevoze fóliou.^a

^a PSA PEUGEOT CITROEN SLOVAKIA. *Ekológia*. [online].[2014-11-14]. Dostupné na: <http://www.psa-slovakia.sk/>

ZÁVER

Na základe vyššie uvedených skutočností možno konštatovať, že v súčasnosti sa životné prostredie stáva dôležitým fenoménom vo výrobných podnikoch. Podľa vzťahu výrobného programu k životného prostredia sa klasifikuje imidž podniku. Zelené inovácie hlavne v environmentálnych technológiách zvyšujú konkurencieschopnosť podnikov, ktoré využívajú zelené podnikanie. Dôraz na biopalivá v Mondi SCP v Ružomberku, byť nezávislým od dodávok elektriny a riadiť výrobu tak, aby firma chránila životné prostredie je uskutočnenie zelených inovácií v praxi. Vo výrobnom podniku Peguet Citroen v Trnave sa znížil negatívny odpad z výroby, napr. montovaním motorov Hybrid 4, ktorých úroveň emisií CO₂ je veľmi nízka v porovnaní s dieselovými motormi. Tieto motory sú kompatibilné s biopalivami.

Environmentálne zodpovedné podnikanie je východiskom podnikania a výroby pre podniky a firmy v rámci EÚ. Opatrenia v oblasti zelených inovácií preto predstavujú pre slovenské podniky kľúčovú príležitosť prispieť k zlepšeniu ekoinovačnej výkonnosti národnej ekonomiky SR. Hlavnou úlohou ekoinovačnej výkonnosti je chrániť životné prostredie vo svete. Postavenie Slovenska v rámci EÚ a jeho inovačná výkonnosť je v súčasnosti na veľmi nízkej úrovni. Zlepšením zelených technológií by existovala reálna možnosť zlepšenia inovačnej výkonnosti národného hospodárstva SR v rámci EÚ.

LITERATÚRA

- [1] BEZÁKOVÁ, Z., ZAUŠKOVÁ, A. *Zelené inovácie - výzva pre trvalo udržateľný rozvoj Slovenska*. In [Trvalo udržateľný rozvoj regiónov a podnikov pomocou inovatívnych a zelených technológií](#) : zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie. Trnava : Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2012. - ISBN 978-80-8105-430-3, s. 45-55.
- [2] HAJNIK, B.,RUSKO, M.: *Environmentálne orientovaný personálny manažment v praxi manažéra*. Trnava: SP Synergia, 2004. 206 s. ISBN 80-8559932-5.
- [3] JÁNOŠOVÁ, D. *Aspekty spoločensky zodpovedného správania sa firiem*.In: [Marketing identity](#) : dizajn, ktorý predáva : zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie, Kongresové centrum SAV, Smolenický zámok, 1. vyd. - Trnava : Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2013. - ISBN 978-80-8105-554-6, S. 225-238.
- JEDLIČKA, M.: *Strategický manažment*. Trnava: MAGNA, 2003. 364 s. ISBN 80-85722-10-0.
- [4] KLÍMOVÁ, V., ŽÍTEK, V.: *Ekologické inovácie ako faktor udržateľného rozvoje*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, In: Zborník príspevkov Trvalo udržateľný rozvoj regiónov a podnikov pomocou inovatívnych a zelených technológií, 2012, s.122., ISBN 978-80-8105-430-3
- [5] OECD: Frascati manuál: *Navrhnutý štandardný postup na realizáciu prieskumov výskumu a experimentálneho vývoja*. OECD, 2002, 235, ISBN 80-8070-157-1
- [6] SAKÁL, P., JACINTO,D. : *Marketingové nástroje tvorby environmentálnej politiky podniku*. Trnava: SP Synergia, 2008, s. 272, ISBN 978-80-89291-22-9
- [7] SAKÁL, P.: *Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie*. Trnava: MTF, 2013, 251 s. ISBN 978-80-8096-186-2.
- [8] VYBÍRALOVÁ, J.,FUZYOVÁ, L.: *Životné prostredie a investície*. Bratislava: Ekonóm, 2000. 186 s. ISBN 80-225-1195-1.
- [9] Zákon č. 17/1992 Z.z. o životnom prostredí

- [10] Interné dokumenty spoločnosti MONDI SCP
- [11] Interné dokumenty spoločnosti PSA Peugeot Citroën Slovakia
- [12] Internetové zdroje
- [13] Enterprise Europe Network. (2013): *Výzva pre malých a stredných podnikateľov - "Zelené inovácie v priemysle"*. [online]. [cit. 2014-11-14]. Dostupné na: <http://www.enterprise-europe-network.sk/?news/calls/3526>
- [14] EUROPEAN COMMISSION: *Competitiveness and Innovation Framework Programme*. [online]. [cit. 2014-11-14]. Dostupné na:
- [15] <http://www.ec.europa.eu/cip/eip/eco-innovation/index_en.htm>.
- [16] JECK, T.: *Ekologické inovácie: teoretické a hospodárstvo-politické súvislosti*. [online]. Bratislava, Ekonomický ústav SAV. [2014-11-14]. Dostupné na: <http://www.ekonom.sav.sk/sk/publikacie/-p216>
- [17] KEMP, R., PEARSON, P.: *Final report MEI project about measuring eco-innovation*. [online]. Measuring eco-innovation.2007. [2014-11-14]. Dostupné na: <http://www.oecd.org/env/consumption-innovation/43960830.pdf>
- [18] PSA PEUGEOT CITROEN SLOVAKIA. *Ekológia*. [online]. [2014-11-14]. Dostupné na: <http://www.psa-slovakia.sk/>

Kontakt

doc. Ing. Jaroslav Bednárík, PhD.
Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave
Fakulta masmediálnej komunikácie
Námestie J. Herdu 2
917 01 Trnava
SLOVENSKO
jaroslav.bednarik@ucm.sk

MARKETINGOVÁ KOMUNIKÁCIA V KONTEXTE HODNÔT A NÁKUPNÉHO SPRÁVANIA GENERÁCIE 50+

MARKETING COMMUNICATION IN THE CONTEXT OF VALUE AND PURCHASING GENERATION 50+

Alena Kusá- Igor Piatrov – Petra Grešková

ÚVOD

Oblasť výskumu spotrebiteľa a spotrebiteľského správania patrí pri tvorbe marketingových strategických rozhodnutí k najdôležitejším činnostiam. Predmetom skúmania spotrebiteľov je zväčša poznanie ich osobností, potrieb, záujmov, postojov a dôvodov pre tvorbu nákupných rozhodnutí. Tie sú potom východiskom pri segmentácii trhu, tvorbe typológie spotrebiteľov a vytváraní účinného marketingového a komunikačného mixu. Segmentácia spotrebiteľov na základe generačného prístupu je moderný, atraktívny a v praxi využiteľný spôsob prístupu k trhu. Člení spotrebiteľov na skupiny, nazývané generácie, a to na základe rozmedzia rokov ich narodenia, pričom predpokladá podobné znaky odrážajúce sa v záujmoch, hodnotovej orientácii, životnom štýle, nákupnom správaní a iných faktoroch (Kusá, Hrabáčková, 2012).

Marketingová literatúra uvádza niekoľko základných typov generácií, s ktorými pracuje teoretická, ale aj praktická rovina. Sú uvedené v tabuľke 1. Základnú sústavu generácií dopĺňujú dnes aktuálnejšie, ako je generácia M (mobilná), I (internetová), C (connection, communicate, consume, creative...), V (virtuálna) a ďalšie (Kusá, Grešková, 2016, s.9).

Generácie ľudí sú spojené vekom, hodnotami, vzorcami správania, historickými udalosťami a ich prežívaním. Každá z uvedených generácií má svoju špecifickú identitu a predpokladá sa, že vzhľadom k rovnakým udalostiam, vytvárajúcim pozadie formovania charakteristík konkrétnej generácie, budú jej členovia vykazovať aj podobné hodnoty, záujmy, postoje, alebo názory na svet okolo seba. Determinujúcim faktorom pre definovanie konkrétnej generácie je miesto skúmania, ktoré vypovedá o typických spoločenských a kultúrnych udalostiach, formujúcich vývoj danej generácie. Ďalšími premennými sú demografické, psychologické, ale aj behaviorálne kritériá, ktoré sa navzájom odlišujú. Faktom ostáva, že osoby vymedzené podľa rokov narodenia stále budú v tej generácii, do ktorej patria a teda ich fyzický vek ich neposunie do ďalšej, nasledujúcej.

Zameranie príspevku je orientované na spotrebiteľov generácie 50+ (nazývaná tiež generácia Baby boomers), konkrétne spotrebiteľov vo veku 50 – 62 rokov v súvislosti s ich hodnotami, nákupným správaním a marketingovou komunikáciou, ktorá v našich podmienkach nebola doposiaľ špecifikovaná.

Tab.1 Klasifikácia generácií z pohľadu marketingu

Názov generácie	Narodení v rozmedzí rokov
GI generácia	1901 – 1924
Tichá generácia	1925 – 1945
Baby boomers (generácia 50 +)	1946 – 1964
Generácia X	1965 – 1977
Generácia Y	1978 – 1994
Generácia Z	1995 – 2002

Zdroj : KOTLER, P., KELLER, K.L.: Marketing management,2007, s. 291 upravené

1 DÓVODY SKÚMANIA GENERÁCIE 50+

V súčasnosti je pre spoločnosť generácia 50+ zaujímavá z pohľadu veľkých globálnych zmien, ktoré sa začali prejavovať postupne a aktuálne sa ich pôsobenie znásobuje. Z demografického hľadiska sa počet ľudí tejto generácie zvyšuje, naopak znižuje sa miera pôrodnosti, predlžuje sa stredná dĺžka života, oddaľuje sa odchod do dôchodku. Súčasná generácia 50 a viac ročných ľudí, je teda z pohľadu početnosti na trhu rozsiahla a disponuje množstvom skúseností a tradičných hodnôt, ktoré mladšia generácia už nepozná. Okrem toho je ochotná „ísť s dobou“ technológií a nových vymožeností. Táto generácia nie je už vnímaná ako výklenková, ale predpokladá sa jej vysoký potenciál.

Autori Vysekalová, 2011; Reidl, 2012; či Kotler, Keller, 2013; preferujú názor, že spotrebiteľia generácie 50+ sú pre marketingové aktivity významní preto, že majú potenciál pre nákup produktov, majú záujem stať sa modernejšími a sú ochotní investovať do nákupov. Tieto zmeny sú spôsobené hlavne prísunom technologických, informačných a komunikačných možností a investícií do oblastí, ktoré boli v minulosti pre túto vekovú skupinu obmedzené. V súvislosti s vývojom trhu sa plynule vyvíjajú aj spotrebiteľia vo veku 50+ a ich nákupné správanie, ktoré môžeme definovať ako flexibilnejšie a viac otvorené voči súčasným marketingovým podnetom.

Výrazné posuny tejto generácie možno pozorovať aj v oblasti hodnôt, ktoré spolu s ostatnými faktormi, ako je životný štýl, záujmy a postoje, vyjadrujú komplexný prehľad o živote a správaní osobnosti. Tradičné hodnoty, ktoré generácia 50+ vyznáva, sú vo vzťahu k mladším generáciám jedinečné a založené na pevnejších princípoch. Napriek tomu sa vplyvom dynamických zmien a vývoja spoločnosti stretávajú s novými, ktoré sa do ich života plynule implementovali. Generácia 50+ podobne ako ostatné generácie, sa postupne odkláňa od tradičných hodnôt a je schopná do svojho života prijímať aj k modernejšie hodnoty, vytvárané a podporované súčasnou spoločnosťou. Je zaujímavé pozorovať, aké hodnoty sa formujú naprieč generáciami, kam sa posúvajú a akým spôsobom vplývajú na rozhodovanie v osobnom a spotrebiteľskom živote. Rozdiely je možné vidieť napríklad medzi deťmi a ich rodičmi, odzrkadľujúce sa v prístupe k životu, riešeniu problémov, vnímania dôležitosti vzdelania, práce, či partnerstva. Za posledné obdobie badať tiež výrazné posuny v nákupnom a mediálnom správaní segmentu generácie 50+, čo predpovedá vhodný čas na vytváranie

inovatívnych riešení v oblasti marketingu, marketingovej komunikácie a prístupu médií. Moderné komunikačné technológie začínajú tvoriť bežnú súčasť života starších spotrebiteľov a v súčasnosti ich možno považovať za perspektívny spôsob oslovenia tejto skupiny príjemcov. Dôležitý stimul k začatiu využívania technológií často pramení práve z vplyvu rodinných príslušníkov, najmä detí, pretože práve vďaka nim získavajú inšpiráciu, motiváciu a odhodlanie k prekonaniu medzigeneračných rozdielov, vznikajúcich aj v tejto oblasti. Znalosť moderných komunikačných technológií a využívanie zariadení na komunikáciu má pre túto generáciu množstvo výhod, jednou z nich je aj udržiavanie pravidelného vzájomného kontaktu a ľahšie porozumenie mladým (Kusá, Grešková, 2016, s.11).

Podnetom pre skúmanie generácie 50+ sú najmä spoločenské, psychografické a marketingové faktory, ktoré značne ovplyvňujú túto generačnú kohortu.

- *Generácia 50+ je generáciou budúcnosti. Počet ľudí vo vekovej kategórii 50 + vzrastá, pričom v mnohých krajinách sa vzhľadom k nízkej pôrodnosti očakáva ich demografická majorita. Oddaľovanie odchodu do dôchodku zase predpokladá perspektívu na dlhodobjšie vytváranie vzťahov so zákazníkmi a tvorbu inovatívnych stratégií podľa veku.*
- *Vývoj spoločnosti determinujú médiá a informačné technológie, rozvoj sféry obchodu, vzdelávania, cestovania, zamestnania, zdravotníctva, trávenia voľného času, ako aj skracovanie doby inovácie produktu.*
- *Otvorený systém a postavenie generácie 50+ v spoločnosti povoľuje typické vekové rozdiely v partnerstvách, vysokú rozvodovosť v dôsledku nahradzovania mladšími partnermi, oddaľovanie materstva, stereotypné vnímanie starších ľudí v spoločnosti spojené s nepresnou kategorizáciou starších (seniori 50+) a predsudkami zo starnutia.*
- *Vek 50+ je milníkom životných zmien, prichádza syndróm „prázdneho hniezda“, prináša viac voľného času, zmeny v štruktúre investícií, orientácia na nové životné oblasti a ciele, činnosti, alebo objekty záujmu.*
- *Pod vplyvom životných skúseností, biologických zmien a faktorov prostredia sa formujú hodnoty a princípy, ktoré sú odlišné od hodnôt mladých.*
- *Vplyv mladej generácie je významný pre túto generáciu a prejavuje sa vo vzájomnom generačnom zblížovaní a celkovom „mladnutí“ segmentu, v nasledovaní trendov mladých, učení sa moderným komunikačným technológiám, či využívaní jazyka mladších generácií.*
- *Marketing sa orientuje na špecifické segmenty a subsegmenty (generácie), mení štýl nákupného správania, do popredia vystupuje tendencia skúmania psychografických faktorov spotrebiteľa, a teda životný štýl, názory, motivácia, hodnoty, postoje, záujmy, potreby.*
- *Segment generácie 50+ je vnútorne heterogénny a často aj nesprávne identifikovaný spoločným pojmom seniori. Preto vzniká potreba jeho funkčného prerozdelenia.*
- *Marketingová komunikácia zameraná na generáciu 50+ je málo výstižná a prestávajú v nej platiť pôvodné nástroje a techniky (<http://strategie.hnonline.sk>,2014)*

Podľa autora Highama (2010,s.17) „dnešní päťdesiatnici plus majú potenciál stať sa najpočetnejšiu a najviac utrácanou skupinou konzumentov zajtrajška.“

Existujúce domáce výskumy a štúdie z problematiky nákupného správania, komunikácie a hodnotovej orientácie sa prevažne zameriavali na veľké vzorky respondentov a generovali porovnanie týchto faktorov medzi generáciami X,Y, Z a Baby boomers. Išlo o výskumy agentúr TNS, GfK Slovakia, Nielsen/Admosphere Slovakia, Median a ďalšie. Vybrané agentúry realizovali za ostatých 10 rokov štúdie: Lifestyle (TNS Slovakia), Shopper

typology and Media Behaviour (Gfk Slovakia), Market & Media & Lifestyle (Median), E-commerce (Nielsen/Admosphere Slovakia), AIMonitor (Nielsen/Admosphere Slovakia, Iabslovakia), Marketing & Social Research (Focus), Slovenský spotrebiteľ a Conzooomer.

Komplexná štúdia výhradne zameraná na spotrebiteľské správanie generácie 50+ v SR nie je doposiaľ komplexne spracovaná, okrem parciálnych štúdií v oblasti bankovníctva, značiek a mediálnej gramotnosti.

2 PARCIÁLNE VÝSLEDKY REALIZOVANĚHO VÝSKUMU GENERÁCIE 50+

Cieľom výskumu bolo zistiť vplyv hodnôt a hodnotovej orientácie spotrebiteľov generácie 50 + (50 – 62 rokov) na ich nákupné správanie a vytvoriť trendy v marketingovej komunikácii, ktoré by ovplyvnili nákupné správanie predmetnej generácie.

Výberový súbor tvorili respondenti vo veku 50 až 62 rokov, teda osoby v produktívnom veku. Veľkosť vzorky bola 500 respondentov a bola vybraná kvótnym výberom podľa krajov v SR.

Metóda zberu údajov bola realizovaná písomným dopytovaním – dotazníkom a údaje vyhodnotené jednorozmernou a viacrozmernou štatistickou analýzou vrátane testovacej štatistiky.

Prvá oblasť výskumu – Vyhodnotenie identifikačných otázok

Tab.2 Vyhodnotenie identifikačných otázok

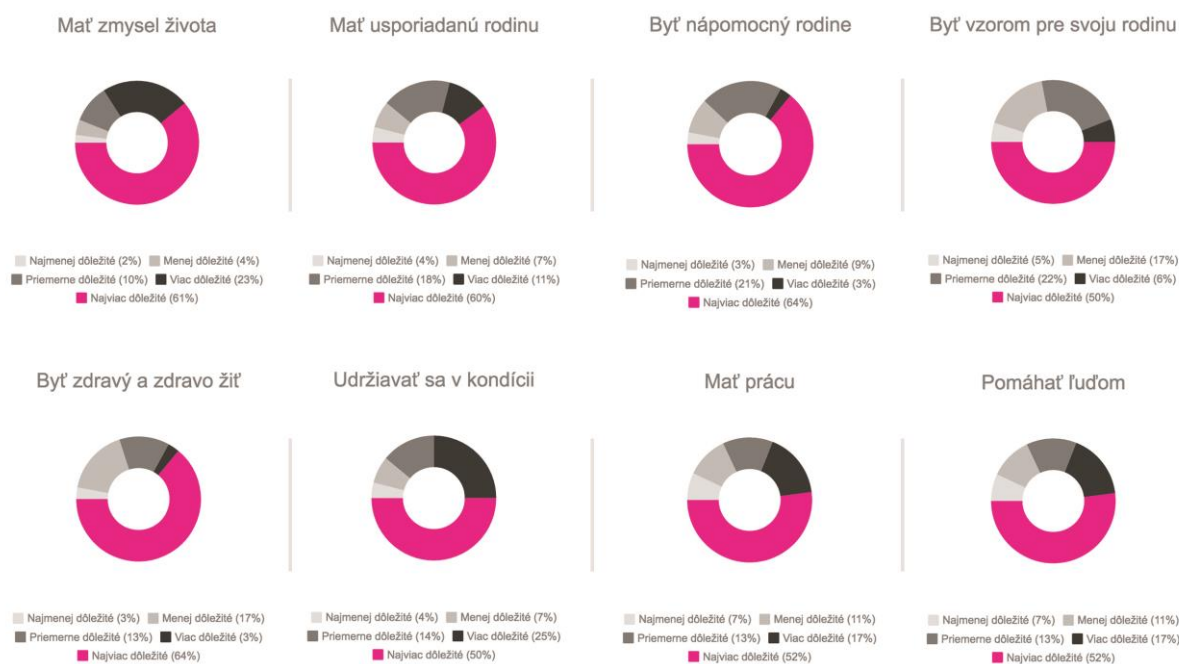
Identifikačné otázky							
Pohlavie	Muž		Žena				
	41 %		59 %				
Dosiahnuté vzdelanie	Vysokoškolské		Stredoškolské		Základné		
	59 %		32 %		9 %		
Ekonomická aktivita	Ekonomicky aktívni		Ekonomicky pasívni				
	69 %		31 %				
Veľkosť domácnosti	2 osoby v domácnosti		3 osoby v domácnosti		4 a viac osôb v domácnosti	Žijem sám/sama	
	42 %		24 %		18 %	16 %	
Kraj	Trnavský	Bratislavský	BB	Trenčiansky	Nitriansky	Žilinský	Prešovský
	30 %	26 %	15 %	14 %	8 %	5 %	2 %

Zdroj: vlastné spracovanie, 2016

Druhá oblasť výskumu – Hodnoty a hodnotová orientácia

Druhá oblasť výskumu je reprezentovaná hodnotami a ich dôležitosťou pre spotrebiteľov vo veku 50 – 62 rokov. Jednotlivé hodnoty boli vyjadrené formou hodnotových výrokov a usporiadané podľa konkrétnych oblastí. Povinnosťou respondentov bolo vyjadriť sa ku každej hodnote. Vzhľadom k vysokému počtu ponúknutých hodnotových výrokov boli

najprv graficky zobrazené tie, ktoré respondenti označili za najdôležitejšie, pričom kritériom bolo, aby stupeň 5 (najviac dôležitá) označilo z celkového počtu respondentov minimálne 50 %. Najviac dôležitými hodnotami podľa nami zvoleného kritéria boli teda pre spotrebiteľov vo veku 50 – 62 rokov nasledovné:



obr.1 Najdôležitejšie hodnoty spotrebiteľov vo veku 50 – 62 rokov

Zdroj: vlastné spracovanie, 2016.

Hodnota mať zmysel života, sa prejavila ako najviac dôležitá až pre 61 % respondentov. V rámci tejto generácie ide zrejme o veľmi dôležitú hodnotu, silnejúcu napr. po odchode detí z domu, po strate zamestnania a iných dôležitých životných zmenách. Vzhľadom k jej významnosti pre túto generáciu sme ju logicky umiestnili na začiatok hodnotového reťazca. Nasledujú rodinné hodnoty, v rámci ktorých bola usporiadaná rodina najvýznamnejšou až pre 60 % dopytovaných. Súvisiaca hodnota byť nápomocný rodine, priateľom a známym, sa prejavila ako najviac dôležitá až pre 64 % respondentov.

Komplex rodinne orientovaných hodnotových výrokov uzatvára byť vzorom pre svoju rodinu, ktorému vyjadrila najväčšiu dôležitosť až polovica respondentov. Zdravie predstavovalo významný faktor, čo potvrdila aj hodnota byť zdravý a zdravo žiť, ktorú označila viac, ako polovica dopytovaných respondentov (až 64 %) za najviac dôležitú v ich živote. Hodnota udržiavať sa v kondícii bola pre vekovú kategóriu ľudí od 50 do 62 rokov v živote opäť najviac dôležitá a tvrdilo to tak až 50 % opýtaných, pričom ďalších 25 % tvrdilo, že je viac dôležitá. Mať prácu predstavovalo pre respondentov vysokú dôležitosť (52 %). Rovnako tak pomáhať ľuďom bolo až pre 52 % respondentov v najväčšej miere najdôležitejšie.

Ďalšie hodnoty, ktoré sme skúmali, dosiahli nasledovné výsledky:

Hodnota byť dobrý k ľuďom bola pre respondentov veľmi dôležitá. Za najviac dôležitú ju pokladalo 41 % respondentov, za priemerne dôležitú 27 % respondentov a za menej dôležitú 21 % respondentov. Hodnota byť v živote šťastný a spokojný bola pre respondentov v najväčšej miere len priemerne dôležitá (70 %). Najväčšiu dôležitosť jej pripísalo len 18 % dopytovaných.

Priateľstvo predstavovalo najviac priemerne dôležitú hodnotu, ktorú takto vnímalo 42 % dopytovaných. Ostatné stupne dôležitosti mali pomerne proporčné zastúpenie dôležitosti.

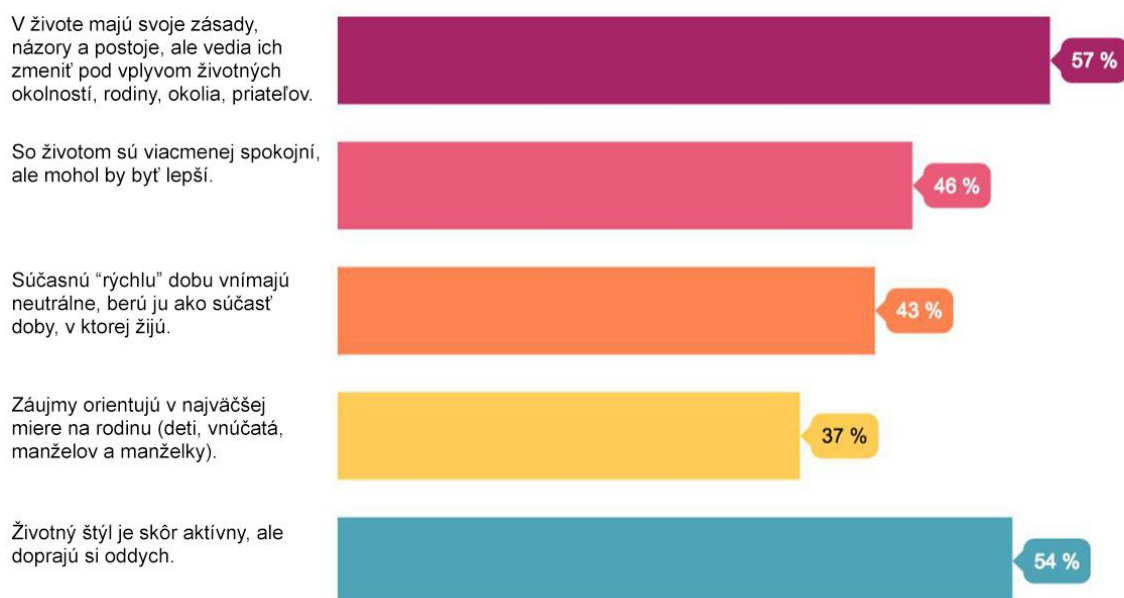
Dobré vzťahy s okolím nedosiahli výrazné percentuálne rozdiely v miere dôležitosti, avšak zastúpenie odpovedí sa zvyšovalo práve pri vyššej dôležitosti. Priestor pre seberealizáciu bol pre respondentov v najväčšej miere priemerne dôležitý (43%). 22 % sa prikláňalo k názoru, že je viac dôležitý a 16 % tvrdilo, že je najviac dôležitý. Neustálemu vzdelávaniu sa priklonilo najviac respondentov v priemernej miere dôležitosti (38 %). Z výsledku je vidieť, že orientácia starších spotrebiteľov na kontinuálne životné vzdelávanie podčiarkuje ich modernosť a trendovosť. Dostatok voľného času bol pre respondentov viac dôležitý (30 %). Finančné zabezpečenie vo vyššom veku považovalo za najviac dôležité 48 % respondentov, za viac dôležité ďalších 30 %. Iba 14 % dopytovaných označilo priemernú dôležitosť.

Postavenie v spoločnosti bolo pre dopytovaných priemerne (32 %), až menej dôležité (29 %). 16 % respondentov považovalo túto hodnotu za najmenej dôležitú, 15 % za viac dôležitú a 8 % za najviac dôležitú. Dosiahnuť úspech a uznanie okolia bolo pre túto vekovú kategóriu ľudí taktiež len priemerne dôležitým (30 %). Úspech bude zrejme dominantnejšou hodnotou skôr pre ľudí v mladšom veku. Realizácia v sociálnych a dobrovoľníckych aktivitách predstavovala pre staršiu vekovú skupinu už pomerne menej dôležitý atribút (30 %). Morálne a etické zásady predstavovali najviac dôležitú hodnotu v živote pre 37 % dopytovaných a pre 30 % dopytovaných tvorili viac dôležitú hodnotu.

Hodnota nezostarnúť duchom bola v najväčšej miere len priemerne dôležitá (30 %). Byť moderný a sledovať trendy nebolo pre spotrebiteľov vo veku 50 – 62 rokov výrazne zaujímavé. Duchovné hodnoty dosiahli v najvyšších stupňoch dôležitosti pomerne rovnaké zastúpenie, a to priemerne dôležité (28 %), viac dôležité (27 %) a najviac dôležité (30 %).

Nasledujúca oblasť výskumu bola zameraná na doplňujúce charakteristiky spotrebiteľov vo veku 50 – 62 rokov, a to na zisťovanie životného štýlu, typu osobnosti vo vzťahu k vyznávaným hodnotám, spokojnosti so životom, záujmov a vnímania súčasnej doby. Výsledky uvádzame v grafe sumárne za každú oblasť, pričom kritériom pre zostavenie grafu bolo najvyššie percentuálne zastúpenie konkrétnej odpovede z ponúknutých možností.

Vybrané psychografické charakteristiky spotrebiteľov generácie 50+ (50 – 62 rokov)

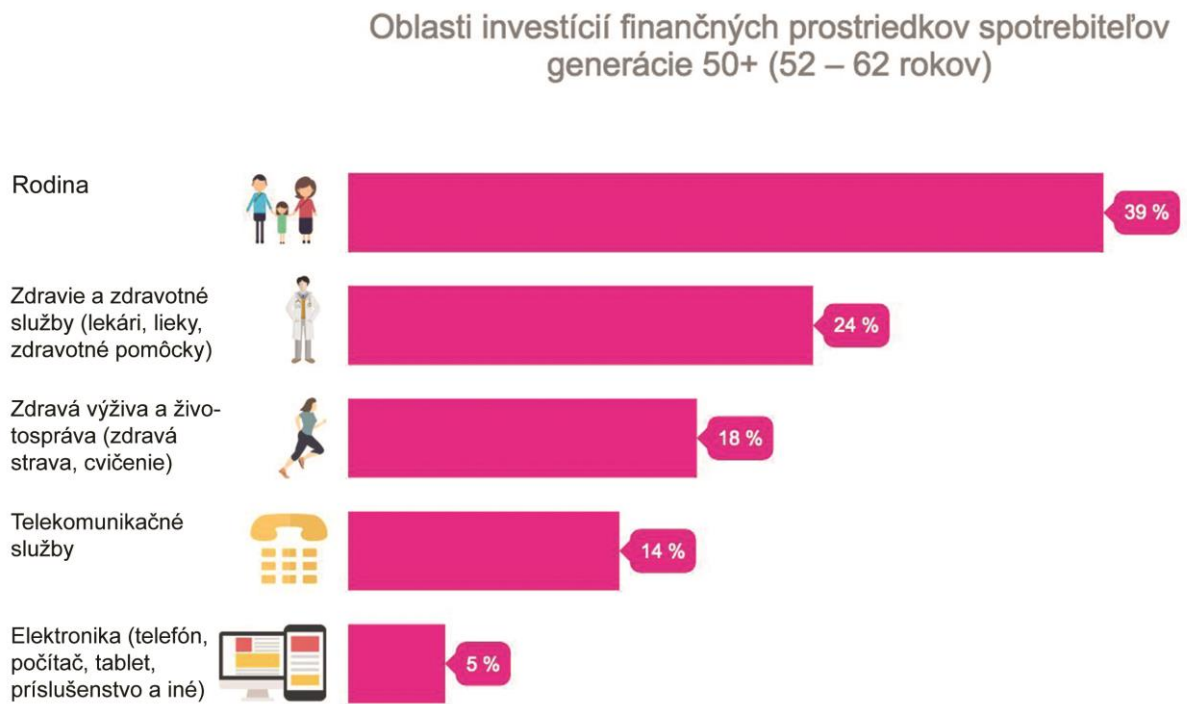


obr.2 Vybrané psychografické charakteristiky spotrebiteľov vo veku 50 – 62 rokov
Zdroj: vlastné spracovanie, 2016.

Ako vidieť z obr.1, spotrebiteľia vo veku 50 – 62 rokov si počas života síce vytvorili hodnotový rebríček, ale vplyvom rôznych životných udalostí sú ochotní svoje zásady, postoje a názory do určitej miery prehodnotiť. Pozitívne naladenie v živote vyjadrilo 46 % respondentov, ktorí poukazujú na fakt, že sú v živote viac menej spokojní, aj keď by mohol byť niekedy lepší. Vnímanie súčasnej rýchlej doby je pre spotrebiteľov vo veku 50 – 62 rokov opäť v celku pozitívne. Snažia sa jej skôr prispôbovať a berú ju súčasť svojho života. Kladný typ vyjadrenia na adresu dnešnej "rýchlej doby" je možné dať do súvislosti s predchádzajúcou otázkou, kde respondenti vyjadrili svoju spokojnosť so životom. Ak je populácia tejto skupiny pozitívne naladená, tak jej nebude robiť väčšie problémy prispôbovať sa stále sa meniacim novým trendom v spoločnosti. Na základe predošlých zistení, kedy respondenti uviedli, že ich vzťah k hodnotám, ktoré vyznávajú, môže ovplyvniť ich rodina a okolie, môžeme aj pri uvedenej oblasti záujmov usúdiť, že dopytovaná skupina je rodinne založená, nakoľko ich záujmy tvorí najmä rodina, domácnosť a priatelia (37 %). Ďalej sa venujú domácnosti a domácim prácam (19 %), starostlivosti o záhradu a kutilstvu (16 %), či priateľom (14 %). Koníčkami trávi čas 9 % opýtaných, naproti tomu sledovanie televízie im nezaberá veľké množstvo času (5 %). Životný štýl spotrebiteľov vo veku 50 – 62 rokov je skôr aktívny, so správnou mierou oddychu. Z celkového počtu opýtaných tvorilo len 5 % skupinu, ktorá je pasívna a nevenuje sa žiadnej aktivite. Nadpolovičnú väčšinu však tvorili práve tí aktívnejší, čo znamená, že uvedená veková skupina sa bude aj naďalej snažiť vo svojom živote presadzovať šport, cestovanie a iné činnosti, vedúce k napĺňaniu ich životných cieľov. Celkovo možno zhodnotiť, že spotrebiteľia vo vybranom veku žijú mladistvejšie, aktívnejšie a voči životu prejavujú v celku pozitívny postoj.

Tretia oblasť výskumu – Nákupné správanie a rozhodovanie

Tretiu oblasť výskumu sme zamerali na zisťovanie nákupného správania a jeho špecifik týkajúcich sa spotrebiteľov vo veku 50 – 62 rokov. Jednotlivé zistenia interpretujeme najprv celkovo, neskôr sa venujeme spotrebiteľom špecificky podľa veku a pohlavia.



obr.3 Oblasť investícií finančných prostriedkov spotrebiteľov vo veku 50 – 62 rokov

Zdroj: vlastné spracovanie, 2016.

Oblasť najvýraznejších investícií dopytovanej vekovej skupiny predstavovala predovšetkým rodina a zdravie. Rodina dosiahla vo výskume 39 % odpovedí, zdravie skladajúce sa z dvoch oblastí (poskytovanie zdravotnej starostlivosti štátnymi alebo súkromnými lekármi a zdravá výživa, zahrňujúca výživu, cvičenie, doplnky stravy a i.) dosiahlo 42 % odpovedí.

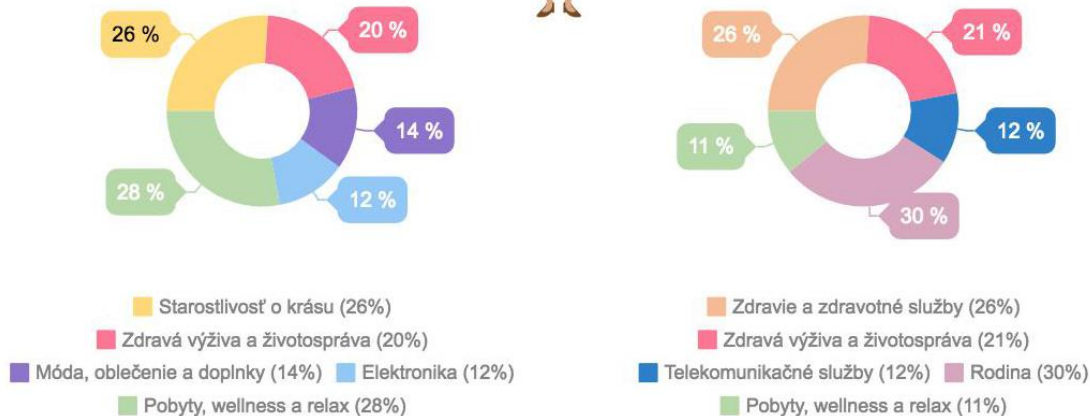
Vychádzajúc z grafu konštatujeme, že respondenti sú rodinne založení, s čím súvisí aj vynakladanie finančných prostriedkov na telekomunikačné služby, prejavujúce sa v kontaktovaní s rodinou a priateľmi. Najmenšie zastúpenie získala možnosť týkajúca sa výdavkov na nákup elektroniky, z čoho možno usúdiť, že skúmaná skupina opýtaných nie je ovplyvnená modernými zariadeniami do takej miery, ako mladšie generácie.

Porovnanie investícií mužov a žien podľa veku, konkrétne mladšej (50 – 55 rokov) a staršej (56 – 62 rokov) vekovej skupiny generácie 50 +.

Ženy vo veku 50 – 55 rokov



Ženy vo veku 56 – 62 rokov



obr.4 Oblasti investícií žien generácie 50 + podľa užších vekových skupín

Zdroj: vlastné spracovanie, 2016.

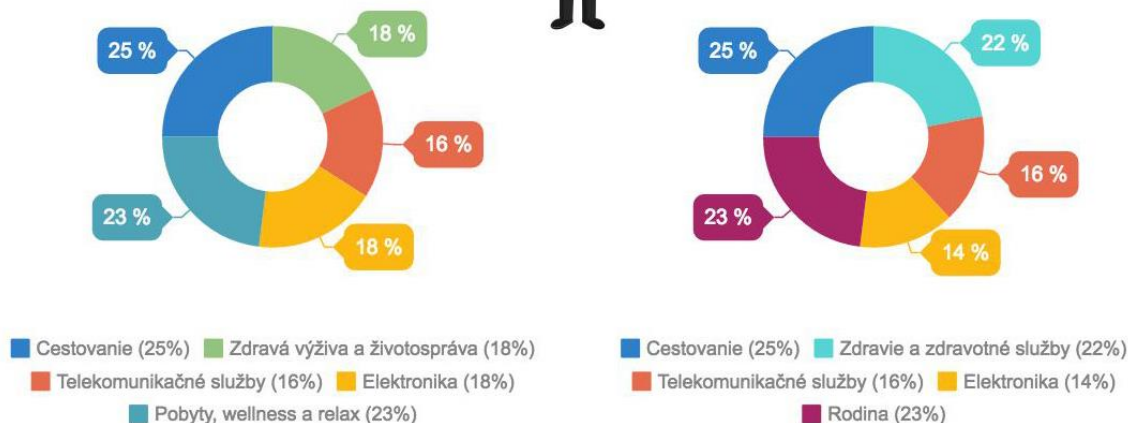
Oblasti investícií užších vekových skupín žien sa ukázali ako rozdielne. Pri uvedenej otázke mali respondentky na výber z 15 možností (napr. doprava, práca, kultúra, šport, stravovacie služby, zdravie a zdravotné služby, cestovanie, telekomunikačné služby, vzdelávanie, rodina), z ktorých sme graficky zobrazili päť najfrekventovanejších odpovedí. Z výsledkov vyplýva, že ženy vo veku 50 – 55 rokov sú nielen vekom, ale aj v oblasti nákupov mladistvé. Svoju pozornosť venujú najmä sebe a starostlivosť o svoj vzhľad a krásu. Rady navštevujú wellness pobyty, ktoré tvoria súčasť ich zdravej výživy a životosprávy. Zaujímajú sa o módu a elektroniku, ktorá ešte predstavuje súčasť ich aktívneho životného štýlu. Na rozdiel od žien vo veku 56 – 62 rokov pozerajú na nakupovanie rozdielne. Najzásadnejší rozdiel sa prejavil vo faktore rodiny, ktorá predstavuje v staršej skupine žien najdôležitejšiu oblasť investície finančných prostriedkov. Za ňou nasleduje zdravie, predstavujúce zdravú výživu, ale aj zdravotné služby. Elektronika sa v prípade tejto vekovej skupiny do výberu ani nedostala, čo naznačuje, že so zvyšujúcim sa vekom postupne upadá záujem o novodobé výtvarné vedy a techniky. Pobyty, či wellness táto veková skupina žien vyhľadáva, avšak existuje predpoklad, že môžu byť vo väčšej miere spojené okrem relaxu aj s riešením zdravotných záležitostí. Preferenciu telekomunikačných služieb pokladáme za adekvátnu vzhľadom k potrebe kontaktovania sa s rodinou, deťmi a príbuznými.

Muži sa prejavili v oblastiach investícií taktiež značne rozdielne. Kým mladšia veková skupina mužov do 55 rokov je vo svojom živote ešte zameraná na využívanie pobytov a zdravú výživu, staršia veková skupina nad 56 rokov sa orientuje na rodinu a zdravotné služby. Zhodnými oblasťami boli cestovanie, telekomunikačné služby a elektronika. Tento výsledok môžeme pripísať všeobecnému tvrdeniu, že muži sa o elektroniku zaujímajú viac, než ženy. Rodina je, rovnako ako u žien, skôr prednosťou staršej vekovej skupiny.

Muži vo veku 50 – 55 rokov



Muži vo veku 56 – 62 rokov



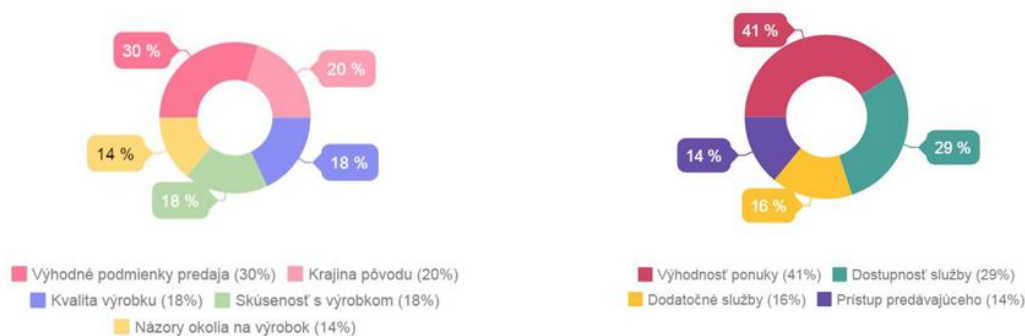
obr.5 Oblasti investícií mužov generácie 50 + podľa užších vekových skupín

Zdroj: vlastné spracovanie, 2016.

Nasledujúce obrázky interpretujú výsledky z oblasti faktorov vplývajúcich na nákup.

Faktory ovplyvňujúce nákup výrobkov spotrebiteľov generácie 50+ (50 – 62 rokov)

Faktory ovplyvňujúce nákup služieb spotrebiteľov generácie 50+ (50 – 62 rokov)



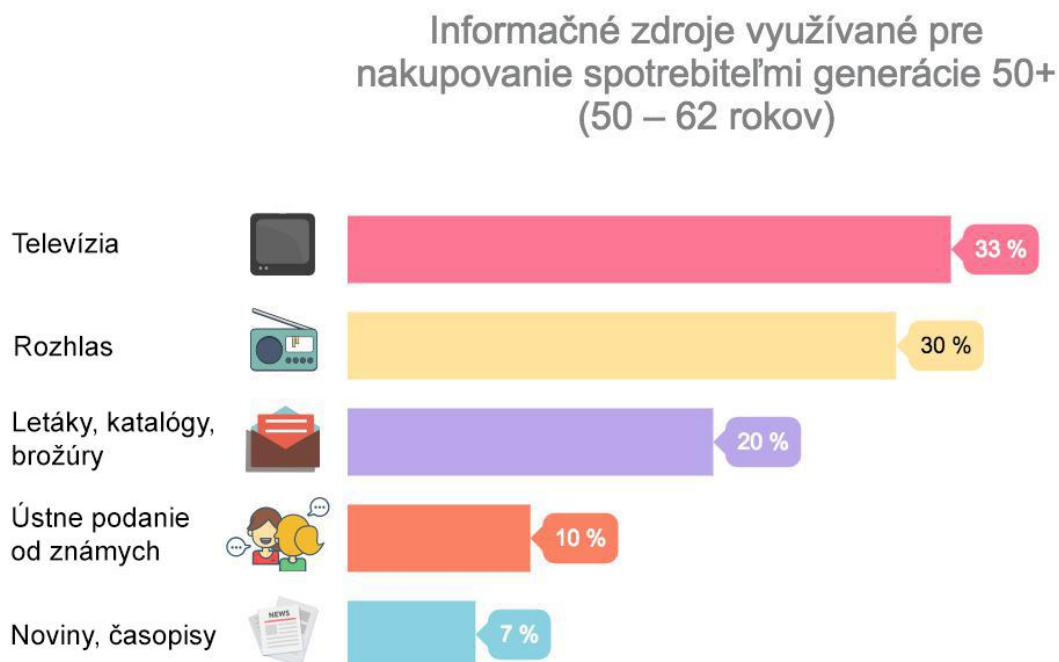
obr.6 Porovnanie faktorov vplývajúcich na nákup výrobkov a služieb spotrebiteľov

Zdroj: vlastné spracovanie, 2016.

Nákup výrobkov ovplyvňuje u vybranej vekovej skupiny respondentov najviac možnosť výhodných podmienok predaja (30%). Pomerne vysoké hodnoty priradili respondenti aj ostatným faktorom, ako krajina pôvodu (20%), kvalita výrobku (18%), skúsenosť s výrobkom (18%) a názory blízkeho okolia, priateľov a známych na výrobok (14%). Nákup služieb je v najväčšej miere opäť podmienený výhodnosťou ponuky. Z toho môžeme dospieť k záveru, že generácia 50 + sa pri obstarávaní, či už výrobkov alebo služieb, najviac zameriava na výhodnosť ponuky (41%). Takmer 30% odpovedí tvorilo dostupnosť služby. Posledné dva faktory tvorili dodatočne poskytnuté služby a prístup predávajúceho personálu.

Štvrtá oblasť výskumu – Marketingová komunikácia a médiá

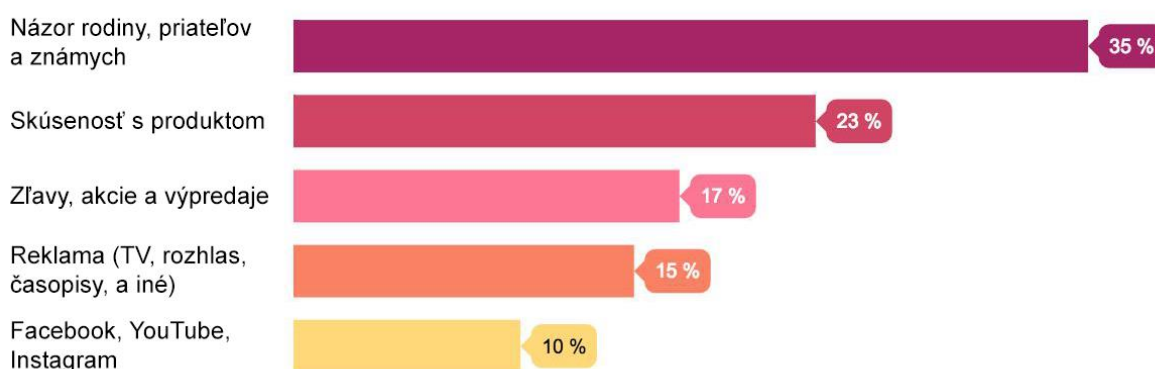
Táto časť výskumu bola zameraná na marketingovú komunikáciu a médiá. Zisťované oblasti dosiahli nasledovné výsledky.



obr.7 Informačné zdroje využívané spotrebiteľmi vo veku 50 – 62 rokov pre nakupovanie
Zdroj: vlastné spracovanie, 2016.

Z uvedeného obrázku vyplýva, že veková skupina respondentov sa pri získavaní informácií orientuje najviac na klasické médiá, akými sú televízia (33 %), rozhlas (30 %), či letáky a katalógy (20 %). Spolu až 63 % respondentov získavalo informácie potrebné pre nákupné rozhodnutie z televízie a rozhlasu, čo znamená, že tieto informácie nemusia vyhľadávať, ale sú im sprostredkované priamo v priebehu vysielania. Informačné zdroje ako internet, sociálne médiá, telefonický kontakt, OOH reklama, či informácie získané priamo v mieste predaja, neboli pre respondentov zaujímavé.

Formy marketingovej komunikácie vplyvajúce na nakupovanie spotrebiteľov generácie 50+ (50 – 62 rokov)



obr.8 Formy marketingovej komunikácie vplyvajúce na nakupovanie spotrebiteľov

Zdroj: vlastné spracovanie, 2016.

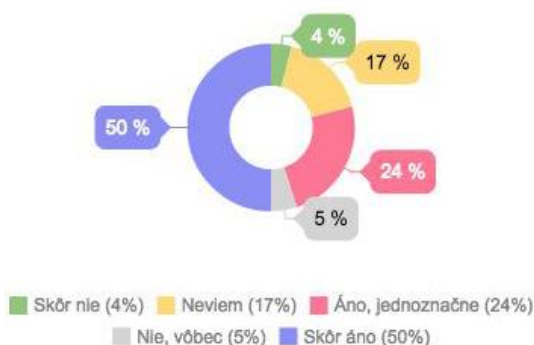
Z konkrétnych foriem marketingovej komunikácie bol spotrebiteľmi vo veku 50 – 62 rokov najviac preferovaný názor rodiny, priateľov a známych (35 %), čím sa opäť sa nám potvrdilo, že rodina má pre spotrebiteľov tejto vekovej skupiny významný vplyv. Ďalšími formami marketingovej komunikácie, ktoré zohrávajú pri nakupovaní významný vplyv, sú skúsenosť s produktom (23 %) a zľavy, akcie, či výpredaje (17 %). Prekvapujúca u vybranej vzorky respondentov je aj skutočnosť, že na ich výber majú vplyv aj moderné formy komunikácie, konkrétne Facebook, Instagram a Youtube (10 %).

Piata oblasť skúmania – Hodnotová orientácia a nákupné správanie

Posledná oblasť výskumu bola zameraná na zisťovanie vplyvu skúmanej hodnotovej orientácie na nákupné rozhodovanie spotrebiteľov vekovej skupiny 50 – 62 rokov.

Z nižšie uvedeného obrázku 9 je čitateľné, že hodnotová orientácia má na nákupné rozhodovanie vplyv. Tvrdí to tak 50 % respondentov, prikláňajúcich sa k možnosti „skôr áno“. Aj keď respondenti pripustili možnosť, že nie vždy sú hodnotami ovplyvňovaní do takej miery, aby ich zásadne formovali, domnievame sa, že táto možnosť bude platiť pre špecifické typy nákupov (impulzívny, alebo zvykový).

Vplyv hodnôt na nákupné rozhodovanie spotrebiteľov generácie 50+ (50 – 62 rokov)



obr.9 Vplyv hodnotovej orientácie na nákupné rozhodovanie spotrebiteľov vo veku 50 – 62 rokov

Zdroj: vlastné spracovanie, 2016.

3 ZHRNUTIE VÝSLEDKOV REALIZOVANĚHO VÝSKUMU

Pre vizuálne zobrazenie významných výsledkov v oblasti preferencie hodnôt s najvyššou mierou dôležitosti sme ale využili aj tzv. „mrak tagov“. Ide o grafické usporiadanie slov (hodnôt) do mraku podľa percentuálneho zastúpenia, resp. frekvencie označovania konkrétneho výroku číslom 5. Ako možno vidieť na obrázku, dominantnou hodnotou pre ľudí vo veku nad 50 rokov je rodina. Zobrazili sme ju pomocou kumulácie odpovedí, týkajúcich sa oblasti rodiny (opora, vzor, harmónia).

Za ňou nasleduje zdravie a kondícia. Do popredia výrazne vystupuje aj zmysel života, ktorý je pre ľudí nad 50 rokov výrazne dôležitý. Spája sa hľadaním nových činností. Práca je faktorom, ktorý ľuďom vo veku 50 + spôsobuje často obavy. Pokiaľ ju majú, považujú ju za stabilitu. V prípade jej straty (najmä v dlhoročných zamestnaniach), sú často konfrontovaní s povinnosťou nauky nových zručností. Získanie pracovného miesta v tomto veku býva často náročné, a preto je stabilita v pracovnej oblasti dôležitá.



obr.10 Vizuálne zobrazenie hodnotovej orientácie spotrebiteľov vo veku 50 – 62 rokov s najvyššou mierou dôležitosti v živote využitím metódy „mrak tagov“
Zdroj: vlastné spracovanie, 2016

Investície tejto vekovej skupiny sa vyprofilovali opäť ako rodinné a osobné, a kooperujú s oblasťou hodnôt. Oblasť nákupov sa najviac uberala smerom k rodine, zdraviu (lekári, cvičenie, zdravý životný štýl, zdravá výživa) ale aj smerom k telekomunikačným službám a elektronike. Z oblastí spotreby je viditeľné, že táto generácia chce zdravo žiť, chce byť vzorom pre svoju rodinu a chce byť aj finančne zabezpečená, a preto musí byť moderná a používať aj technologické zariadenia pre komunikáciu nielen v práci, ale aj doma, s rodinou a priateľmi.

Technológie predstavujú bežnú súčasť ich života a doby, v ktorej žijú. Ďalej v oblasti nákupov dominuje cestovanie, pobyty, wellness a relax služby, u mladších aj služby starostlivosti o seba. Staršia generácia už kladie dôraz pri aktívnom životnom štýle aj na oddych a venovanie sa sebe. Rozdiely vznikajú medzi mladšou a staršou vekovou skupinou žien a mužov, ktorí javia záujem o iné oblasti nákupov.

- Ženy do 55 rokov sa orientujú prevažne na starostlivosť o seba a zdravie. Ženy nad 55 rokov už považujú za dôležitú starostlivosť o rodinu a zdravie.
- Muži do 55 rokov, ale aj nad 55 rokov, preferujú cestovanie, pričom mladších mužov ešte zaujímajú pobyty a wellness, ale aj elektronika, zdravá výživa a telekomunikačné služby. Starší z nich za dôležitú považujú už rodinu a zdravie.

Ďalšie ponúknuté oblasti investícií už neboli pre túto vekovú skupinu atraktívne a zaujímavé pre ich život. Pri vyhľadávaní a kúpe výrobkov a služieb ich vnímame ako veľmi racionálnych, ktorí už pozerajú na cenovú výhodnosť ponuky výrobkov, na kvalitu, krajinu pôvodu, vlastnú skúsenosť, ale aj názory najbližšieho okolia. Pri nakupovaní sú opatrní, zvažujú, neveria hneď všetkému a overujú. Vyplýva to zo životných skúseností, ktoré počas života získali. V oblasti služieb je dôležitá okrem ceny aj dostupnosť (čas + vzdialenosť),

osobný prístup a služby po sprostredkovaní kúpy. Aj z týchto faktorov možno potvrdiť fakt, že starší ľudia sú viac nároční, ako mladí, zakladajú si na osobnom prístupe. Sú stabilnejší a skúsenejší.

Z výsledkov výskumu vyplynulo, že najdôležitejšími faktormi pri kúpe výrobkov, ale aj služieb spotrebiteľmi vo veku 50 – 62 rokov, je výhodnosť ponuky. Prezieravejší sú aj v záujme o krajinu pôvodu či kvalita výrobku. Pri kúpe služieb sa orientujú prevažne na cenu, dostupnosť, či vzdialenosť služby. Veľmi dôležitý je aj prístup predávajúceho.

Z výsledkov výskumu vidieť, že medzi oblasťami nákupu existuje silná dominancia tých, ktoré priamo súvisia s hodnotami tejto vekovej skupiny. Ako uviedli respondenti, nie vždy však musia tieto hodnoty priamo nadväzovať na nákupné rozhodovanie, a preto môže dôjsť sporadicky k realizácii nákupného rozhodnutia bez akceptácie životných priorít.

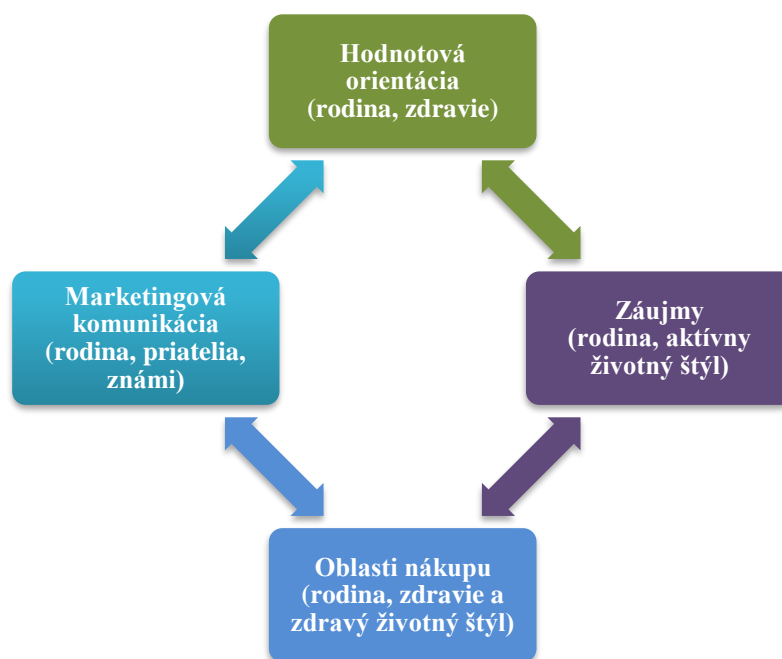
Tab.4 Vplyv hodnotovej orientácie na nákupné správanie spotrebiteľov vo veku 50 – 62 rokov

Vplyv hodnotovej orientácie na nákupné správanie spotrebiteľov vo veku 50 – 62 rokov					
Súvisí hodnota, názorov a postojov s rozhodnutím pre nákup	Skôr áno, ale nie vždy to platí	Áno, jednoznačne	Neviem k tomu zaujať jednoznačne postoj	Nie, vôbec to spolu nesúvisí	Skôr nie, súvisí to len okrajovo
	50%	24%	17%	5%	4%

Zdroj: vlastné spracovanie, 2016

Z komplexného pohľadu na výsledky realizovaného výskumu môžeme konštatovať, že hodnotová orientácia spotrebiteľov vo veku 50 – 62 rokov, ktorá je zameraná prevažne na rodinu a zdravie, je v synergii s ich rovnako rodinne orientovanými záujmami a aktívnym životným štýlom.

Synergický vzťah (obr.11), je zároveň v interakcii s oblasťami nákupu, ktoré predstavujú prioritne rodinu a zdravie, vo forme zdravotných služieb a zdravého životného štýlu. Výsledne tieto vzťahy kooperujú aj s nástrojmi marketingovej komunikácie, z ktorých najväčší vplyv na nákupné rozhodovanie pochádza opäť z prostredia rodiny, priateľov a známych.



Obr. 11 Vizualizácia synergických vzťahov skúmaných oblastí
Zdroj: vlastné spracovanie, 2016.

ZÁVER

Na základe výsledkov analýz, výsledkov výskumu bolo sformulovaných niekoľko typov odporúčaní, ktoré môžu byť využité pri oslovení spotrebiteľov mladšej vekovej skupiny 50 – 62 rokov skúmanej generácie 50+.

- **Nastavenie vhodného pomenovania segmentu spotrebiteľov vo veku 50 – 62 rokov.**
Navrhovaným pomenovaním tohto segmentu je: „Vitálny spotrebiteľ 50 +“, alebo „Moderný spotrebiteľ 50 +“.
- **Výhodná ponuka výrobkov, ktoré spotrebiteľia nakupujú a zohľadnenie špecifík spotrebiteľov vo veku 50 – 62 rokov pri tvorbe ponuky výrobkov a služieb.**
Pri zohľadňovaní tvorby ponuky a spôsobu oslovenia cieľovej skupiny tak, aby bola marketingová komunikácia úspešná a dosahovala požadované ciele.
- **Inovatívny marketingovo-komunikačný prístup, založený na zdieľaní hodnôt so spotrebiteľmi vo veku 50 – 62 rokov.**

Marketingová komunikácia by mala zdieľať hodnotovú orientáciu spotrebiteľov pri propagácii výrobkov a služieb a apelovať na tie oblasti, ktoré sú pre spotrebiteľov vo veku 50 – 62 rokov dôležité. Tie sa vo veľkej miere zhodujú aj s oblasťami nákupného správania, ktoré sú taktiež orientované na oblasť rodiny, zdravia, zdravej výživy a životosprávy, ako aj na oblasť telekomunikačných služieb a elektroniky. Princíp inovatívneho prístupu vo forme zdieľania hodnôt spočíva v kompozícii postáv (persón), posolstva, obsahu, textu, štýlu komunikácie, jazyka a deja, ktorý je kompatibilný s hodnotou, vzťahujúcou sa na danú oblasť investície.

- **Využívanie nových médií vo forme edukácie spotrebiteľov vo veku 50 – 62 rokov.**

Mnoho marketingových odborníkov sa zamýšľa nad otázkou, prostredníctvom ktorých médií vhodne komunikovať ku spotrebiteľom generácie 50+, konkrétne k starším a k mladším spotrebiteľom tejto vekovej skupiny. Z výsledkov výskumu vyplynulo, že spotrebiteľia vo veku 50 – 62 rokov získavajú informácie prevažne z mediálnych zdrojov, akými sú televízia, rozhlas, letáky, katalógy a brožúry.

Významné je aj ústne podanie od známych, priateľov a rodiny. Z nástrojov marketingovej komunikácie, ktoré by túto vekovú skupinu spotrebiteľov ovplyvňovali, sem patria hlavne informácie podané ústnym podaním, ako je odporúčanie od rodiny, blízkych, priateľov a známych, vysoko vplyvajúca je aj skúsenosť s výrobkom alebo službou, ďalej zľavy, akcie a výpredaje, reklama, a v neposlednom rade aj sociálne médiá, ako Facebook, Youtube a Instagram, ktoré by k nákupu ovplyvnili až 10 % dopytovaných respondentov v tomto veku. Naše návrhy smerujú k tomu, aby marketingoví pracovníci nezostávali len pri týchto druhoch médií.

Ďalšia generácia si totiž so sebou vezme nové návyky a onlinové prostredie bude pre ich oslovenie štandardnou formou.

LITERATÚRA

- [1] BÚTOROVÁ, Z. a kol.: *Štvrtý rozmer tretieho veku. Desať kapitol o aktívnom starnutí*. Bratislava : Inštitút pre verejné otázky, 2013. 366 s. ISBN 978-80-89345-44-1
- [2] ČAKIRPALOGLU, P.: *Psychologie hodnot*. Olomouc : Votobia, 2004, 427 s. ISBN 80-7220-195-6
- [3] HIGHAM, W.: *Trendológia. The next big thing. Ako rozpoznať a predpovedať budúce trendy v správaní zákazníkov*. Bratislava : Easton Books, 2010. 266 s. ISBN 978-80-8109-146-9
- [4] HRDÝ, M.: *Dialog s neviditeľnou väčšinou. Špecifika obousmerné komunikace s kohortou 50 +. Problém so zmenou tradičného paradigmatu*. In Marketing & komunikace, 2013, roč. XXIII, č.3, s.6.
- [5] KERNBACH, M., FERNANDEZ M.: *Muž 50 +. čo už nemusí riešiť*. Praha : Grada Publishing, 2014. 48 s. ISBN: 9788024751818
- [6] KERNBACH, M., FERNANDEZ M.: *Žena 50 +. čo už nemusí riešiť*. Praha : Grada Publishing, 2014. 48 s. ISBN: 9788024751795
- [7] KOTLER, P., KELLER, K. L.: *Marketing management*. 14 vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5
- [8] KOLESÁROVÁ, K., SAK, P.: *Sociologie stáří a seniorů*. Praha : Grada Publishing, 2012. 232 s. ISBN 978-80-247-3850-5
- [9] KUSÁ, A., HRABAČKOVÁ, V. : *Ženy spotrebiteľky (Predikčné modely nákupného správania)*. Trnava : UCM FMK, 2012. 138 s. ISN 978-80-8105-432-7
- [10] KUSÁ, A., GREŠKOVÁ, P.: *Marketingová komunikácia v kontexte hodnôt a nákupného správania generácie 50+*, Trnava UCM FMK, 2016. 125 s. ISBN 978-80-8105-843-1
- [11] REIDL, A.: *Senior zákazník budoucnosti*. Brno : BizBrooks, 2012. 256 s. ISBN 978-80-265-0018-6
- [12] VYSEKALOVÁ, J. a kol.: *Chování zákazníka. Jak odkrýt tajemství „černé skrinky“*. Praha : Grada Publishing, 2011. 356 s. ISBN 978-80-247-3528-3
- [13] **ONLINE ZDROJE**
- [14] GÁLISOVÁ, M.: *Baby boom?* [online]. Dostupné na: < <http://www.tyzden.sk/casopis/701/baby-boom/> > [2.2.2016]

- [15] JANOVSÁ, A., BIRKNEROVÁ, Z., HRONCOVÁ, I. : *Hodnotové orientácie ako jeden z faktorov ovplyvňujúcich spotrebiteľské správanie*. [online]. Dostupné na: <http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic17/pdf_doc/13.pdf> [21.10.2014]
- [16] *Nepodceňujte starších: generácia 50+ je najbohatšia*. [online]. Dostupné na: <<http://strategie.hnonline.sk/spravy/marketing/nepodcenujte-starsich-generacia-50-je-najbohatsia>> [14.8.2014].

Kontaktné údaje

prof. Ing. Alena Kusá, PhD.
Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave
Fakulta masmediálnej komunikácie
Nám. J. Herdu 2
917 01 Trnava
alena.kusa@ucm.sk

Mgr. Igor Piatrov
Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave
Fakulta masmediálnej komunikácie
Nám. J. Herdu 2
917 01 Trnava
ipiatrov@gmail.com

PhDr. Petra Grešková, PhD.
Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave
Fakulta masmediálnej komunikácie
Nám. J. Herdu 2
917 01 Trnava
petra.gresko@gmail.com

VYUŽÍVANIE MALTSKEJ HOLDINGOVEJ SPOLOČNOSTI V MEDZINÁRODNOM DAŇOVOM PLÁNOVANÍ

THE USE OF MALTA HOLDING COMPANY IN INTERNATIONAL TAX PLANNING

Michal Ištok^a, Jana Stašová^b

Abstrakt: V úvodnej časti príspevku je pozornosť venovaná hlavne objasneniu pojmov holding, medzinárodný holding a ich častému využívaniu v oblasti medzinárodného daňového plánovania a daňovej optimalizácie z pohľadu domácich a zahraničných autorov. Následne je venovaný priestor analýze aktuálneho počtu slovenských spoločností, ktoré majú vlastníka z vybraných jurisdikcií podľa databázy Bisnode Slovensko, s. r. o. Priamym kapitálovým prepojením dochádza k vzniku medzinárodných holdingov. Záverečná časť príspevku poskytuje pohľad na využitie holdingovej spoločnosti so sídlom na Malte za účelom daňového plánovania.

Kľúčové slová: medzinárodná holdingová spoločnosť, metódy a techniky daňového plánovania, daňové stimuly

Summary: The introductory part of the contribution is focused on clarifying the terms of holding, international holding and their often use in the field of international tax planning and tax optimization from the point of view of domestic and foreign authors. Subsequently is analysed the actual number of Slovak companies with owners in selected jurisdictions according to the database of company Bisnode Slovensko, s. r. o. Direct capital formation creates the international holdings. The final part of the contribution provides an insight into the use of a Malta-based holding company for the purpose of tax planning.

Keywords: international holding company, methods and techniques of tax planning, tax incentives

JEL Classification: F23, K33, L10

ÚVOD

^a Ing. Michal Ištok, PhD., Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta – Katedra financií a účtovníctva.

^b Ing. Jana Stašová, PhD., Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta – Katedra financií a účtovníctva.

Slovenská jurisdikcia pojem „holdingová spoločnosť“ neupravuje, ale používa sa označenie konsolidovaný celok a ovládaná a ovládajúca osoba (upravené hlavne v Zákone č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve, Obchodnom zákonníku č. 513/1991 Zb., Zákone č. 595/2005 Z. z. o dani z príjmov a Zákone č. 563/2009 Z. z. o správe daní). Holding je združením podnikov, ktoré sú medzi sebou navzájom previazané kapitálovou účasťou (Valach a kol., 2001; Majtán a kol., 2005; Vlachynský a kol., 2009). Kapitálové prepojenia môžu vznikáť medzi rôznymi právnymi formami. Medzi významné efekty holdingovej štruktúry patrí rozkladanie podnikateľského rizika na jednotlivé subjekty a oblasti podnikania. Dôležitý je aj fakt, že materská a dcérske spoločnosti sú samostatné právne subjekty, čo znamená, že peňažné transfery alebo dotácie môžu prebiehať až po zdanení. Prevod peňažných prostriedkov z jednotlivých dcérskych spoločností môže prebiehať niekoľkými spôsobmi, kde najčastejší je podiel materskej spoločnosti na ziskoch dcérskej spoločnosti v podobe dividend (Valach a kol., 2001; Kassay, 2006; Vlachynský a kol. 2009). Borkovec (2013) zdôrazňuje, že entity, ktoré majú rôzne právne formy podnikania, môžu spolu vytvárať dobre fungujúci celok. Použitím holdingu sa dajú určité aktíva presunúť do tzv. „daňového raja“ a tento holding potom inkasuje príjmy, ktoré pochádzajú z príslušných investícií, patentových alebo iných práv a pôžičiek (Kassay, 2006).

Použitie offshore holdingových spoločností môže ponúknuť významné daňové úspory, ak sa jedná o spoločnosti, ktoré sa zaoberajú medzinárodným podnikaním. Medzi často používané jurisdikcie na založenie holdingovej spoločnosti patria: Luxembursko, Cyprus, Holandsko, kombinácia Belgicka a Hongkongu, Singapur, India, ale aj štáty ako napr. Maďarsko a Švédsko (Buss, Hryck, Rothman, 2006). Na druhej strane je založenie štruktúry onshore a offshore spoločností (medzinárodnej organizačnej štruktúry) pomerne drahé (Markusen In Bucovetsky a Haufler, 2006, s. 12).

Významnou teóriou, ktorá sa používa v súvislosti s onshore a offshore podnikaním je tzv. „Six Flag Theory“. Táto teória bola pôvodne vypracovaná investičným poradcom H. D. Schultzom a obsahovala len 3 vlajky. Neskôr bola doplnená o ďalšie tri vlajky doktorom W. G. Hillom. Každá vlajka reprezentuje špecifický element osobných alebo podnikových financií a je navrhnutá za účelom zvýšenia slobody, súkromia a bohatstva. Jednotlivé vlajky sú: pas/občianstvo, daňová rezidencia, offshore spoločnosť, offshore bankový účet, bezpečnosť údajov a tzv. ihrisko – miesto na investovanie a spotrebu (Nomadcapitalist, 2015).

Najčastejšie sa pri zakladaní holdingových spoločností používa Holandsko. Na základe holandských zákonov je možné založiť tzv. „conduit company“ (označovanú ako BV company), čo je holdingová spoločnosť vytvorená za účelom platenia dane z príjmu v dvoch rozličných štátoch. Pri efektívnom využívaní sa okrem ekonomickej substancie musí dodržiavať aj tzv. legálna substancia (holandský zákon o dani z príjmov). Peters (2011) tvrdí, že tieto spoločnosti zbierajú úroky, dividendy, kapitálové zisky a licenčné poplatky pre nadnárodné spoločnosti celosvetovo. V prípade, že domovský štát nemá daňovú zmluvu so štátom, kde sa nachádza dcérska spoločnosť, tak by mohla byť spoločnosť zdanená dvakrát. Aby sa predišlo tejto situácii, tak si spoločnosť môže založiť holdingovú spoločnosť v štáte, ktorý má podpísanú príslušnú daňovú zmluvu. Tento kanál slúži ako potrubie pre príjem z dcérskej spoločnosti k materskej a vytváranie takýchto spoločností je zamerané čisto na dosiahnutie daňovej úspory (Mintz, Weichenrieder; 2006). Weichenrieder a Mintz (2006) ďalej poskytli deskriptívny dôkaz pomocou prieskumnej regresie (použitím nemeckých mikro dát priamych zahraničných investícií) o tom, že hlavným faktorom použitia holdingových a conduit spoločností vo vlastníckej štruktúre je optimalizovanie daňovej povinnosti. Holandsko je vhodné na zakladanie holdingových spoločností z dôvodu existencie špeciálneho daňového režimu a existencie najhustejšej siete zmlúv o zamedzení dvojitého zdanenia na svete (Weizig, 2012). Vysoká štatutárna daňová sadzba v hostiteľskej krajine môže viesť k presunu zdaniteľných ziskov alebo dlhov do pobočky pomocou využitia nepriamych finančných

štruktúr a holdingových spoločností v tretích krajinách. Empirické uznanie dôležitosti úlohy zrážkových daní pri nastavení vlastníckych štruktúr je pomerne hodnoverný dôvod pre veľké zmeny vo význame nastavenia týchto štruktúr. Ďalej sa často využívajú tzv. „Special Financial Institution“, ktoré držia hlavne finančný alebo nehmotný majetok a väčšina ich aktív a záväzkov sú zahraničného pôvodu. Tieto spoločnosti väčšinou nevykonávajú pravú ekonomickú substanciu (Weizig, 2012; De Nederlandsche Bank, 2013). Special Purpose Entities (SPE) a sú často používané na získanie kapitálu a minimalizovanie rizika. Entita môže byť štruktúrovaná ako komanditná spoločnosť, spoločnosť s ručením obmedzeným alebo trust (Hanlon, 2003).

The Dutch Finance Company (DFC) je spoločnosť, ktorej hlavným cieľom je poskytovať pôžičky spoločnostiam v rámci skupiny (Weizig, Van Dijk, 2007; Tax consultants international, 2014). Development Finance Institutions (DFIs) sú vládami kontrolované inštitúcie, ktoré investujú významné peňažné prostriedky do súkromných projektov v rozvojových krajinách a často sa zneužívajú pri používaní v súvislosti s daňovými rajmi, pretože ich vnútorné štandardy sú často verejne neprístupné (Romero a Vervynckt, 2014).

Medzi najúčinnšie nástroje pri daňových priznaniach a pri plánovaní patrí trust, čo je právny vzťah medzi osobami, z ktorých jedna osoba spravuje majetok tak, aby tá druhá (beneficient) z neho mala úžitok (Švač, 1996; Akont, 2015). Trust je poskytovateľ, ktorý hostí a manažuje legálne entity, ktoré sú vlastnené inými osobami. Poskytovatelia, ktorí manažujú ich vlastné povinnosti, preto nemajú žiadne oznamovacie povinnosti v tejto oblasti, čo im dáva značnú dodatočnú flexibilitu (Peters, 2011). Zakladanie spoločností v jednotlivých jurisdikciách sa stáva časovo aj finančne menej náročným. Európska komisia (2008) v iniciatíve „Small Business Act“ vyzýva, aby členské štáty EÚ znížili výšku poplatkov, ktoré ich orgány žiadajú za registráciu obchodnej spoločnosti. Rovnako vyzýva na urýchľovanie začiatkov obchodných operácií, napr. zjednodušením administratívnych činností. Žiada, aby členské štáty zabezpečili, aby dane (hlavne zdaňovanie dividend a majetkové dane) nepredstavovali zbytočné prekážky v prevode podnikov, čo by malo prispieť k zvýšenej nadnárodnej spolupráci. Európska komisia (2013) volá po odstraňovaní prekážok na jednotnom európskom trhu, ako napr. obmedzovanie dvojitého zdaňovania, odstraňovanie daňových nesúládov, ktoré vytvárajú prekážky na jednotnom trhu a pre zahraničné investície v rámci EÚ. Jednou zo snáh o hlbšiu koordináciu a harmonizáciu priameho zdanenia bolo napr. ustanovenie Európskej spoločnosti, resp. Európskej družstevnej spoločnosti. Európska spoločnosť (Societas Europaea) ako nová forma spoločnosti obchodného práva bola zavedená Nariadením č. 2157/2001, ktoré je účinné od 8. 10. 2004 (Široký, 2012).

Dharmapala a Hines (2009) poukazujú na to, že daňové rajy sú malé a blahobytné štáty s kvalitnými inštitúciami správy. Pozoruhodné podľa nich je, že jurisdikcie, ktoré nemajú kvalitné inštitúcie a dobre vyvinuté právne systémy, sa nikdy daňovými rajmi nestanú. Pozorovali koreláciu medzi kvalitou správy v štátoch a korupciou, a výsledkom je, že jurisdikcie s väčšou mierou korupcie majú vyššie daňové sadzby. Ak majú jurisdikcie napr. podpísaných viac zmlúv o zamedzení dvojitého zdanenia, tak šanca, že sa stanú daňovým rajom, je väčšia. Sumárna štatistika indikuje, že daňové rajy sú malé otvorené ekonomiky (často menej ako jeden milión obyvateľov), sú fyzicky blízko k hlavným exportérom kapitálu, je pravdepodobné, že sú to ostrovy a veľká časť ich populácie žije na pobrežiach. Väčšinou majú britský právny pôvod parlamentného systému a používajú angličtinu ako oficiálny jazyk. Majú podstatne menej prírodných zdrojov ako ostatné štáty. Zhruba 15 % štátov sveta je pokladaných za daňový raj. Vlády daňových rajov dokázali prilákať nové zdroje príjmov, okrem obchodných daní na financovanie významnej hladiny vládnych výdavkov, a to buď prostredníctvom zvýšenej hospodárskej činnosti alebo zavedením iných daní (The Economist, 2013).

VYUŽÍVANIE MEDZINÁRODNÝCH HOLDINGOV SLOVENSKÝMI SPOLOČNOSŤAMI

Spoločnosť Bisnode Slovensko, s. r. o. zostavuje na kvartálnej báze prehľad slovenských spoločností, ktoré sú vlastnené zahraničnými vlastníkmi z vybraných jurisdikcií (daňových rajov). Tento počet postupne od roku 2005 stúpa. Kým v roku 2005 to bolo 1 510 slovenských spoločností, tak ku koncu roka 2017 to už bolo 4 796 slovenských spoločností (Bisnode Slovensko, s. r. o., 2018). V tabuľke 1 je zobrazený prehľad slovenských spoločností, ktoré majú vlastníka v daňovom raji za roky 2013-2017 (dáta podľa Obchodného registra SR). Daná tabuľka zobrazuje priame kapitálové prepojenie, teda došlo k vytvoreniu medzinárodného holdingu so subjektmi z vybraných jurisdikcií (kombinácia materských a dcérskych spoločností).

Tabuľka 1 Počet slovenských spoločností v daňových rajoch

Jurisdikcia	2017	2016	2015	2014	2013
Bahamy	10	10	11	13	15
Belize	91	91	98	114	117
Bermudské ostrovy	2	1	1	0	0
Britské Pan. ostrovy	122	127	138	101	88
Gibraltár	14	15	14	16	8
Guernsey (Veľká Británia)	9	10	9	10	6
Hongkong	39	41	35	36	35
Jersey (Veľká Británia)	15	14	10	10	13
Kajmanie ostrovy	8	7	5	4	6
Cyprus	1 106	1 066	917	750	755
Lichtenštajnsko	84	82	62	36	32
Lotyšsko	112	92	71	69	49
Luxembursko	414	402	411	393	354
Malta	102	92	131	83	54
Monako	37	40	19	2	60
Marshallove ostrovy	24	21	46	24	2
Holandské Antily	3	4	5	3	3
Holandsko	1 139	1 142	1 140	1 154	1 124
Panama	5	153	6	5	4
Ostrov Man	145	5	174	158	94
Seychelská republika	169	207	254	205	220
Spojené arabské emiráty	157	127	80	67	53
Spojené štáty americké	989	1 028	1 064	1 028	859
Celkovo	4 796	4 777	4 701	4 281	3 951

Zdroj: Bisnode Slovensko, s. r. o., 2018.

Medzi najčastejšie jurisdikcie holdingových spoločností (plnia úlohu materských spoločností), ktoré sú využívané slovenskými spoločnosťami patrí Holandsko, Cyprus, USA a Luxembursko. Vďaka zahraničnému vlastníctvu môžu slovenské podniky využívať optimalizačné procesy z pohľadu DDPO (daň z príjmov právnických osôb), ako sú napr. presun zdaniteľného zisku do jurisdikcií s nízkym alebo žiadnym zdanením, financovanie dlhom, využívanie licenčných poplatkov a pod. (Krištofík, Ištók, Nedelová, 2017). Medzi univerzálne holdingy patrí holding, kde je slovenská spoločnosť vlastnená onshore (Cyprus, Malta,

Holandsko) spoločnosťou (matka) a tá je ďalej vlastnená offshore spoločnosťou (supermatka alebo babka, napr. Panama alebo Kajmanské ostrovy). Tvorba holdingových spoločností prispieva k špecializácii spoločností na jednotlivé oblasti ako napr. výroba, distribúcia, poskytovanie licencií, financovanie (tzv. peňaženka) a pod. Okrem praktických výhod a možností daňovej optimalizácie môže slovenská spoločnosť zahraničným vlastníkom (zmenou sídla) výrazne zvýšiť aj image celej spoločnosti, resp. skupiny. Okrem spomínaných motívov môžu medzinárodné holdingy prispievať k flexibilnému usporiadaniu vlastníckych vzťahov vo vlastníckej skupine, anonymnému skrytiu skutočného vlastníka alebo správe majetku. Kým tabuľka 1 zobrazuje počet slovenských spoločností, ktoré sú vlastnené vybranými spoločnosťami zo zahraničia, tak tabuľka 2 obsahuje prehľad zaniknutých slovenských spoločností, ktoré mali vlastníka vo vybraných jurisdikciách (zanikli za prvé dva kvartály 2015).

Tabuľka 2 Prehľad počtu zaniknutých slovenských spoločností s vlastními z vybraných jurisdikcií za prvé 2 kvartály roku 2015

Jurisdikcia	Počet spoločností
Belize	1
Britské Panenské ostrovy	1
Cyprus	14
Luxembursko	2
Malta	2
Holandsko	7
Panama	1
Seychelská republika	6
Spojené arabské emiráty	1
Spojené štáty americké	35
Spolu	70

Zdroj: Vlastné spracovanie databázy Bisnode Slovensko, s. r. o., 2018.

Za prvé dva kvartály roku 2015 zaniklo 70 slovenských spoločností, ktoré mali najčastejšie vlastníka zo Spojených štátov amerických. Sú to teda slovenské spoločnosti, ktoré v minulosti presunuli svoje sídlo do daňového raja, ale po určitom čase existencie zanikli (výmaz z Obchodného registra SR). Spojené štáty americké sa najčastejšie označujú ako onshore, resp. midshore jurisdikcia. V súčasnosti neexistuje všeobecne akceptovaná definícia alebo kritéria, ktorými sa kategorizujú jurisdikcie na offshore, onshore a midshore.

Spoločnosti môžu na jednej strane presúvať sídlo do zahraničia, resp. meniť vlastníka a vytvárať medzinárodný holding, na druhej strane sa tieto holdingy môžu časom meniť a vlastníctvo (priame kapitálové prepojenie) sa môže zmeniť z daňového raja na inú jurisdikciu alebo späť do Slovenskej republiky. V nasledujúcej tabuľke je uvedený počet spoločností, ktoré mali vlastníka v daňovom raji, ale v priebehu prvých dvoch kvartáloch sa zmenilo vlastníctvo, teda vlastníkom už nebola spoločnosť z vybraných jurisdikcií. Najčastejšie sa opäť presúvali spoločnosti zo Spojených štátov amerických, a to až v 1612 prípadoch. Treba však upozorniť, že počet zachytáva kombinácie materských a dcérskych spoločností. V tomto prípade najväčšiu

časť tvorí presun komanditnej spoločnosti NOVOCER, k. s. (adresa Zvolenská cesta 2740, Lučenec, 98401, Slovenská republika) od vlastníka BLOOMSBURY PACIFIC LLC. (s adresou 400 7th St., NW, Suite 101, Washington, D.C. 20004, Spojené štáty americké) k novým majiteľom (fyzické a právnické osoby - THEMOS I, a. s., 1. dôchodková, a. s. a Active Finance, a. s.). Počet kombinácií v tomto prípade dosiahol počet až 1 547.

Tabuľka 3 Počet slovenských spoločností s presunom z daňového raja v priebehu prvých dvoch kvartáloch roka 2015

Jurisdikcia	Počet
Belize	7
Britské Panenské ostrovy	12
Gibraltár	2
Guernsey (Veľká Británie)	1
Hongkong	1
Cyprus	44
Lichtenštajnsko	3
Lotyšsko	5
Luxembursko	15
Malta	2
Monako	8
Holandsko	35
Ostrov Man (Veľká Británie)	1
Panama	8
Seychelská republika	16
Spojené arabské emiráty	3
Spojené štáty americké	1612
Spolu	1775

Zdroj: Vlastné spracovanie databázy Bisnode Slovensko, s. r. o., 2018.

Vzhľadom na dostupné dáta v databáze Bisnode Slovensko, s. r. o. sme schopní identifikovať aj nových majiteľov, resp. novú jurisdikciu kam zmienené podniky presunuli svoje sídlo. Daný prehľad sa nachádza v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 4 Prehľad jurisdikcií presunu nových vlastníkov v priebehu prvých dvoch kvartáloch roka 2015

Jurisdikcia	Počet
Belgicko	4
Česká republika	31
Francúzsko	1
Taliansko	1
Maďarsko	13
Moldavsko	1
Nemecko	1
Poľsko	10

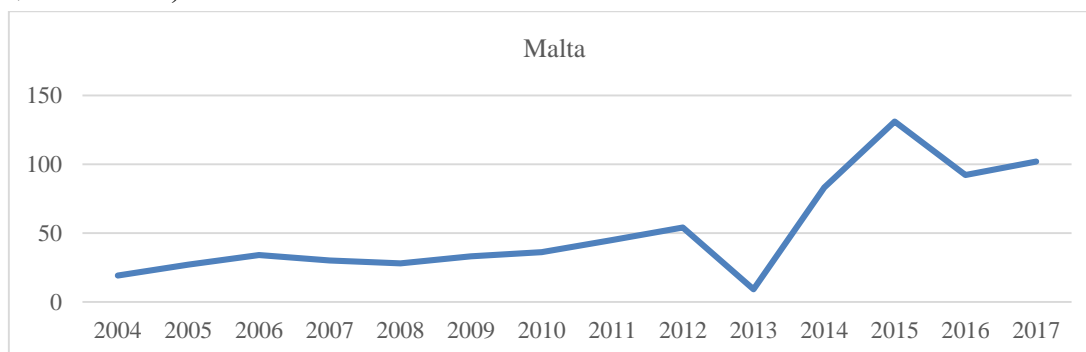
Rakúsko	4
Rusko	3
Slovenská republika	1638
Španielsko	1
Švajčiarsko	3
Ukrajina	1
Veľká Británia	4
N/A	56
Spolu	1775

Zdroj: Vlastné spracovanie databázy Bisnode Slovensko, s. r. o., 2018.

Z tabuľky 4 je jednoznačné, že najčastejšie sídlo nových majiteľov je opäť Slovenská republika, a to až v 1 641 prípadoch. V 56 prípadoch boli dáta nedostupné, ďalej nasledovala Česká republika (31 prípadov) a Maďarsko (13 prípadov). Ku koncu druhého kvartálu roku 2015 bol aktuálny stav slovenských spoločností vlastnených vybranými jurisdikciami na úrovni 4 250, podiel na celkovom základnom kapitále (ovládaný základný kapitál) bol na úrovni 8,853 mld. EUR. Medzi najčastejšie NACE odvetvia podnikania patrili Veľkoobchod a maloobchod, opravy, údržba motorových vozidiel (24,35 %); Profesné, vedecké a technické činnosti (21,10 %) a administratívne a podporné činnosti (10,75 %). K uvádzanému termínu bolo v Slovenskej republike registrovaných 236 975 obchodných spoločností (spoločnosti s ručením obmedzeným a akciové spoločnosti). V daňových rajoch malo k danému dátumu sídlo 1,03 % slovenských podnikov, čo predstavovalo podiel na základom kapitály všetkých slovenských spoločností (akciové spoločnosti a spoločnosti s ručením obmedzeným) 12,91 %. Upozorňujeme, že sa jedná len o výber jurisdikcií, ktorý bol použitý spoločnosťou Bisnode Slovensko, s. r. o., chýbajú jurisdikcie ako napr. Veľká Británia.

HOLDINGOVÁ SPOLOČNOSŤ NA MALTE

Ako príklad vytvorenia medzinárodného holdingu sme vybrali využitie maltskej holdingovej spoločnosti. V priebehu sledovaného obdobia počet vlastníkov slovenských spoločností z Malty neustále narastá. Kým v roku 2004 to bolo len 19 slovenských spoločností, tak v roku 2017 malo už 102 slovenských spoločností vlastníka z Malty (maximum v roku 2015, a to až 131).



Graf 1 Počet slovenských spoločností s vlastníkom z Malty

Zdroj: Vlastné spracovanie databázy Bisnode Slovensko, s. r. o., 2018.

Malta sa najčastejšie zaraďuje medzi onshore jurisdikcie (niekedy ako midshore), je členom EÚ (môže využívať Smernice EÚ, hlavne The Merge Directive, The Parent-Subsidiary Directive, The Savings Directive a The Interest and Royalties Directive) a oficiálnou menou je Euro. Medzi hlavné výhody Mlaty v oblasti medzinárodného daňového plánovania patrí vydávanie záväzných posúdení, žiadne zálohy na DPPO, maltské spoločnosti sú vždy daňovo rezidentné na Malte, nie sú žiadne CFC pravidlá (Controlled foreign corporation rules), nízke prevádzkové náklady, daňový systém sa považuje za vysoko priaznivý vďaka daňovej reforme z roku 2007 a je zaručená vysoká dôvernosť informácií z dôvodu prijatia Professional Secrecy Act. Záväzné posúdenia je možné žiadať v prípadoch, kedy sa jedná o ustanovenia týkajúcich sa vyhýbaní sa daniam, splnenia podmienok participation exemption, zdanenia finančných nástrojov a zdanenia medzinárodných transakcií. Pri záväzných posúdeniach sa vystavuje záväzné posúdenie s garanciou na 5 rokov s možnosťou obnovenia na ďalších 5 rokov. Pri zmene legislatívy je záruka platnosti na 2 roky.

Maltské spoločnosti sa využívajú hlavne pri tvorbe medzinárodných holdingov hlavne v oblastiach medzinárodného obchodu, finančných spoločností, držby duševného vlastníctva, ako investičné spoločnosti, v prípadoch investícií do nehnuteľnosti, v oblasti činnosti zaoberajúcich sa online hazardom, ako dopravné spoločnosti alebo investičné fondy.

Na Malte sú v súčasnosti jedny z najnižších čistých daňových nákladov v EÚ a daňový imputačný systém je schválený EÚ. Maltské spoločnosti môžu vykonávať akékoľvek činnosti, či už sa jedná o obchod, držbu podielov, investície a pod. Vďaka daňovej reforme dochádza k rovnocennému zaobchádzaniu s pobočkami nerezidentných spoločností, čo je nie pravidlom vo všetkých jurisdikciách. Maltské holdingové spoločnosti slúžia často ako tzv. „Pass-through entity“ (prietokové subjekty), čím sa vytvárajú daňové a cash flow výhody. Obchodné zisky sú zdanené sadzbou vo výške 35 %, akcionári majú nárok na vrátenie 6/7 dane (30 %) – efektívna daňová sadzba 5 % po vrátení dane. Medzi ďalšie výhody patrí neexistencia zrážkových daní na dividendy. Nasledujúce schémy zobrazujú zdanenie obchodného zisku na Malte, využívanie duševného vlastníctva a využitie maltskej spoločnosti ako holdingovej spoločnosti.

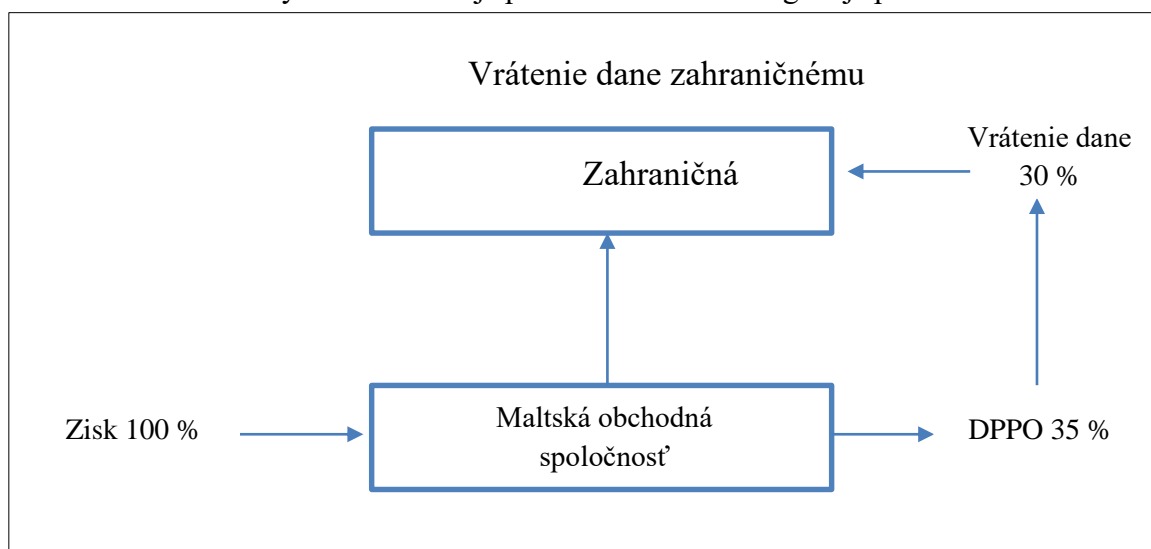


Schéma 1 Zdanenie obchodného zisku na Malte
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Vallaste, 2016.

Nasledujúca schéma zobrazuje držbu a využívanie duševného vlastníctva (existencia IP – Intellectual Property, ako napr. receptúry, patenty, výrobné procesy a pod.). Na držbu IP sa často využívajú aj iné holdingové spoločnosti, resp. spoločnosti z iných jurisdikcií. Príkladom je napr. Cyprus, kde vďaka režimu Patent Box je možné dosiahnuť ETR (Efektívna daňová sadzba) na úrovni cca 2-3 %. Okrem EÚ smerníc sa využívajú vybrané ustanovenia Zmlúv o zamedzení dvojitého zdanenie (ZZDZ) medzi Maltou a príslušnou jurisdikciou. V súčasnosti má Malta podpísaných viac ako 70 ZZDZ vrátane Slovenskej a Českej republiky. Vzhľadom na daňovú rezidenciu všetkých maltských spoločností môžu ZZDZ využívať všetky spoločnosti.

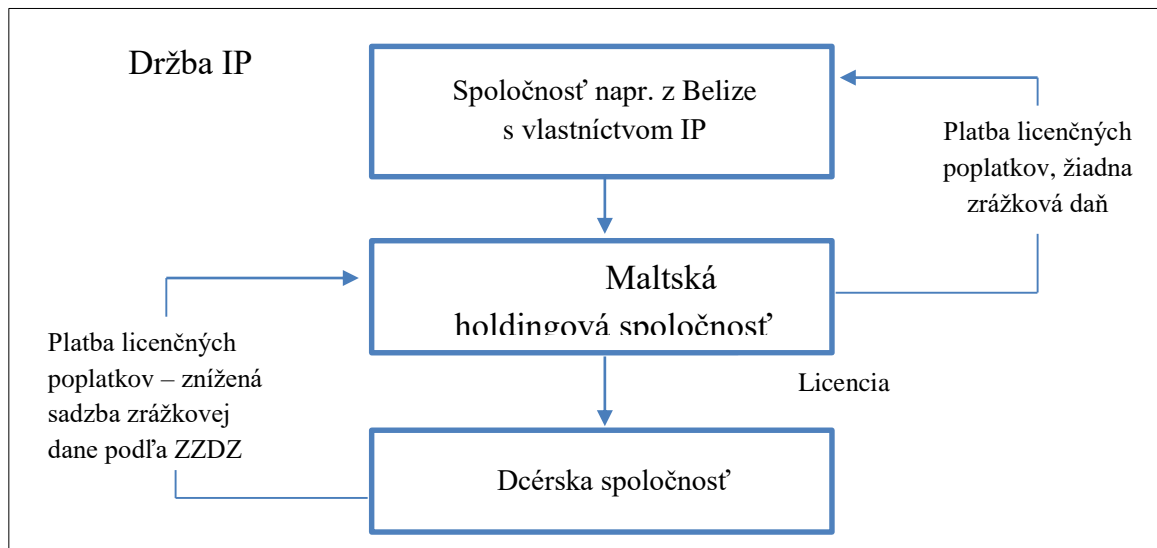


Schéma 2 Nástroj k tržbe duševného vlastníctva
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Vallaste, 2016.

Medzi novinky na Malte patrí režim Participation Exemption (oslobodenie zdanenia), ktorý je možné využiť pri zdanení dividend. Za splnenia podmienok participation exemption môžu byť dividendy a vybrané príjmy úplne oslobodené od zdanenia alebo budú dividendy a vybrané príjmy plne zahrnuté do daňového priznania a po zaplatení 35 % dane môžu vlastníci požiadať o vrátenie dane v plnej výške. Využitie Malty pre holdingovú spoločnosť zobrazuje nasledujúca schéma. Medzi hlavné výhody maltskej spoločnosti patria žiadne zrážkové dane na odchádzajúce úroky, dividendy a licenčné poplatky; žiadne pravidlá pre prevodné ceny a CFC; žiadne pravidlá nízkej podkapitalizácie; spomínaný imputačný systém je schválený EÚ a v prípade redomiciliácie na alebo z Malty nie je nutné ukončiť činnosť (teda bez likvidačných nákladov).

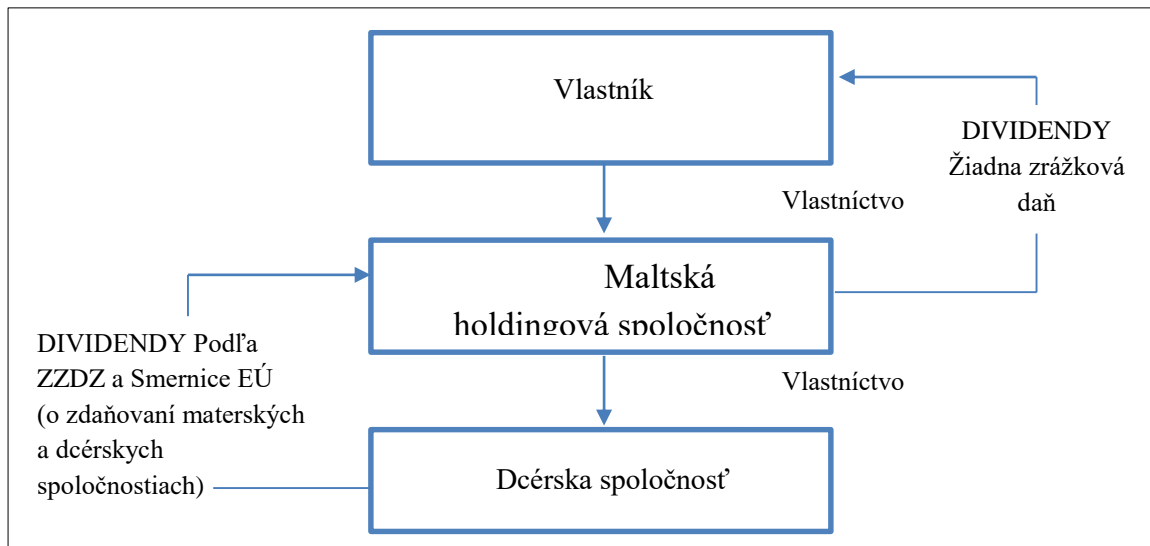


Schéma 3 Využitie maltskej spoločnosti pre potreby holdingovej spoločnosti
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Vallaste, 2016.

Pri založení spoločnosti na Malte je potrebný štandardný základný kapitál vo výške 1 165,- EUR (alebo v inej mene), pričom 20 % musí byť splatených pri vzniku spoločnosti. Nie sú povolené akcie na majiteľa a nominee akcionári (štatutárne služby) sú povolení (musí byť poskytnuté miestnou licencovanou zvereneckou spoločnosťou). Minimálny počet akcionárov a konateľov je jeden s tým, že sú povolení korporátni konatelia (nemusia byť domáci konateľ). Maltské spoločnosti však musia mať tajomníka a registrované sídlo na Malte. V danej jurisdikcii je verejný register konateľov, akcionárov a zároveň existuje povinnosť na auditované účtovníctvo. Ohľadne požiadaviek na zverejňovanie informácií, nie sú žiadne v prípade zverejňovania skutočného vlastníka. V prípade, že sú využité nominee služby, tak identitu skutočného vlastníka pozná len nominee akcionár (trustee). Daňové priznanie musí byť podané a daň zaplatená najneskôr do 30.6. príslušného roka, vrátenia dane štandardne prebieha do 2 mesiacov nasledujúcich po mesiaci, kedy bola daň zaplatená a bola podaná žiadosť o jej vrátenie.

ZÁVER

Od roku 2005 je zaznamenaný postupný nárast slovenských spoločností, ktoré sú vlastnené majiteľmi z vybraných jurisdikcií, často označované ako daňové raje. Priamym kapitálovým prepojením dochádza k tvorbe medzinárodných holdingov. Vhodné nastavenie medzinárodnej holdingovej štruktúry umožňuje vybraným subjektom získať benefity v oblasti anonymity skutočného vlastníka, flexibilného usporiadania vlastníckych vzťahov, správe majetku a hlavne v oblasti medzinárodného daňového plánovania a daňovej optimalizácií. V prípade existencie medzinárodného holdingu môžu spoločnosti využívať v oblasti daňovej optimalizácie hlavne vybrané smernice EÚ (čiastočná harmonizácia) a príslušné ustanovenia ZZDZ. Využitím maltskej spoločnosti a daňovej reformy z roku 2007 je možné dosiahnuť efektívne zdanenie obchodných ziskov na úrovni 5 % a efektívne zdanenie ziskov z držby podielov na úrovni 0 %.

LITERATÚRA

- [1] AKONT. 2015. *Korporátní struktury*. [online]. [cit. 2018-04-13]. Dostupné na internete: <<http://www.akont.cz/sluzby/korporatni-struktury.html>>.
- [2] BISNODE SLOVENSKO, s. r. o. 2018. Z daňových rajov je riadený historický najvyšší počet firiem. [online]. [cit. 2018-04-12]. Dostupné na internete: <<https://www.bisnode.sk/o-bisnode/o-nas/novinky/z-danovych-rajov-je-riadeny-historicky-najviac-firiem/>>.
- [3] BORKOVEC, A. 2013. *Akciová spoločnosť a rozptýlené vlastníctví*. Praha : Leges, 2013. s. 232. ISBN 978-80-7502-019-2.
- [4] BUCOVETSKY, S., HAUFLE, A. 2006. *Tax competition when firms choose their organizational form: Should tax loopholes for multinationals be closed ?* [online]. [cit. 2018-04-09]. University of Munich. Dostupné na internete: <<http://www.bus.umich.edu/otpr/papers/Haufler1.pdf>>.
- [5] BUSS, D., HRYCK D., ROTHMAN, R. 2006. *Repatriation and exit planning using offshore holding companies*. [online]. [cit. 2018-04-12]. Dostupné na internete: <<http://search.proquest.com/pqcentral/docview/206059362/AEA336AFE70C4484PQ/1?accountid=17223>>.
- [6] DE NEDERLANDSCHE BANK, 2003. *Special Financial Institutions*. [online]. [cit. 2018-04-10]. Dostupné na internete: <<http://www.dnb.nl/en/statistics/eline-bb/application-forms/sfi/#>>.
- [7] DHARMAPALA, D., HINES J. 2009. Which countries become tax havens ? In *Journal of Public Finance*, roč. 93, vyd. 9-10, s. 1058-1068. ISSN 0047-2727.
- [8] HANLON, M. 2003. *What can we infer about firm's taxable income from its financial statement ?* [online]. Massachusetts Institute of Technology. [cit. 2018-04-10]. Dostupné na internete: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=419741>.
- [9] KASSAY, Š. 2006. *Podnik a podnikanie*. Bratislava : Vydavateľstvo SAV, 2006, s. 671. ISBN 80-224-0775-5.
- [10] KRIŠTOFÍK, P., IŠTOK, M., NEDELOVÁ, G. 2017. Motívy zakladania onshore a offshore spoločností slovenskými podnikmi v roku 2014. In *Politická ekonomie*, 65 (2), ISSN 2336-8225, s. 198-216.
- [11] MAJTÁN, Š. a kol. 2005. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava : Sprint vfra, 2005, s. 347. ISBN 80-89085-46-6.
- [12] MINTZ, J., WEICHENRIEDER, A., J. 2006. *What determines of the use of holding companies and ownership chains?* [online]. Johann Wolfgang Goethe Universität and Rotman School of Management Toronto. [cit. 2018-04-10]. Dostupné na internete: <http://www.quant.jobs/sites/default/files/Business_Taxation/Events/conferences/symposia/2007/weichenrieder-paper.pdf>.
- [13] NOMADCAPITALIST. 2015. *Flag Theory and Perpetual Traveler*. [online]. [cit. 2018-04-11]. Dostupné na internete: <<http://nomadcapitalist.com/flag-theory/>>.
- [14] PETERS, J. 2011. *Independent Dutch royalty conduit entities and their benefits for multinational enterprises*. [online]. Merlyn International Tax Solution Group. [cit. 2018-04-03]. Dostupné na internete: <http://www.merlyn.eu/userfiles/publicaties/24151-merlyn_ct_2011.pdf>.
- [15] ROMERO, M. 2014. *A private affair: Shining a light on the shadowy institutions giving public support to private companies and taking over the development agenda*. [online]. European Network on Debt and Development. [cit. 2018-04-07]. Dostupné na internete: <<http://www.eurodad.org/aprivateaffair>>.
- [16] ŠIROKÝ, J. 2012. *Daně v Evropské unii*. Praha : Linde Praha, 2012. s. 400. ISBN 978-80-7201-881-9.

- [17] ŠVAČ, V. 1996. *Tajomství za zavřítými dveřmi – Raj bez daní*. Prešov : Exco, s. r. o., 1996. s. 142. ISBN 80-967433-6-8.
- [18] TAX CONSULTANTS INTERNATIONAL. 2014b. *International tax planning – the Dutch finance company*. 2014. [online]. [cit. 2018-04-12]. Dostupné na internete: http://www.tax-consultants-international.com/read/Dutch_Finance_Company.
- [19] THE ECONOMIST. 2013. *Storm survivors*. 2013. [online]. [cit. 2018-04-11]. Dostupné na internete: <http://www.economist.com/news/special-report/21571549-offshore-financial-centres-have-taken-battering-recently-they-have-shown-remarkable>.
- [20] VALACH, J. a kol. 2001. *Finanční řízení podniku*. Praha : EKOPRESS, s. 324. ISBN 80-86119-21-1.
- [21] VALLASTE, E. 2016. A Fresh Look at Malta. In Odborná konference Mezinárodní Struktury – Adaptace na aktuální legislativní změny, Praha 26. 4. 2016.
- [22] VERVYNCKT, M. 2014. *Going offshore*. [online]. EURODAD - European Network on Debt and Development. [online]. [cit. 2018-04-12]. Dostupné na internete: <http://eurodad.org/files/pdf/546368bb9466f.pdf>.
- [23] VLACHYNSKÝ, K. a kol. 2009. *Podnikové finance*. Bratislava: Iura Edition, 2009. s. 524. ISBN 978-80-8078-258-0.
- [24] WEIZIG, F., DIJK VAN, M. 2007. *The global problem of tax havens: the case of the Netherlands*. [online]. SOMO – Centre for Research on Multinational Corporation. [cit. 2018-04-10]. Dostupné na internete: http://www.somo.nl/publications-en/Publication_3464/?searchterm=tax.
- [25] WEYZIG, F. 2012. *Tax treaty shopping: Structural determinants of Foreign Direct Investment routed through the Netherlands*. [online]. Radboud University Nijmegen. [cit. 2018-04-10]. Dostupné na internete: <http://visar.csustan.edu/aaba/Weyzig2012.pdf>.

POROVNANIE TRUSTOV A NADÁCIÍ A ICH VYUŽITIE PRI SPRÁVE MAJETKU COMPARISON OF TRUSTS AND FOUNDATIONS AND THEIR USE AT ASSET MANAGEMENT

Michal Ištok^a, Lea Šlamiaková^b

Abstrakt: Úvodná časť príspevku sa zaoberá kľúčovými charakteristikami trustov a nadácií, možnosťami ich využitia, ich orgánmi, možnosťami ich kontroly, potenciálnymi daňovými režimami (nastaveniami) a dostupnosťou informácií o ich akcionároch. Pozornosť je venovaná nielen porovnávaniu medzi vybranými trustami a nadáciami, ale aj medzi relatívne novým inštrumentom správy majetku, a to zverenským fondom (forma trustu v Českej republike). Príspevok vyhodnocuje aj potencionálne hrozby pre využitie trustov a nadácií, a to hlavne v súvislosti s automatickou výmenou daňových a bankových informácií a reportovaním skutočných vlastníkov.

Kľúčové slová: trust, holandská a panamská súkromná nadácia, ochrana aktív

Summary: The introductory part of the contribution deals with the key features of trusts and foundations and with the possibilities of their use, their bodies, control possibilities, potential tax regimes (settings) and the information availability of their shareholders. The attention is devoted not only to the comparison between trusts and foundations, but also between relatively new asset management instruments – holding fund (form of trust in Czech Republic). The contribution also evaluates the potential threats related to the use of trusts and foundations especially regarding the automatic tax and bank information exchange and reporting of the UBO (ultimate beneficial owner).

Keywords: trust, Dutch and Panama foundation, asset protection

JEL Classification: F21, F23, G32

^a Ing. Michal Ištok, PhD., Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta – Katedra financií a účtovníctva.

^b Ing. Lea Šlamiaková, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta – Katedra financií a účtovníctva.

ÚVOD

História využívania trustov a nadácií siaha až do Rímskej ríše. I keď technické a legislatívne riešenia sa prirodzene počas tohto dlhého obdobia menili, podstata využívania týchto nástrojov sa výrazne nezmenila. Trusty a nadácie sú často využívané ako prvok pre plánovanie, resp. kontrolu osobného majetku do budúcnosti. Hlavnou podstatou, resp. výhodou, ktorú trusty a nadácie vo všeobecnosti poskytujú je oddelenie majetku po ekonomickej a právnej stránke od pôvodného majiteľa (vkladateľa). Oproti klasickým zahraničným spoločnostiam hlavne z tzv. daňových rajov (vo všeobecnosti jurisdikcie s existenciou preferenčných daňových režimov a silnou ochranou informácií o skutočnom vlastníkovi) nie sú určené na každodenné podnikanie alebo operatívne finančné alebo investičné aktivity (Akonttust, 2018). Neoddeliteľnými výhodami trustov a nadácií je aj možnosť zníženia daňového zaťaženia v oblasti dane z príjmov, vysoká anonymita skutočného vlastníka (štandardne verejne nedostupné informácie) a možnosť v predstihu naplánovať správu majetku a jeho distribúciu napr. medzi jednotlivými členmi rodiny (dedičské konania) (Jiah, 2016).

Slovenská legislatíva neobsahuje možnosti využívania nástrojov trustov a nadácií. Na porovnanie v Českej republike je možnosť využívať zverenský fond od roku 2014, ktorý je súčasťou tzv. nového českého občianskeho zákonníka (Zákon č. 89/2012 Sb.). Český zverenecký fond podobne ako trust nie je právnickou osobou a nemá právnu subjektivitu. Jedná sa o súbor majetku (hmotného a nehmotného), ktorý sa vyčlení z vlastníctva jeho zakladateľa do vytvoreného fondu. Správou majetku je poverený tzv. zverenecký správca, ktorého si štandardne vyberá zakladateľ (Prim, 2018).

Podľa Alma (2014) neistý daňový systém, resp. jeho časté zmeny vedú k využívaniu agresívneho daňového plánovania (ATP – aggressive tax planning). Agresívne daňové plánovanie je spájané s využívaním rôznych schém, ktoré pomáhajú znižovať efektívnu daňovú sadzbu (ETR – effective tax rate). Trusty a nadácie sa často využívajú ako konečný vlastník v prípade korporátnych (vlastníckych) štruktúr, ktoré štandardne na nižších stupňoch vlastníctva pozostávajú zo spoločností rôznych právnych foriem s daňovou rezidenciou (prípadne bez nej, napr. klasické offshore spoločnosti) (Meilink, 2014; Quiel, 2014).

Trusty a nadácie sa považujú za tzv. pasívne nefinančné entity (passive non-financial entities – NFE). Za splnenia určitých podmienok môžu byť trusty a nadácie vyhodnotené aj ako tzv. finančné entity (FI - financial institutions), resp. ako investičný subjekt (investment entity). Subjekt môže byť označený za finančnú alebo investičnú entitu, ak jeho hlavné činnosti a jeho príjmy sú priamo priradené (min. 50% hrubých výnosov z týchto obchodov za posledné 3 roky) poskytnutým vybraným činnostiam tretím osobám (alebo je riadený finančnou inštitúciou, ktorá tieto služby vykonáva

a odvodzuje od nich väčšinu svojich príjmov). Medzi vybrané činnosti sa považuje hlavne poskytovanie týchto služieb:

- Obchodovanie s nástrojmi peňažného trhu, derivátmi, menami a cennými papiermi;
- Pôsobenie ako individuálny alebo kolektívny investičný nástroj;
- Iné investovanie alebo riadenie finančných aktív menom tretích strán.

Ak je daná entita považovaná za pasívnu nefinančnú entitu, tak je sama o sebe predmetom vykazovania, v prípade, že je daňovo rezidentná v jurisdikcii, ktorá sa pripojila v automatickej výmene daňových a bankových informácií (AEOI – Automatic Exchange of Information). V tomto prípade budú reportované informácie (celková hodnota aktív držaných na účte – zostatok na bankových účtoch) o jedincoch spadať do tzv. kategórie kontrolných osôb. Kategória kontrolných osôb sa štandardne identifikuje pomocou tzv. „Princípu Look-Through“. Na základe tohto princípu sú reportovanými osobami štandardne tieto osoby:

- Zakladateľ zvereneckého fondu/trustu/nadácie;
- Správca zvereneckého fondu/trustu/nadácie alebo konateľ;
- Protektor zvereneckého fondu/trustu/nadácie (Walter, 2017).

Automatická výmena daňových a bankových informácií medzi zmluvnými jurisdikciami začala prebiehať od roku 2016 a postupne dochádza k sprísňovaniu, resp. k upresňovaniu reportovaných informácií nielen za jednotlivé spoločnosti, ale aj za ostatné typy právnických osôb, ako sú napr. trusty a nadácie. Práve na túto oblasť má dôležitý vplyv novo transponovaná 4. Smernica EÚ proti praniu špinavých peňazí (Fourth Anti-money laundering Directive – Directive 2015/849/EU). V nadväznosti na túto smernicu postupne vchádzajú do platnosti nové zákony na národnej úrovni, ktoré vytvárajú nové registre tzv. „konečných užívateľov výhod“ (UBO – Ultimate Beneficial Owner). Príkladom je napr. Malta a jej Trust and Trustees Act zo začiatku roka 2018, ktorý vytvára nový register konečných užívateľov (Register of Beneficial Owners). Definícia skutočného vlastníka podľa tohto zákona odkazuje na:

- Fyzickú osobu, ktorá vlastní alebo ovláda entitu priamo alebo nepriamo prostredníctvom vlastníctva 25% akcií v entite alebo disponuje s viac ako 25% hlasovacích práv;
- Alebo prostredníctvom iných vlastníckych podielov vo výške viac ako 25% a existuje právomoc vymeniť väčšinu predstavenstva v predmetnej entite.

Prostredníctvom tejto právnej úpravy dochádza na Malte aj k rozšíreniu okruhu reportovaných osôb aj o beneficiantov (prijímateľov výhod/benefitov) (Mizzi, 2018).

K podobnej situácii dochádza aj v súvislosti s využívaním rakúskej nadácie ako nástroja daňového plánovania. Okrem spomínanej 4. Smernice EÚ proti praniu špinavých peňazí idú do popredia aj nové pravidlá transparentnosti zamerané na sprostredkovateľov, ktorí sprostredkujú alebo propagujú schémy daňového

plánovania. Podľa nových pravidiel, ktoré boli schválené ministrami financií štátov EÚ dňa 13. Marca 2018 budú musieť byť reportované aj potenciálne agresívne daňové schémy. Jednotlivé členské štáty EÚ budú musieť prijať príslušnú legislatívu do 31. Decembra 2019. Pozornosť je zameraná hlavne na cezhraničné transakcie, a to v rámci EÚ (EU to EU), prípadne mimo EÚ (EU to NON-EU). Za sprostredkovateľov sa považujú napr. právnici, daňoví poradcovia, bankári, správcovia nadácií, zakladatelia, beneficianti a ďalšie osoby zahrnuté v podnikaní (napr. makléri) (Hristov, Zeitlinger, 2018).

Služby v oblasti zakladania a správy trustov a nadácií poskytujú špecializované poradenské spoločnosti. Ceny sa štandardne uvádzajú za založenie v prvom roku a správu v ďalších rokoch, ktorá je zvyčajne nižšia. Základným rozdielom v nákladoch potrebných na založenie a správu trustov a nadácií je výber jurisdikcie. Ak napr. porovnáme ceny za panamskú a holandskú nadáciu, tak vo všeobecnosti majú rovnaké využitie, ale image holandskej (alebo napr. lichtenštajnskej) nadácie je výrazne lepší, a tým sú spojené aj vyššie náklady. Trhová cena na založenie panamskej nadácie je napr. v rozmedzí cca 2 500,- až 5 000,- EUR (v ďalších rokoch približne 1 200,- až 3 000,- EUR). Väčšinou sa uvádzajú aj minimálne požiadavky na kapitál, ktorý je potrebný pri vzniku trustu alebo nadácie vložiť.

CHARAKTERISITKA TRUSTOV

Trust pochádza z anglosaského práva, kde je tento inštitút správy majetku známy dlhé storočia. Zákon o trustoch sa začal rozvíjať v 12. storočí, v čase križiackych výprav, pod jurisdikciou kráľa Anglicka. Anglické spoločné právo sa vyvíjalo z prastarého rímskeho práva, ktoré považovalo majetok za nedeliteľnú entitu - ten, kto vlastnil právny titul, vlastnil všetky práva a výsady. Keď majiteľ opustil pôdu, aby bojoval za Anglicko v križiackych výpravách, preniesol vlastníctvo svojich pozemkov v neprítomnosti na inú osobu, aby spravoval ako pôdu, tak aj feudálne povinnosti, s tým, že vlastnícke práva k pôde sa vrátia do pôvodného stavu po návrate križiaka z výpravy. Noví majitelia však často odmietali pôdu odovzdať späť. V priebehu času sa stalo všeobecne známym pravidlom, že kancelársky súd (súd zaoberajúci sa majetkovými vecami) neustále rozhoduje v prospech pôvodného majiteľa vlastníckych práv – križiaka. Zákonný vlastník teda držal pozemok v prospech pôvodného vlastníka a bol nútený ho na požiadanie odovzdať späť. Križiak bol "príjemca" a pomenovaný držiteľ pozemkového vlastníctva „správca“. Pojem „využívanie pôdy“ sa časom transformoval do toho, čo teraz poznáme ako „trust“ (Hersch, 2016).

Trust je teda forma právneho vzťahu medzi zakladateľom (pôvodným vlastníkom majetku) a správcom trustu. Prevodom majetku do trustu zakladateľ prestáva byť vlastníkom majetku. Z daného vyplýva, že akékoľvek záväzky zakladateľa už naďalej

nemôžu byť uspokojené prevedeným majetkom, nakoľko sa v danom okamihu jedná o aktíva iného subjektu – správu trustu. Správca trustu je zvyčajne právnická osoba. Trust vzniká uzavretím trustovej zmluvy medzi zakladateľom a správcou trustu. Zakladateľ (pôvodný majiteľ aktív) zároveň spíše tzv. listinu prianí, v ktorej určí, ako má byť s majetkom zaobchádzané a kto má mať z majetku prospech. Subjekt, v prospech ktorého správca trustu majetok spravuje, a ktorému majú plynúť výnosy z aktív trustu, sa nazýva beneficent. Beneficientov môže byť viacej a výnosy z trustu môžu byť získavané vo forme peňažných alebo naturálnych plnení. Zakladateľ má zároveň právo určiť protektora, ktorý kontroluje správcu trustu, či jeho konanie je v súlade s listinou prianí zakladateľa (Akonttrust, 2018).

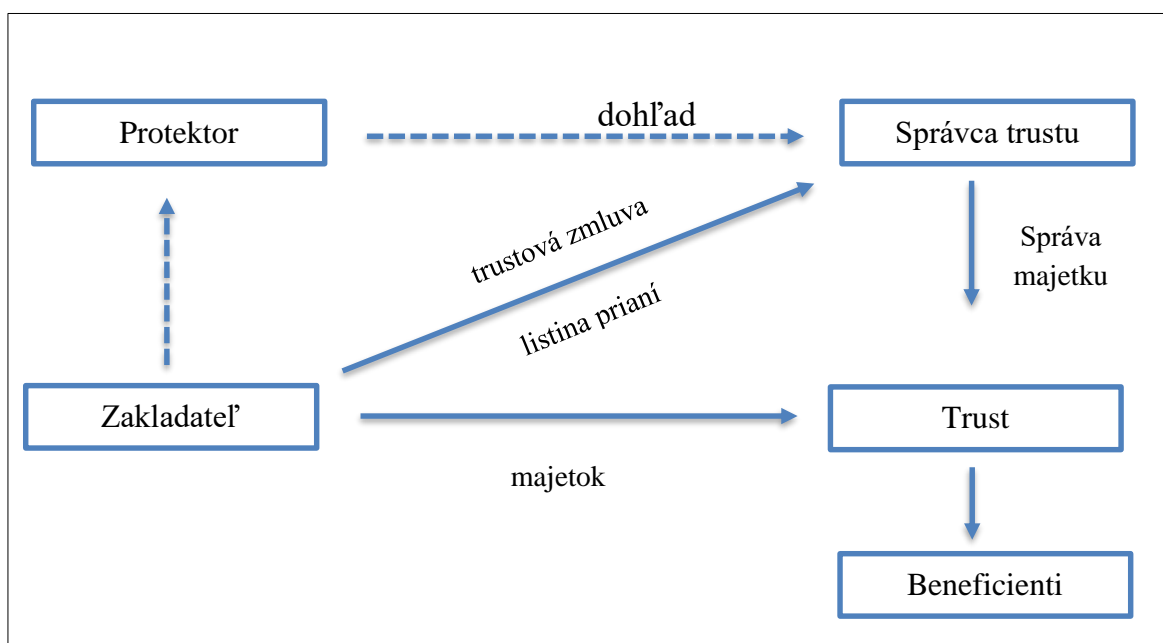


Schéma 1 Štruktúra vzťahov v truste
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa AKONT TRUST, 2018.

Trust sa kedysi považoval za nástroj vhodný pre mimoriadne bohatých ľudí. Zatiaľ, čo toto tvrdenie bolo pravdou po mnoho desaťročí, postupne sa tento flexibilný inštrument správy majetku rozšíril. Ľudia zistili, že trusty môžu byť užitočné pre takmer akúkoľvek sociálno-ekonomickú triedu (Leimber at al., 2005).

Trust sa využíva predovšetkým ako spôsob právnej ochrany majetku úzko spojený s anonymitou vlastníka. Ďalšou výhodou plynúcou z využívania trustov je usporiadanie majetku a dedičských nárokov presne podľa zakladateľových predstáv. Je tak napríklad možné predísť problému nevylučiteľných dedičov. Trusty môžu byť taktiež používané na ochranu prijímateľov (napríklad detí) pred ich vlastnou nekompetentnosťou zvládnuť riadenie majetku. Obzvlášť atraktívne sú ako forma úspor. Trust sa taktiež preukázal ako pružný koncept, ktorý je schopný pracovať ako investičný nástroj. Daňové dôsledky realizácie akéhokoľvek trustu sa zvyčajne líšia od daňových dôsledkov dosiahnutia toho

istého účinku iným spôsobom (vo väčšine jurisdikcií). V mnohých prípadoch sú daňové dôsledky používania trustov lepšie ako alternatívy a trust sa preto často používa na to, aby sa dosiahlo výhodnejšie zdanenie.

Zatiaľ čo je možné vytvoriť doslova tisíce rôznych konfigurácií trustov, existujú iba štyri hlavné typy trustov:

1. Odvolateľný trust
2. Neodvolateľný trust
3. Testamentárny trust
4. Životný trust

Odvolateľné trusty sú definovateľné možnými zmenami počas života zakladateľa, po jeho smrti sa tento druh zvyčajne stáva neodvolateľným. Neodvolateľné trusty sú také, ktoré nemôžu byť zmenené po podpise trustovej zmluvy. Tieto trusty sa často využívajú ako zanechanie dedičstva pre deti, či vnúčatá, prípadne ako spôsob životného poistenia. Testamentárne trusty sú také, ktoré sú zahrnuté v poslednej vôli. Do platnosti sa dostanú až po smrti zakladateľa. Sú považované za odvolateľné, nakoľko zakladateľ môže svoju poslednú vôľu kedykoľvek počas života zmeniť. Posledným typom sú životné trusty. Sú to akékoľvek trusty uzavreté počas života zakladateľa. Veľa ľudí, dokonca aj právnych profesionálov často zle interpretuje tieto životné trusty, nakoľko ich zamieňa s odvolateľnými. Avšak, mnoho ľudí vytvára počas svojho života aj neodvolateľné trusty (Leimber at al., 2005).

CHARAKTERISTIKA PANAMSKEJ SÚKROMNEJ NADÁCIE

Pojem súkromná nadácia predstavuje univerzálny nástroj na ochranu majetku rodiny a zahrňuje prevod dedičstva. V Paname bola prvá súkromná nadácia založená v roku 1985, na základe popularity nadácií v Európe (nadácie majú pôvod v Lichtenštajnsku). Je upravená v zákone číslo 25 z 12. júna 1926. Účel vzniku nadácie v Paname zahrňuje výhody pre medzinárodné majetkové plánovanie a je vhodným inštrumentom k ochrane súkromia pre jej zakladateľa (Quiel, 2014).

Pre porovnanie, nadácie predstavujú v Slovenskom právnom poriadku majetkové združenie, ktoré sa v zmysle dôvodovej správy považujú za banky neziskového sektora. Hlavnou úlohou nadácií je zhromažďovať majetok a prerozdeľovať ho na verejnoprospešné účely. V slovenskom právnom poriadku poznáme výlučne súkromné nadácie, ktoré majú samostatnú právnu úpravu v podobe Zákona o nadáciách.

Naopak, panamská súkromná nadácia je plne a platne existujúca organizácia ktorá slúži na spravovanie dedičstva, a ktorej správa je predmetom a účelom daného dedičstva. Subjekt /osoby určené nadáciou fungujú ako správca nadácie a zároveň sú zodpovedné za presadzovanie záujmov nadácie pričom budú používať zdroje vlastníkov. Osoba alebo osoby vytvárajúce nadáciu sú zakladatelia a tí, ktorí budú mať prospech z vytvorených prostriedkov sú beneficianti. Všetky náležitosti týkajúce sa nadácie sú uvedené v zakladateľskej zmluve, čo je interný dokument, ktorý musí byť

zaevidovaný alebo zaregistrovaný v Paname vo verejnom registri pre nadácie a musí byť prístupný nezávislému právnemu náhľadu s vlastnou právnou subjektivitou. Majetkové práva k dedičstvu sú vytvorením nadácie oddelené od osobného majetku zakladateľa nadácie a stávajú autonómny, pričom získavajú nezávislú právnú subjektivitu.

Stanovy nadácie obsahujú meno, označenie členov a ich adresy, sídlo nadácie, predmet nadácie, meno a adresa agenta na Paname, ktorý musí byť advokátom alebo advokátskou kanceláriou a ktorý musí podpísať zakladateľskú listinu pred jej zápisom do verejného registra. Taktiež obsahujú označenie beneficentov, medzi ktorými môže a nemusí byť aj zakladateľ, dobu trvania nadácie a spôsob použitia aktív ako aj spôsob likvidácie v prípade rozpustenia nadácie.

Všetky náležitosti, ktoré neboli dostatočne definované v stanovách, ale sú súčasťou zakladateľovej vôle a jeho cieľov obsahujú vnútorné predpisy. Je to dokument vytvorený dobrovoľne a jednostranne zakladateľom nadácie alebo osobou, ktorej zakladateľ delegoval práva k nadácii. Obsahujú striktné súkromnú a osobitnú dispozičnú vôľu týkajúcu sa dedičských práv. Daný dokument spravidla zahrňuje špecifikáciu aktív, ktoré sú do nadácie prevedené zakladateľom a okrem mien beneficentov aj mená ich nástupcov. Právna úprava nevyžaduje zverejnenie vnútorných predpisov vo verejnom registri a zároveň môžu byť tieto predpisy kedykoľvek odvolané alebo zmenené zakladateľom, prípadne osobou na tento účel oprávnenou (Quiel, 2014).

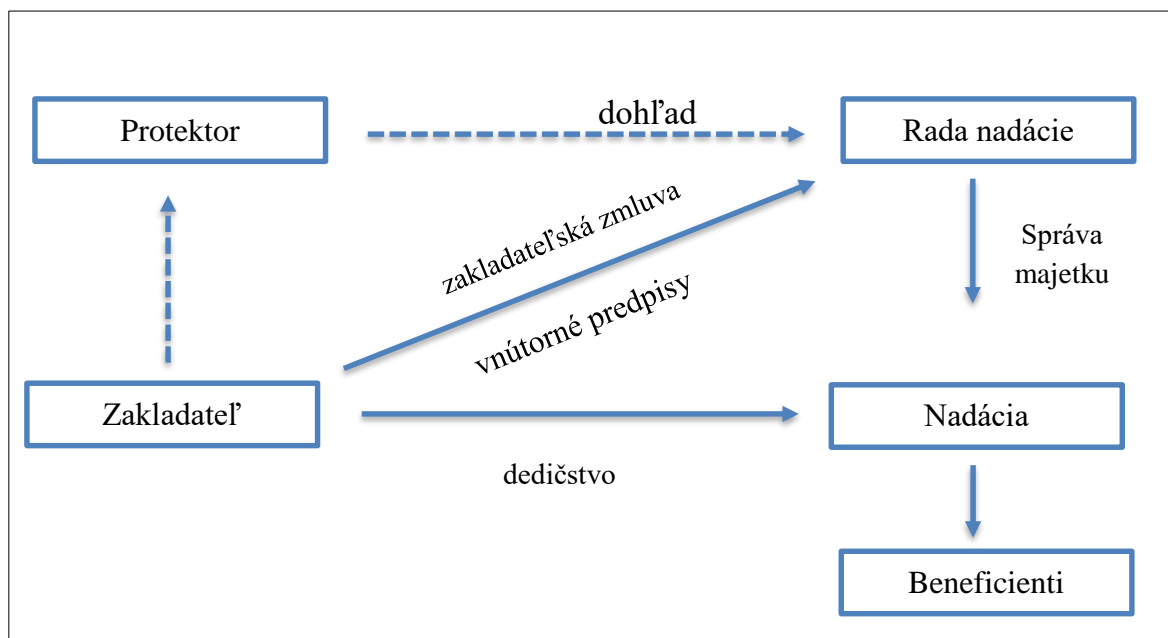


Schéma 2 Štruktúra nadácie

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Quiel, 2014.

V schéme je uvedená typická štruktúra nadácie. Rada nadácie predstavuje správny orgán nadácie a jej majetku. Nesie zodpovednosť za naplnenie účelu a cieľov nadácie.

Medzi jej povinnosti patrí nakladať s majetkom nadácie v súlade so stanovami resp. s vnútornými predpismi, vstupovať do zmluvne záväzkových vzťahov, nakupovať obchodné podiely alebo akcie, ktoré sú pre nadáciu výhodné za účelom dosiahnutia jej cieľov. V neposlednom rade taktiež distribuuje majetok alebo zdroje majetku v prospech beneficentov, ktorí sú pre tieto účely uvedený v stanovách. Zakladateľ je fyzická alebo právnická osoba, ktorá založí nadáciu a zapíše ju do verejného registra. Je prezentovaný ako hlavný subjekt právneho vzťahu pod názvom súkromná nadácia. Tento právny vzťah nepodlieha pre účely prijatia stanov, alebo vzniku súkromnej nadácie za účelom dosiahnutia konkrétneho vzťahu žiadnym podmienkam, požiadavkám alebo obmedzeniam.

Beneficienti sú osoby oprávnené zakladateľom, ktoré majú mať z aktív v nadácii prospech, prípadne možnosť ich užívania. Výhodou je, že neexistuje povinnosť zverejňovať ich identitu. Je bežné uviesť v stanovách, že beneficenti budú uvedení vo vnútorných predpisoch nadácie, čo im spoločne s prehlásením, že tento dokument nebude verejne dostupný, zaručuje plnú anonymitu. Protektor je fyzická alebo právnická osoba, ktorá má vykonávať dohľad nad nadáciou, jej majetkom a správou majetku. Protektor je menovaný radou nadácie pri jej založení, avšak v momente zvolenia protektora má on právo kedykoľvek bez akéhokoľvek súhlasu odvolávať členov rady. Protektor môže byť menovaný súkromne, na základe súkromného dokumentu podpísaného radou nadácie. Týmto spôsobom je možné udržať identitu protektora stranou verejného povedomia.

CHARAKTERISTIKA ZVERENSKÉHO FONDU

Zverenský fond je trojstranná schéma, v ktorej zakladateľ zverí počas svojho života alebo pre prípad smrti presne vymedzený majetok inej osobe, nazývanej správcem, za účelom aby majetkový prospech mala ďalšia osoba, nazývaná oprávnená, prípadne aby bol majetkový prospech stanovený konkrétnemu účelu (Svejkovský, 2015).

Zverenský fond sa skladá z piatich základných stavebných kameňov. Ide o zakladateľa, majetok fondu, správcu fondu, oprávnenej osoby a zámeru fondu.

Zakladateľ by mal byť vo všeobecnosti vlastníkom daného majetku, ale nie je to nutné vo všetkých prípadoch. Celková štruktúra zverenského fondu je veľmi podobná štruktúre trustu, ako je možné vidieť na schéme 3. Rovnako ako pri truste, majetok prestáva byť vlastníctvom toho, kto fond vytvára a stáva sa spravovaným majetkom bez vlastníka. Zverenský fond vznikol v Českej republike 01.01.2014, a vzhľadom k svojej krátkej histórii existuje množstvo nevyriešených otázok a vedených diskusií ohľadne možností jeho využitia a ďalšej budúcnosti. V jurisdikciách, kde majú trusty stabilný, časom overený právny rámec existuje množstvo rôznych prvkov, ktoré výrazne regulujú

dané prostredie, ako napríklad registre trustov či licencovaný správcovia. Tieto prvky v oblasti zverenského fondu momentálne absentujú, rovnako ako dlhodobé skúsenosti so správou (Svejkovský, 2015). Naopak, výhodou fondu sú nízke administratívne náklady, vysoká ochrana súkromia ako aj silná právna ochrana majetku.

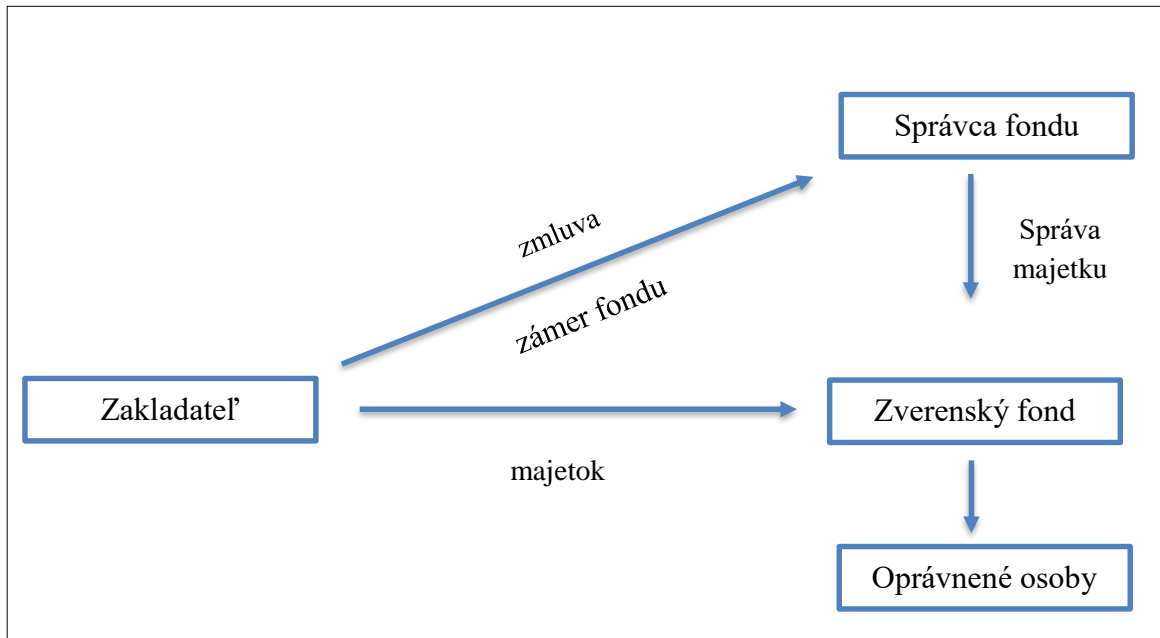


Schéma 3 Štruktúra vzťahov vo zverenskom fonde
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Svejkovský, 2015

Výsledkom porovnania podmienok úprav trustu a zverenského fondu je zistenie, že podmienky a požiadavky na založenie trustu sú v kontinentálnom právnom systéme podobné, v niektorých prípadoch takmer totožné s podmienkami v angloamerickom práve (common law). Na druhej strane, prepracovanosť trustov v anglo-saskom právnom systéme je mimoriadne dôsledná. Je to vďaka dlhodobému vývoju a praxe, ktorá vždy po vytvorení nového inštitútu poukáže na nedostatky v úprave a aplikácii. Hlavným rozdielom v úprave je možný spôsob založenia, pričom pri trustoch je možné ich založenie ako ústnou, tak aj písomnou formou. Písomná forma je jednoznačnejšia a odporúčaná, ale nie je nevyhnutná, okrem prípadu, ak majetková podstata zakladaného trustu zahŕňa aj nehnuteľný majetok. Pri tomto type majetku je daná podmienka stanovená špeciálnymi zákonmi (Beyer, 2012). Pri zverenskom fonde je možnosť jeho založenia výhradne písomnou formou.

POROVNANIE DANÝCH KORPORÁTNYCH ŠTRUKTÚR

Nadácie, trusty a zverenský fond patria vo všeobecnosti medzi nástroje s podstatne užším zameraním než štandardné spoločnosti. Sú vhodné ako inštrument obstarávajúci dlhodobý, prípadne medzigeneračný majetok, a mali by byť súčasťou korporátneho plánovania a správy majetku. Patria k zaujímavým variantom korporátnych štruktúr, pre plné využitie ich potenciálov však treba byť dobre oboznámený s ich charakteristikami.

Detailné porovnanie vzájomných rozdielov je uvedené v tabuľke nižšie, pričom sú popísané aj hlavné výhody a nevýhody konkrétnych inštrumentov. Porovnávali sme najmä úroveň ochrany súkromia, právnu subjektivitu, spôsob správy majetku a možnosti daňového plánovania. Taktiež sme zhrnuli ostatné dôležité náležitosti, ktoré majú významný vplyv pri rozhodnutí o vhodnosti použitia daného nástroja.

Tabuľka 1: Porovnanie základných atribútov trustov, nadácií a zverenského fondu

	TRUST	NADÁCIA	ZVERENSKÝ FOND
Právna subjektivita	- Nie	- Áno (táto skutočnosť je najväčším rozdielom oproti ostatným popisovaným nástrojom)	- Nie
Ochrana súkromia	<ul style="list-style-type: none"> - Najvýraznejšia ochrana súkromia - Zakladateľ ani beneficianti nie sú zverejňovaní - Samotní beneficianti nemusia mať právo na informáciu o zakladateľovi 	<ul style="list-style-type: none"> - Dostatočná ochrana súkromia - Vo všeobecnosti sa informácie o zakladateľovi a beneficiantoch neposkytujú tretím stranám - Ak sú beneficianti uvedení len vo vnútorných predpisoch, tak majú maximálnu ochranu 	<ul style="list-style-type: none"> - Údaje o zakladateľovi a beneficiantoch nefigurujú v žiadnom registri - Mala by byť porovnateľná s trustom, ale chýbajú skúsenosti z praxe
Správa majetku	<ul style="list-style-type: none"> - vysoká ochrana majetku - nevýhodou je strata kontroly nad majetkom ako aj nenávratnosť majetku jeho zakladateľovi 	<ul style="list-style-type: none"> - Zakladateľ môže aktívne spravovať majetok - Majetok je vďaka právnej subjektivite nadácie chránený medzinárodnými dohodami o ochrane investícií - Vysoká ochrana majetku 	<ul style="list-style-type: none"> - Silná právna ochrana majetku - Rovnako ako pri truste nevýhodou je strata kontroly nad majetkom ako aj nenávratnosť majetku jeho zakladateľovi
Daňové plánovanie	<ul style="list-style-type: none"> - Značné daňové výhody, znížená daň z príjmu ako aj dedičská daň, podľa toho, v akej krajine trust vznikol 	<ul style="list-style-type: none"> - Daňovo neutrálna. Vo väčšine krajín kde vznikla nie sú zdaňované jej zisky, prevod majetku do nadácie, ani samotná distribúcia majetku 	<ul style="list-style-type: none"> - Žiadne jedinečné výhody. Zdanenie je rovnaké ako pri akejkoľvek inej právnickej spoločnosti

		smerom k beneficiantom.	
Ostatné	<ul style="list-style-type: none"> - Stabilný právny rámec - Nie je možné založiť v SR ani ČR - Vhodné na dlhodobú starostlivosť, najmä o rozsiahly majetok 	<ul style="list-style-type: none"> - Vysoké administratívne náklady - Vhodné na dlhodobú starostlivosť, najmä o rozsiahly majetok 	<ul style="list-style-type: none"> - Nízke administratívne náklady - Neisté právne prostredie - Chýbajú dlhodobé skúsenosti so správou - Vhodné na dlhodobú starostlivosť, najmä o rozsiahly majetok

Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe porovnania je zrejmé, že medzi jednotlivými nástrojmi existujú značné rozdiely. Je teda dôležité poznamenať, že vo všeobecnosti je trust a zverenský fond vhodný pre správu takého majetku, akými sú akcie, podiely v spoločnostiach, vklady v hotovosti a iné aktíva, kde môže ich hodnota kolísať a dediči nie sú schopní zodpovedne narábať s daným majetkom tak, aby dochádzalo k zachovaniu a zvyšovaniu investovaného dedičstva. Ide teda aj o ochranu majetku pred samotnými beneficiarmi, respektíve oprávnenými osobami.

V neposlednom rade je ešte potrebné načrtnúť rozdiel medzi trustom/zverenským fondom a testamentom. Testament je momentálne najbežnejší nástroj využívaný na správu majetku po smrti. Je to listina uložená pred notárom známa ako „posledná vôľa“, v ktorej môže byť menovaný univerzálny dedič alebo fyzická osoba. Môže ju vytvoriť akýkoľvek právnik a po jej vytvorení nie je nutné prevádzať majetok. Nie je to finančne náročné, ale musí začať proces na občianskom súde, pričom tento proces trvá približne 1-2 roky, a zároveň musia byť uhradené súdne náklady a administratívne poplatky.

Ako sme už vyššie spomenuli, trusty a nadácie boli najmä v minulosti využívané na správu robustného majetku. Dnes však už existujú na trhu aj spoločnosti, ktoré ponúkajú počítačové balíky, kedy na začiatku zakladateľ investuje len malú čiastku. Odmena správcovskej spoločnosti, teda náklady zakladateľa budú postupne rásť takým tempom,

akým rastie jeho majetok. Veľkou výhodou je profesionálne poradenstvo v oblasti správy korporátnej štruktúry, účtovníctvo, audit a ďalšie súvisiace služby. Táto možnosť by mohla byť zaujímavá najmä pre zakladateľov start-upov, pretože v prípade, ak bude ich podnik úspešný môžu ušetriť značné finančné prostriedky, najmä v oblasti daňového zaťaženia.

V nasledujúcej tabuľke sú zhrnuté hlavné výhody jednotlivých korporátnych štruktúr, pričom možnosť správy majetku môže byť pokladaná za výhodu v prípade, ak je zakladateľom osoba, ktorá sa chce aktívne podieľať na rozhodnutiach o danom majetku. Naopak, ak je cieľom odovzdať správu majetku kompetentnejším osobám za účelom jeho zhodnotenia, môže byť tento atribút považovaný za nevýhodu.

Tabuľka 2: Zhrnutie hlavných výhod jednotlivých korporátnych štruktúr

	TRUST	NADÁCIA	ZVERENSKÝ FOND
Právna subjektivita		✓	
Ochrana súkromia	✓	✓	✓
Ochrana majetku	✓	✓	✓
Správa majetku		✓	
Daňové plánovanie	✓	✓	
Stabilný právny rámec	✓	✓	
Nízke náklady (administratívne)			✓

Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe vyššie uvedených výhod môžeme konštatovať, že nadácia je akýmsi hybridom medzi spoločnosťou a trustom, pričom spája najpriaznivejšie aspekty každého z nich a z tohto dôvodu poskytuje aj najviac benefitov. Môže byť použitá ako efektívny a všestranný nástroj na správu účtov bánk, ako prostriedok uskutočňovania transakcií na akciovom trhu, ako holdingový nástroj dcérskych spoločností, na kontrolu a uplatňovanie práv akcionárov, na vlastníctvo nehnuteľností a okrem iného aj pre plánovanie rodinného dedičstva. Nevýhodami sú absencia možnosti ich založenia na Slovensku a v Českej republike, vysoké administratívne náklady a požiadavka na vklad aktív v relatívne vysokej hodnote, pričom konkrétne sumy závisia od jednotlivých jurisdikcií. Trusty oproti zverenskému fondu poskytujú aj daňové výhody, pričom ich rozsah závisí od konkrétnej jurisdikcie, v ktorej je daná štruktúra vytvorená. Vzhľadom k ich dlhodobému využívaniu v praxi majú stabilný právny rámec, čo absentuje pri zverenských fondoch. Naopak, najväčšou výhodou zverenského fondu sú nízke administratívne náklady. Možnosť jeho založenia v susednom Česku môže byť taktiež považovaná za zaujímavú.

ZÁVER

Trusty, nadácie a zverenský fond môžu byť využívané na súkromné, ako aj na verejné účely. Pričom za verejné účely býva považovaná najmä charitatívna činnosť (kedy sa ako beneficianti určia konkrétne charitatívne projekty), prípadne financovanie štipendií. Súkromným účelom využívania týchto nástrojov je najmä investovanie a správa majetku za účelom zisku, oddelenie majetku súkromnej povahy, ochrana majetku pred nepriateľským prevzatím a ochrana súkromia.

Vo všeobecnosti môžeme konštatovať, že inštitúty ako zverenský fond, trusty či nadácie sú neoddeliteľnou súčasťou života, ktorá pretrvávala dlhé storočia, už od čias Rímskej ríše. Aj napriek faktu, že tieto formy sú v niektorých jurisdikciách v súčasnosti v latentnej fáze bez formálnej úpravy napríklad aj na Slovensku, až do dnešnej doby boli v určitej forme využívané vždy. Konkrétne, v Českej republike je potrebný vývoj zákonnej úpravy, aby bol zverenský fond zavedený praxou do života spolu s odstránením pochybností a právnych nedokonalostí, ktoré vznikajú pri jeho využívaní. V rámci vývoja legislatívy sa dostáva do popredia otázka rodinných nadácií prípadne firemných nadácií, ktoré by mali byť súčasťou úvah o skvalitňovaní nadácií a ich legislatívneho prostredia.

Z pohľadu daňového plánovania sa nadácie alebo trusty často používajú ako vlastníci – tzv. „prababky“ - štandardne 100% vlastníci materských spoločností, ktoré vlastnia napr. slovenské spoločnosti. V praxi sa používajú rôzne kombinácie jurisdikcií na tieto účely, často sa používa napr. nastavenie, že slovenská spoločnosť je vlastnená holandskou B.V. spoločnosťou (obdoba slovenskej s.r.o.) a tá je ďalej vlastnená offshore nadáciou. Medzi slovenskou a holandskou spoločnosťou (1. vlastnícka úroveň) sa po splnení podmienok aplikuje oslobodenie od dane na základe participation exemption (holandský daňový pojem). Zároveň je dosiahnutá vysoká anonymita skutočného vlastníka. Súčasným trendom z daňových dôvodov je aj využívanie trustov a nadácií s rôznymi nastaveniami korporátnych štruktúr, napr. pri start-up-och. Vzhľadom na slabú dostupnosť dát v súvislosti s trustami a nadáciami je výskum v tejto oblasti veľkou výzvou do budúcnosti.

Poznámka: Táto práca bola podporená Vedeckou grantovou agentúrou Slovenskej republiky v rámci projektu VEGA č. 1/0767/18 „Smart model – podporný nástroj rozhodovania pri riadení podniku“.

LITERATÚRA

- [1] AKONTTRUST. 2018. Trusty, nadácie, zverenské fondy. [online]. [cit. 2018-10-06]. Dostupné na internete: <<https://www.akont.cz/sk/sluzby/korporatne/trusty-nadacie-zverenske-fondy.html>>.
- [2] ALM, J. 2014. Does an uncertain tax system encourage "aggressive tax planning"? In *Economic Analysis and Policy*, 44 (1), str. 30-38. Doi: 10.1016/j.eap.2014.01.004.
- [3] BEYER, G. W. 2012. Wills, trusts, and estates. Vyd. 5. New York: Wolters Kluwer Law, 2012. ISBN 978-073-558-240.
- [4] GASSNER, CH. 2016. Corporate structuring and family office services by the use of Lichtenstein entities. In *Odborná konference Mezinárodní Struktury – Adaptace na aktuální legislativní změny*, Praha 26. 4. 2016.
- [5] GASSNER, CH. 2017. Advanced asset protection with discretionary foundations. In *Odborná konference Mezinárodní daňové plánování a správa majetku v digitálním světě*, Praha 10.10.2017, s. 103-113.
- [6] HERSCH, C. R. 2016. A history of trusts. Pôvodne publikované v *Sanibel Island Sun* [online]. [cit. 2018-10-09]. Dostupné na internete: <<https://www.sbshlaw.com/a-history-of-trusts/>>.
- [7] HRISTOV, D., ZEITLINGER, A. 2018. The impact of the proposed EU Directive on tax intermediaries on the Austrian Foundation as tax planning tool. In *Trusts&Trustees*, 24 (6), str. 526-530. Doi: 10.1093/tandt/tty087.
- [8] JIAH, K. 2016. What is the difference between a trust and a foundation? [online]. [cit. 2018-10-07]. Dostupné na internete: <<http://jiahkimlaw.com/estate-planning/difference-trust-foundation/>>.
- [9] LEIMBERG, S. R., PLOTNICK, C. K., Miller, R. E, EVANS, D. B. 2005. The Book of Trusts. Leimberg Associates, Inc.; 4th edition. ISBN-13: 978-0964456549
- [10] MEILINK, E. 2014. Nizozemská nadace a její využití ve správě majetku. In *Odborná konferencia Medzinárodné štruktúry – Daňové a právne prínosy v praxi*, Bratislava 27.11.2014.
- [11] MIZZI, L. 2018. UBO Registry: New reporting requirements for companies and trusts. [online]. [cit. 2018-10-06]. Dostupné na internete: <<https://www.mamotcv.com/resources/news/ubo-registry-new-reporting-requirements-for-companies-and-trusts>>.
- [12] PRIM, Z. 2018. Jak vybrat správce do svěřenského fondu? [online]. Komora svěřenských poradců a správců České republiky. [cit. 2018-10-06]. Dostupné na internete: <<https://www.kspscr.cz/o-komore>>.
- [13] QUIEL, L. 2014. Estate planning in Panama – Private interest foundation. In *Odborná konferencia Medzinárodné štruktúry – Daňové a právne prínosy v praxi*, Bratislava 27.11.2014.
- [14] Smernica Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2015/849 z 20. mája 2015 o predchádzaní využívaniu finančného systému na účely prania špinavých peňazí alebo financovania terorizmu.
- [15] SVEJKOVSKÝ, J. a kol. 2015. Správa cizího majetku v novém občanském zákoníku: komentář [§1400-1474]. Vyd. 1. V Praze: C.H.Beck,2015 Beckovy komentáře, ISBN978-80-7400-548-0, str. 267.

- [16] WALTER, H. 2017. Bankovní služby a automatická výměna informací LLB Austria AH. In *Odborná konference Mezinárodní daňové plánování a správa majetku v digitálním světě*, Praha 10.10.2017, s. 61-72.

LITERATURE PREVIEW: HISTORICAL DEVELOPMENT OF CONTROLLING IN ECONOMY

Peter Majerčák

INTRODUCTION

The paper focuses on the development of controlling during individual years. Describes how the individual controlling tasks have changed and new ones have been adopted. Finally, the controlling direction is described in the future based on three scenarios. The first mention of controlling occurred in the 15th century on the English Royal Court. It was the "controllour" label, whose task was to examine the export and import of goods and money into the country. However, the etymological meaning of the word controlling, as we know it today, is the United States of America. The very word controlling came to the European vocabulary until the end of the 19th century, and in the country of its origin it was known for several decades before.(1)

In 1880, Atchison, Topeka & Santa Fe Railway System searched for its controller as a controller, whose job content was a solution to financial and economic problems. Two years later, General Electric Company ranked the controller for the first time in history in its organizational structure. And because of its origin, it is difficult to find the appropriate word equivalent for non-English-speaking landscapes. Peter Drucker described this word as an "ambiguous word," which means ambiguous in the translation. Rather found in his research that there are more than 50 different meanings of controlling only for Anglo-American countries. In addition to being an organization, planning, control, and other activity, it is also a central management function.

In other non-English-speaking countries, the term controlling is not translated and included in the vocabulary of these countries as neologism. However, it is not just a concept that differs from the Anglo-American origin of the word, but also its own roles. Anglo-American countries understand controlling as a comparison of the plan with reality, unification of control and planning, and also how to influence people's behavior.(2) Other countries do not consider controlling as a tool for managing human resources at all or very rarely. Because of this, discussions are ongoing, what the word controlling means. Preissler said in his book, "Everyone has their own idea of what controlling means or what it really means, but each team thinks something different. Accordingly, nobody knows what controlling is.

"In company practice employees with the title of controller are a little more than accountants and a little less than general managers.(4) The attempt to establish a precise definition of the term controlling and controllers has only led to the determination of many metaphoric names that are far from the economy.

Buchner, among these metaphorical synonymous controllers, has included labels such as thermostat, corporate consciousness, copilot, helmsman, navigator, physician, and others. Just because of inadequate coherence and different views on controlling, it is clear that controlling can be understood by others, and these views will never be mistaken. The notion of controlling is not just about the economic sphere.(3)

Controlling is also known in the fields of biology, psychology, electrical engineering, mechanics and others. The definition of cybernetics has been taken over by the economy as a concept of "control," which is translated into cybernetics as process regulation, leadership and management. Beer in his book stated that our entire concept of controlling is "naive," and "primitive," because many people controlling it in an equivalent relationship with control, with control for the majority of people posing a coarse pressure.(5) Malik, who noted that controlling in cybernetics is, in essence, less important in contrast to its importance in the economic sphere. According to Ulrich, the essential role of controlling in the sphere of the economy is to help manage the company's management and gradually gain control over it. The term controlling has undergone many changes.

From the beginning, it was only understood as a synonym for the term "control", dealing with historical data. It is just the closest perception of controlling that is related to the last management-control function. Although this narrow definition of controlling has grown steadily, it has not been linked to decision-making and information for decades by the governing body. This progress in the development of controlling has been suspended mainly in the context of the disconnection of the planning phase with the provision of information.(7)

The then controllers were able to provide information about most business processes, but the information regarding the planning phases was absent. Only when the planning phase was made available to the Controller, they could then compare deviations from the plans. However, disregarding some of the scheduled tasks caused the deviations not even to the plan, and this led to controlling being limited to some plans and some tasks. These tasks were defined in the beginning by the Financial Management Institute in the United States, which has assigned controlling tasks such as the development of control procedures, the submission of financial management reports, the protection of company assets and the economic assessment of the company. The role of linking controlling and decision making has not been designed by this institution, as managers were used to deciding themselves without the help of others. However, with the ongoing economic crises, the US decided in the 1960s to link controlling and decision-makers together.(6) In the 1970s, when controlling penetrated into Europe, more precisely in Germany where the first books on controlling were written, there was no mention of this connection.

For example, Hauschildt considered financial controlling, planning, controlling, advising the board of directors on designing improvements to the information system, and processing proposals to revise tolerable and unacceptable deviations.(8) First, what was mentioned and suggested the need for integration of controlling and decision making was Chmielewicz, which considered this integration to be important in accounting, and on the other hand, Reichmann

and Heigl, who considered the procurement, processing and coordination of information as the main controlling tasks.(9)

At the turn of the 20th and 21st centuries, controlling already included much more activity than a few years back. Weber and Bültel analyzed the development of controlling requirements. In the course of this analysis, they found that in the 1950s and 1960s the main role of controlling was to compensate for the deficit accounts, whereas in the early 1980s, this task changed into a company's performance by comparing, analyzing deviations and controlling costs, analytical capabilities of controllers.(10)



Fig.1 Diagram of Controlling process

In addition, controlling has expanded its functional and institutional roles. In connection with these controlling tasks, IT also plays an increasingly important role. Without their support, information could not be recorded and processed, so controlling would have no meaning in businesses. Nowadays, the word controlling is home-made and, in essence, the content page of the concept in relation to the objectives of the enterprise has also stabilized. According to Deyhla, it is the importance of controlling people by means of goals - "the boss does not give daily commands from the saddle, but gives commands to the people from the saddle when they are passing.

Controlling is to represent controller's cooperation with the manager, and the controller has the role of "navigating" the manager to make a profit. Realizing profit is one of the main direct goals of controlling. Steigmeyer refers to Deyhla's statement and completes the controlling goals of another 2, namely growth and business development. Based on the first letters of the words, Steigmeyer created the WEG abbreviation, which gives many to the basic question of controlling: "Is the business on the right path?"

In a recent issue of Controlling and Controller, Deyhle addresses the issue of the future direction of controlling. In addition to the statement that controlling is to be part of every business, this book also deals with an analysis of self-controlling, a concept that is already known in all areas but has not yet been analyzed. In practice, this means that everyone is the

engineer of achieving goals. This implies that all employees should be able to plan their time, decide, prepare and share data and information about their work in order to achieve not only corporate but also their own - personal.

According to Preissler, the controlling definition is based on its target orientation: "Controlling is a management tool that outperforms functions that support enterprise management by using information and helping to realize enterprise goals with a set of controlling tools." And what goals the business is focusing on, individual controlling tasks as well as the tools the controller uses to achieve the tasks. This means that when the company's priority role is to expand to new markets, high turnover, growth of the company or good social security of the company's employees, the role of controlling will be different from that of achieving the company's profit.

An example may be Eschenbach's controlling mark, as an effective tool that supports the active direction of future business management. Separately, controlling can be defined in the company, which is focused on financial management, ie financial controlling. The role that financial controlling deals with is the management of funds used to cover payments. This implies that financial controlling maintains the liquidity of the business, taking into account today's profitability goals. According to Baran controlling, the business can be beneficial if its orientation is directed to achieving all the goals of the company. The primary role of controlling is to help manage revenue management. Company profit is directly influenced by its costs, as profit is the difference between revenue and costs. In general terms, costs are characterized as expenditures of economic resources expended on a specific enterprise performance. In practice, this means that controlling provides information on the cost structure according to where it originates, as well as the reason for its occurrence.(11)

Although controlling is welcomed by most organizations, there will also be those who condemn it. Because controlling is cost-related, all companies want them to be optimal and as low as possible. In both manufacturing and service enterprises, scientific and technological advances are continually being pursued in order to achieve higher productivity, efficiency at the lowest cost. Since controlling examines the cost side of the business, knows where the costs are and how they are, it translates this information to managers whose task it is to decide and take action to keep costs down. After the introduction of automated production, processes are running faster and more efficiently, quality is higher than manual labor, managers want to reduce costs by recruiting employees due to redundancy. Such a view is on the entire controlling Schluter, according to which all controlling measures will only lead to increased unemployment due to managerial discretion over profit.(12)

Unlike the pessimistic view of Schluter on the issue, there will also be those who control the future of controlling. The question of the future of controlling in enterprises was addressed by professors Utz Schäffer and Jürgen Weber, who argue that information technology has always played a central role in controlling. For example, the introduction of ERP (enterprise resource planning) does not burden controllers with unnecessary administration and allows them to develop. According to Weber, the latest innovations in information technology should have only a positive effect.

Controllers work with a huge amount of data that they process through spreadsheets that serve as the basis for management decision-making. The growing potential of social media, as well as access to non-stop business data from every corner of the world, are an important factor for companies to provide for controllers. Although we live in the world of dynamic technology development, organizations are still far from introducing these trends. Schäffer & Weber's Professor Schuffer's study in 2014 under the auspices of the WHU Controller Panel, which focused on the future of controlling, showed that real-time mobile controllers 'access to enterprise information is an exceptional phenomenon for businesses, not binding managers' orders.(13)

However, Controlleri believes that by 2019, this system of access to information will be introduced by at least 60% of European organizations. Schäffer and Weber concluded three possible scenarios at the end of this study. The first scenario, which Schäffer called the best, after the introduction of the new system, is something like a top-level controlling counseling. Thanks to it, managers will always have in-depth data from controllers. Controllers in this case will no longer act as expert advisers but also as competent business partners. The quality of their work and advice will then increase considerably. In the worst, second scenario called Controlleri without influence, managers without perspective, controllers' decisions lose their meaning and their advice to managers will be canceled, even if the managers themselves will not be able to evaluate the situation that the controllers have appreciated. Any new change that managers would introduce will require information from lower levels of management to be affected by the change rather than controllers, since after the introduction of the new system, everyone will have equal access to that information.(3) Managers in this scenario will be considered by controllers to be an unnecessary entity that they will keep in the company for advice in the event of non-control of some decisions. In addition, there is an increased risk that due to insufficient experience in controlling, managers will require information that is irrelevant to the decisions or misinterpret them. Then managers feel the absence of controller influence.(8)

Those controllers who remain in the business will no longer be aware of which data the managers requested and analyzed. This is a pessimistic scenario for the future direction of the business. The third scenario is also not optimistic, especially for the controllers themselves. It is that managers, if they learn to generate effective reports on the information they have previously been in charge of controllers, controllers lose their powers. Managers will no longer need their support, but only the technical support of the IT department. And the IT department will be a supportive member of the managers, and this department will take over all the tasks that the controllers have done so far.

Controller will thus lose their information superiority, and their tasks will be completely extinct. Managers in this scenario will replace the IT Controllers with a department that will take care of the proper course of collection, processing and evaluation of the necessary information. Finally, it is worth noting and pointing to the initial understanding of the concept of controlling Anglo-American and non-English countries. While controlling at these times is rising, its future is unclear on the basis of three scenarios and the impact of information technology, the need for company controlling has its merit. Therefore, all organizations should

allow the controller to perform his / her tasks, managers should consider them as equivalent in the decision making process.

BIBLIOGRAPHY

- [1] ANTHONY, R. - GOVINDARAJAN, V. Management Control Systems. New York: McGraw-Hill Education, 2006. 784 s. ISBN 978-0073100890.
- [2] ARYASRI, R. Managerial Economics And Financial Analysis. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Ltd, 2008. 299 s. ISBN 978-0-07-007803-1.
- [3] BARAN, D. Aplikácia controllingu v podnikovej praxi. Bratislava: STU v Bratislave, 2006. 135 s. ISBN 8022725706.
- [4] BARAN, D. A System Approach to Defining a Business Controlling Concept. 2007 In: EMS. Žilina: Žilinská univerzita, č. 2. ISSN 2585-7258.
- [5] BEER, S. Kybernetik und Management. Berlin: Fischer, 1963. 224 s. ISBN 978- 3-101-06801-8.
- [6] BLAZEK, A. et al. Controlling and Controller. Múnich: CA Controller Akademie AG, 2010. 204 s. 978-3777503226.
- [7] BOGSNES, B. Implementing Beyond Budgeting. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2016. 304 s. ISBN 978-1119152477.
- [8] BOOTH, P. Controlling Development: Certainty and Discretion In Europe, the USA and Hong Kong. London: UCL Press, 1996. 170 s. ISBNs 1-85728-584-0.
- [9] BOOTH, P. Controlling Development: Certainty, Discretion And Accountability. London: UCL Press, 1996. 180 s. ISBN 0-203-45872-9.
- [10] BUCHNER, M. Controlling – ein Schlagwort?: Eine kritische Analyse der betriebswirtschaftlichen Diskussion um die Controlling-Konzeption. Frankfurt: Lang Peter, 1998. 197 s. ISBN 978-3-820-46924-0.
- [11] CHARIFZADEH, M. – TASCHNER, A. Management Accounting and Control. Weinheim: Wiley-VCH Verlag & Co, 2017. 350 s. ISBN 978-3-527-50821-1.
- [12] CHARY, S. N. Production and operation management. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Ltd., 2009. 423 s. ISBN 978-0-07-009153-5.
- [13] CHMIELEWICZ, K. Rechnungswesen. Stuttgart: Wittmann, 1973. 260 s. ISBN 978-3791080321
- [14] DEYHLE, A. Entwicklungsperspektiven den Controlling. Wiesbaden: Gambler, 1992. 405 s. ISBN 978-3-322-83653-3

Contact:

Peter Majerčák, PhD.

University of Zilina, FPEDAS, Department of Economics

Univerzitna 1, 01026 Zilina

DIGITÁLNE VERZUS TRADIČNÉ KOMUNIKAČNÉ NÁSTROJE V PERSONÁLNO M MARKETINGU

Digital versus traditional communication tools in personal marketing

Martin Uhlík, Jaroslav Bednárík

Abstrakt

V ostatnom období môžeme sledovať ekonomické, spoločenské, technologické a politické zmeny vo svete, ktoré sa výrazne dotýkajú aj podnikania. Vplyv globalizácie má za následok rovnaký prístup k informáciám, zdrojom a technológiám. Ak chce podnik uspieť na trhu, musí sa prispôbiť zmenám. Personálny marketing predstavuje relatívne novú oblasť teórie a praxe v oblasti personálnych činností podnikovej a podnikateľskej praxe. Obsahovo i svojím zameraním v teoretickej rovine sa formoval ako samostatná vedecká disciplína odrážajúca potreby trendov, resp. zmien ekonomiky, ktoré prináša globalizácia, vznik svetových trhov, vývoj digitálnych technológií, či klesajúca miera nezamestnanosti. Cieľom príspevku je priniesť nové poznatky o personálnom marketingu z pohľadu používaných komunikačných nástrojov.

Kľúčové slová:

Personálny marketing, interná komunikácia, externá komunikácia, digitálne komunikačné nástroje

Abstract

In the rest of the world, we can see economic, social, technological and political changes in the world that have a significant impact on business. The impact of globalization results in equal access to information, resources and technologies. If an enterprise wants to succeed in the market, it must adapt to change. Personnel marketing is a relatively new area of theory and practice in the area of personal business and business practice. The content and its focus on the theoretical level was shaped as a separate scientific discipline reflecting the needs of trends, respectively. the changes in the economy brought about by globalization, the emergence of world markets or the declining rate of unemployment. The aim of the paper is to bring new insights into personal marketing and their application in practice.

Key words:

Personal marketing, internal communication, external communication, digital communication tools,

JELL Classification: M31, M59

Úvod

Oblasť personálneho marketingu sa dnes dotýka všetkých subjektov pôsobiacich na trhu, teda malých, stredných, a tiež veľkých podnikov. Bez ohľadu na veľkosť je práve ľudský kapitál tým najcennejším kapitálom, aký podnik má. Zamestnanci rozhodujú vo veľkej miere o úspešnosti a celkovej prosperite podniku a vo všeobecnosti sa dá kvalitný ľudský kapitál považovať za určitú konkurenčnú výhodu. Dnes, viac ako kedykoľvek v minulosti, keď sme svedkami situácie, že na pracovnom trhu je nedostatočné množstvo kvalifikovanej pracovnej sily, sa stáva neodmysliteľnou súčasťou, ba priam fenoménom v oblasti, získavania, výberu a riadenia zamestnancov, personálny marketing. Efektívnym využívaním komunikačných nástrojov, či už tradičných alebo digitálnych, môžu spoločnosti výrazne ovplyvniť mieru stabilizácie a fluktuácie zamestnancov. Na dosiahnutie tohto cieľa je nevyhnutné mať teoretické a následne praktické poznatky o personálnom marketingu a jeho komunikačných nástrojov.

PERSONÁLNY MARKETING

Personálny marketing vznikol spojením dvoch slov, ktoré môžeme vysvetliť jednotlivo. Pod pojmom marketing rozumieme činnosti na trhu, ktoré vedú k predaju produktu alebo služby. Slovo personálny sa odvodzuje od slova personál, čo zjednodušene pomenúva zamestnancov firmy. Preto môžeme o personálnom marketingu hovoriť ako o činnosti na trhu vedúcej k získavaniu zamestnancov. Zaraďujeme ho ako novú súčasť riadenia ľudských zdrojov, ktorá využíva marketingovú komunikáciu a jej prostriedky. Pôsobí však samostatne a v poslednom období sa na túto oblasť komunikácie sa zamestnancami kladie čoraz väčší dôraz. Existuje veľké množstvo definícií personálneho marketingu. Borsíková charakterizuje personálny marketing ako „*cieľavedomé získavanie, rozvíjanie a využívanie ľudského potenciálu v súlade so strategickými zámermi a cieľmi podniku a podnikovou kultúrou, pričom sú využívané nástroje marketingu. Je to súčasť podnikovej dimenzie a etických princípov v oblasti vedenia ľudí, vyjadrujúcej uznávané hodnoty, normy a presvedčenie personálu podniku, pričom filozofickým základom je Employer Branding podniku.*“^a Bednárík chápe personálny marketing ako „*nadstavbu personálneho manažmentu, resp. ako dlhodobý proces, ktorý firme zabezpečí v rámci personálneho plánovania dlhodobé ľudské zdroje – strategický potenciál a to prostredníctvom správnej ponuky a predaja pracovných miest.*“^b

Herebíček opisuje koncept personálneho marketingu ako „*opustenie systému náhodného obstarávania personálu podľa momentálnych potrieb. Tiež ho možno chápať ako určitú filozofiu v oblasti ľudských zdrojov vedúcu k tomu, aby i organizácia ako i zamestnávateľ získala a udržala tých najlepších a najvhodnejších zamestnancov z trhu práce, efektívne a dlhodobo ich začlenila do pracovného kolektívu a tiež si uchovala dobré meno u zamestnancov, ktorí spoločnosť opúšťajú a tým i dobré meno na trhu všeobecne.*“^c

^a BORSÍKOVÁ, B.: Riadenie ľudských zdrojov a personálny marketing. Trnava : FMK UCM v Trnave, 2012. s. 29

^b BEDNÁRIK, J. – MÁLIKOVÁ, I. : Ľudské zdroje a personálny marketing v podnikateľskej praxi. Trnava : FMK UCM v Trnave, 2016. s. 99

^c HREBÍČEK, V.: Řízení lidských zdrojů. Brno : Masarykova univerzita, 2008. s.32

Personálny marketing sa zameriava nielen na potenciálnych, ale i súčasných zamestnancov, čím spája nábor zamestnancov a ich stabilizáciu v podniku. Vďaka tomuto spojeniu a vymedzeniu potrieb súčasných zamestnancov, možno lepšie definovať i potreby potenciálnych zamestnancov a na základe toho ich efektívne zaradiť v rámci náborovej kampane. Zisťovaním a uspokojovaním ich potrieb môže podnik odhaliť konkurenčné výhody voči ostatným firmám a zaistiť si tak konkurencieschopnosť na trhu práce. Neoddeliteľnou súčasťou personálneho marketingu je okrem zbierania informácií o potenciálnych zamestnancoch aj poskytovanie informácií smerom k nim – teda komunikácia firmy navonok, vrátane firemného imidžu a povesti. V personálnom marketingu sa kladie dôraz na komunikáciu s potenciálnym zamestnancom. Cieľom je poskytnúť uchádzačom čo najpresnejšie informácie, ktoré vychádzajú so spracovania a detailného popisu pracovných miest a špecifikácie vhodných uchádzačov. *Personálny marketing tak súhrne môžeme chápať ako modernú vedeckú disciplínu nadväzujúcu na poznatkový aparát manažmentu, marketingu a personálneho manažmentu, ktorá v súčasnej dobe ponúka celý rad metód a postupov zameraných na vyhľadávanie potenciálnej pracovnej sily vhodnej na osadenie pracovných miest, ktoré podnik plánuje alebo realizuje na trhu práce. Ide teda o novú dimenziu práce s ľuďmi, vyjadrujúcu úroveň podnikovej kultúry, uznávaných hodnôt a noriem, s cieľom získať a udržať si tých najvhodnejších zamestnancov z interného a externého prostredia, ktorých bude firma racionálne využívať, uspokojovať ich potreby, formovať ich a motivovať a samozrejme, vytvárať im vhodné pracovné a sociálne podmienky potrebné pre výkon ich práce.*^a

DIGITÁLNE VERZUS TRADIČNÉ KOMUNIKAČNÉ NÁSTROJE POUŽÍVANÉ V EXTERNOM A INTERNOM PERSONÁLNO M A R K E T I N G U / A L E B O P R O S T R E D Í /

Komunikácia má svoj pôvod v slove „communicare“ zahŕňajúcom zdieľanie, spoločnú cestu. Znamená ďalej radiť sa, dorozumievať sa s niekým. Slovo komunikácia nemá jednorazový charakter, ide o proces výmeny informácií, myšlienok a predstáv medzi odosielateľom a príjemcom. Vo všeobecnosti je to je to proces prenosu sprostredkovaného zmyslu a významu výpovede prostredníctvom vzájomného porozumenia si, pomocou znakov, symbolov, dominantné sú jazykové znaky. Avšak aj mimojazykové symboly ako je logo, znak, obal, poslanie a pod.

Komunikácia na základe toho je proces, pri ktorom formulujeme istý zmysel v snahe vytvoriť spoločné chápanie formulovanej skutočnosti, vyžaduje to primeraný repertoár zručností. Komunikácia, ale vyžaduje načúvanie, pozorovanie, rozprávanie, pátranie, analýzu ako aj vyhodnocovanie sprostredkovaného obsahu výpovede. Práve pri komunikácií dochádza k šíreniu informácií, ako aj dorozumievaniu, výmene vedomostí ako aj schopností, eventuálne ku konfrontácii názorov. Každý podnik/ spoločnosť/ firma predstavuje živý sociálny systém, v

^a BEDNÁRIK, J. – MÁLIKOVÁ, I. : Ľudské zdroje a personálny marketing v podnikateľskej praxi. Trnava : FMK UCM v Trnave, 2016. s. 116-121

ktorom sa kladú na komunikáciu vysoké požiadavky a zároveň samotná komunikácia, jej kvalita a vhodné zameranie ovplyvňujú úspešnosť podniku. Práve komunikácia je prostriedkom riadenia a spojenia ľudí v organizácií pre dosiahnutie spoločných cieľov a zámerov, prelína sa všetkými funkciami manažmentu. Proces komunikácie sa neobmedzuje len smerom do vnútra na vlastných zamestnancov, ale prinajmenšom rovnako dôležité je tiež zameranie komunikácie do externého prostredia, budovanie vhodného „public relations“ podniku. Na základe toho na akej úrovni prebieha komunikácia, ako aj na čo sa zameriava, členíme firemnú komunikáciu:

- internú – vnútropodnikovú, tá je vo vnútri firmy, medzi pracovníkmi, nadriadenými, podriadenými,
- externú – mimopodnikovú, firma komunikuje s verejnosťou, cieľom je zaujať práve vybranú cieľovú skupinu existujúcich, či potencionálnych klientov.

EXTERNÝ PERSONÁLNY MARKETING

Podstatou externého personálneho marketingu je implementácia nástrojov personálneho marketingového mixu smerom k širokej verejnosti, s cieľom vyhľadať a získať vhodných zamestnancov, budovať značku zamestnávateľa, vytvárať atraktivitu pracovného miesta pre potenciálnych zamestnancov, vhodne zacieliť náborové kampane a ich realizáciu na externom trhu práce. V tom mu pomáhajú rôzne nástroje ako napríklad: prezentácia ponuky motivujúcich pracovných miest prostredníctvom vhodných médií, spolupráca s personálnymi agentúrami, úradmi práce, vzdelávacími inštitúciami, zadávanie diplomových prác študentom vysokých škôl, účasť študentov na stáži, účasť na veľtrhoch práce, články a inzercie v tlači a pod. Ide tu teda o snahu spoločností vytvárať koncept oslovenia a získavania zamestnancov z externého prostredia so zámerom upútať pozornosť cieľovej skupiny, t.j. potenciálnych uchádzačov o zamestnanie a zároveň pôsobiť ako atraktívny zamestnávateľ, pre ktorého sa oplatí pracovať. V tomto kontexte to môžeme chápať ako pridelovanie značky kvality zamestnaniu, ktoré Branham popisuje ako : „*proces vkladania pojmu a predstavy, byť skvelým miestom k práci, do vedomia cieľovej skupiny uchádzačov.*“^a

Existuje veľké množstvo komunikačných nástrojov, ktoré spoločnosti môžu využívať. My sme sa pre potreby tohto príspevku rozhodli zamerať na porovnanie tých tradičných, používaných už dlhé obdobie s tými digitálnymi, ktoré sa už v súčasnosti používajú a majú veľkú perspektívu do budúcnosti.

Tradičné komunikačné nástroje externého personálneho marketingu

Nové nástroje pohovorov

Tradičný pohovor v skratke pozostáva z toho, že sa personalista pýta kandidáta na jeho zručnosti a skúsenosti a skúma, či sa hodí na danú prácu. Formát pohovoru sa samozrejme môže meniť od osobných, cez telefonické, panelové až po úplne neštruktúrované rozhovory,

^a BRANHAM, L.: Jak si udržet nejlepší zaměstnance. Brno : Computer press, 2004. s. 45

ale princíp ostáva už dekády rovnaký. Podľa výskumu LinkedIn^a sú tieto formáty stále často používané a považované za efektívne. Napriek ich popularite, tradičné pohovory sú miestami zdiskreditované, na čo by si personalisti mali dávať veľký pozor. Môžu totiž podceňovať dôležitosť užitočných informácií. Napr. podvedome môžu za vhodnejších považovať atraktívnejších, či charizmatickejších kandidátov. Vo výskume respondenti označili za najväčšiu nevýhodu tradičných pohovorov je nedostatočné sústredenie na tzv. mäkké zručnosti a slabiny daného kandidáta. Je ťažké toto zhodnotiť len na základe zorganizovaného rozhovoru. Starý model môže zlepšiť 5 techník:

1. *on-line zhodnotenie mäkkých zručností,*
2. *pracovné konkurzy,*
3. *pohovory v neformálnom prostredí,*
4. *využitie virtuálnej reality,*
5. *video pohovory,*

Online zhodnotenie mäkkých zručností zmeria vlastnosti ako tímová spolupráca, či zvedavosť. V pracovných konkurzoch firmy platia kandidátom za reálne odvedenú prácu, aby mohli skúmať ich zručnosti priamo v praxi. Obyčajné pohovory sa presúvajú do neformálneho prostredia popri obede a ponúkajú unikátny pohľad na charakter kandidáta. S virtuálnou realitou zas firmy simulujú pracovné prostredie v 3D, aby otestovali zručnosti kandidátov štandardizovaným spôsobom. Video pohovory sa stávajú bežnou praxou, ako získať talenty zo zahraničia za oveľa kratší čas.

Prečo firmy podporujú nové nástroje pohovorov?

- **69 %**, aby získali realistickejší obrázok o osobnosti kandidáta,
- **59 %**, aby si kandidáti mohli vyskúšať a otestovať sa pri reálnej práci,
- **47 %**, aby odstránili predsudky pri tradičných formátoch,
- **26 %**, aby kandidáti nemohli klamať o svojich zručnostiach.

^a <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/linkedin-global-recruiting-trends-2018-en-us2.pdf>

Príklady z praxe:

- Ako ostatné firmy z Wall Street, Citi zvykla zamestnávať len elitných študentov s najlepšimi známkami. Firma však nemala žiaden štandard, s ktorým by porovnala ich zručnosti s ostatnými. Citi preto vyvinula 20 minútový prieskum, ktorý meria kľúčové mäkké zručnosti podľa kvalít jej najlepších zamestnancov.
- Finančná inštitúcia Citadel predstavila celodenný konkurz pre 100 študentov, ktorí súťažili o peňažné ceny pri riešení biznisových problémov na základe dát. Personalisti sledovali ich prácu v tímoch a zanalyzovali, ako pracujú, či rozmýšľajú.
- Riaditeľ banky Charles Schwab, Walt Bettinger pozýva niektorých kandidátov na raňajky, pričom požiadal reštauráciu, aby vždy schválne poplietla objednávky. Robí to, aby zistil, akým typom človeka daný kandidát je a ako reaguje na náročné situácie. Takéto situácie síce nepredpovedajú pracovný výkon, ale dopĺňajú mozaiku o osobnosti kandidáta.^a

Digitálne komunikačné nástroje externého personálneho marketingu

Služba InHiro

Tento produkt spoločnosti WebSupport je víťazov Startup awards 2013 v kategórii Digital a dodnes je vyhľadávaným a často používaným prostriedkom personalistov. Ide o inovatívny personálny nástroj, ktorý uľahčuje proces vytvárania pracovných ponúk, ich distribúcie prostredníctvom sociálnych sietí a následného výberu kandidátov. Je určená všetkým spoločnostiam, ktoré majú problém so získaním kvalitnej pracovnej sily. Aplikácia inHiro sa zameriava na dosiaľ nevyužitý potenciál malých a stredných podnikov, ktoré stále hľadajú špičkových ľudí len prostredníctvom tradičných pracovných portálov a metód. Medzi hlavné výhody aplikácie inHiro môžeme zaradiť:

- možnosť zdieľať inzerciu po vlastnej linke cez existujúcich zamestnancov a obchodné kontakty,
- prilákanie zamestnancov od konkurencie,
- možnosť publikovať graficky prepracovaný pracovný inzerát,
- šírenie aj prostredníctvom sociálnych sietí, blogov a mailov,
- budovanie sietí lokálne pôsobiacich partnerov.

Najväčšou výhodou môžeme označiť okrem širokého zacielenia uchádzačov o miesto, urýchlené spracovanie v online prostredí, ich priamu distribúciu a možnosť okamžitej spätnej väzby od cieľového publika. Zadávatelia tak pomocou aplikácie môžu na základe ponuky

^a <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/linkedin-global-recruiting-trends-2018-en-us2.pdf>

takmer hneď získať kvalitnú pracovnú silu, ktorá svojím vzdelaním, schopnosťami a praxou zvýši výkonnosť a konkurencieschopnosť podniku.

Fungovanie produktu si odprezentujeme v prípadovej štúdií:

- websupport neustále buduje svoju databázu IT talentov. Importuje všetky životopisy kandidátov do služby InHiro, označuje ich podľa ich zručností, zaradí ich ako tím spolu s manažermi prenájmov a pridá poznámky. Vďaka rozšírenému vyhľadávaniu je oveľa jednoduchšie nájsť vhodného kandidáta,
- samozrejme, nemusíme opakovať žiadne údaje. InHiro automaticky vytvára kandidátske profily zo životopisov, e-mailov a dokonca aj z profilov LinkedInu,
- personalista nemusí prechádzať medzi mnohými rôznymi otvorenými pozíciami. Vďaka InHirou vždy vie, v ktorom štádiu procesu náboru je kandidát. Nemusí sa obávať dovoleniek - InHiro je ľahko použiteľný. Každý personálny manažér môže pokračovať v práci, kde predtým skončil,

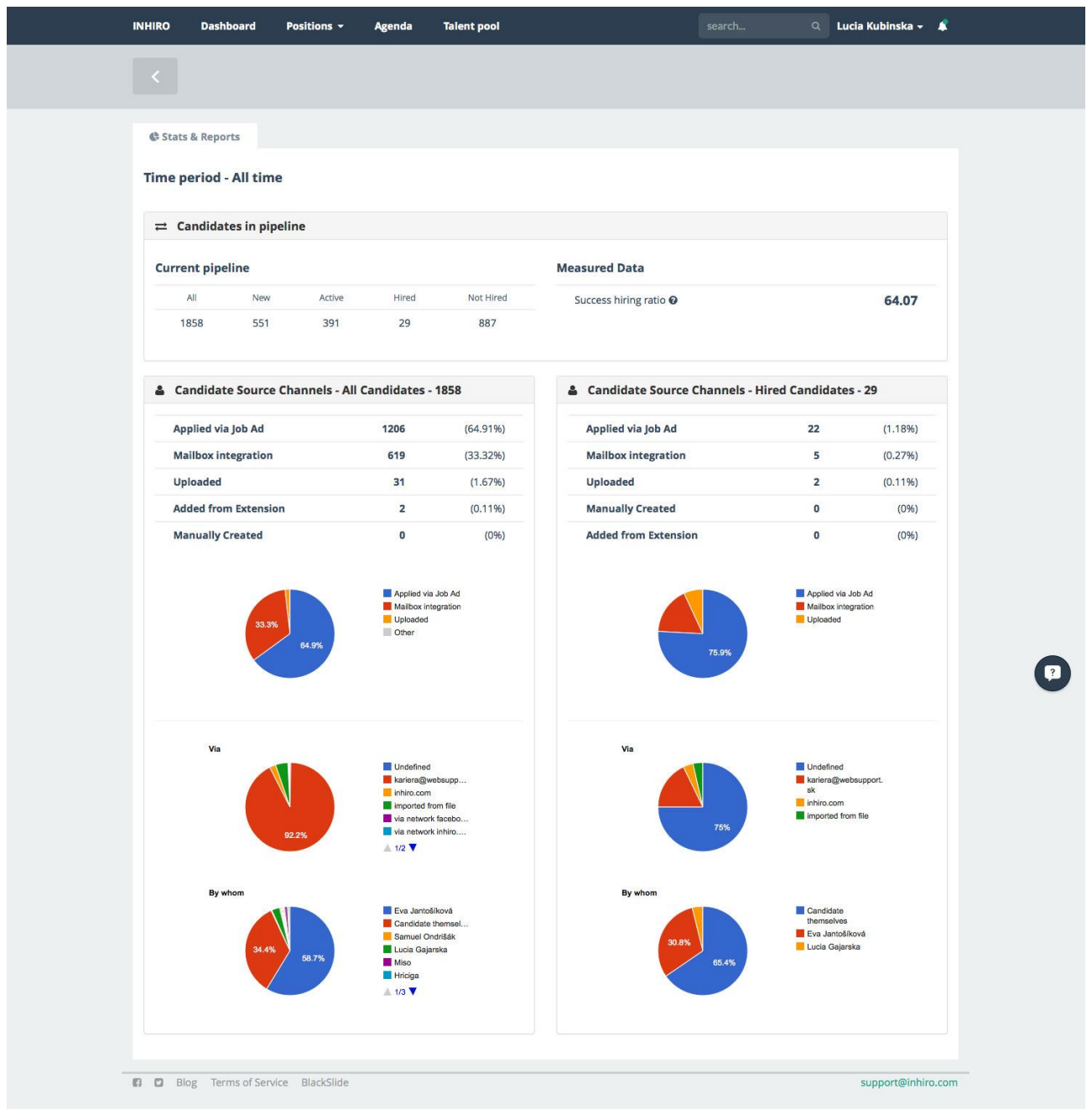


Obr. 1: InHiro

Zdroj: <https://ats.inhiro.com/>

- dokonca aj v rámci IT spoločnosti nie je jednoduché vytvoriť pútavý inzerát. Nemusíme byť programátor ani návrhár. Ale v aplikácii InHiro môžeme vytvoriť dobre vyzerajúce pracovné inzeráty a zdieľať ich na sociálnych sieťach. Je to jednoduché a posilňuje to značku potencionálneho zamestnávateľa,
- personalista robí dobré rozhodnutia a vie si dobre vybrať vďaka štatistikám. Vždy vie, ako funguje pracovná reklama a štatistiky rôznych kandidátskych zdrojov - takže vždy vidí, aký zdroj kandidátov je najvyhľadavanejší. Napríklad väčšina našich kvalitných špecialistov na Helpdesku pochádza z pracovných komisií, zatiaľ čo IT špecialisti sú obvykle prijímaní prostredníctvom odporúčaní. Akonáhle personalista vidí reálne údaje, môžem upraviť svoje zdroje podľa potreby.^a

^a <https://ats.inhiro.com/>



Obr. 2: InHiro
 Zdroj: <https://ats.inhiro.com/>

INTERNÝ PERSONÁLNY MARKETING

Interný personálny marketing na rozdiel od externého personálneho marketingu, ktorý je smerovaný predovšetkým na potenciálnych zamestnancov z externého prostredia, je orientovaný do vnútra spoločnosti, teda na novoprijatých zamestnancov a na súčasných zamestnancov spoločnosti, s cieľom získať si a udržať kvalitnú pracovnú silu, ktorá bude pre spoločnosť prínosom a konkurenčnou výhodou. Úloha interného personálneho marketingu tak začína v prípade novoprijatých zamestnancov ich adaptáciou a v prípade súčasných

zamestnancov pri uvedomení si potreby obsadenia voľných pracovných miest tými najvhodnejšími zamestnancami, s cieľom obsadiť tieto pracovné miesta tými najvhodnejšími zamestnancami. Samozrejme, úloha personálneho marketingu nekončí dosadením najvhodnejších zamestnancov na dané pozície, ale pokračuje rozvíjaním, motivovaním týchto zamestnancov a vytváraním vhodných pracovných podmienok. „V rámci interného personálneho marketingu teda môžeme povedať, že títo „vnútorní zákazníci“, čiže zamestnanci, sú rovnako dôležití pre organizáciu ako jej externí zákazníci, najmä ak prihliadame na ich vplyv na firemnú kultúru a konkurencieschopnosť na trhu.“^a

Interná komunikácia slúži na prezentovanie informácií zo strany manažmentu ku zamestnancom. Chápeme tým využívanie komunikačných, písomných, vizuálnych, audiovizuálnych a digitálnych kanálov na prenos informácií, ktoré chcú manažéri, vedúci alebo personálne oddelenie posunúť pre zamestnancov. Digitálna komunikácia sa v rámci firmy či organizácie používa na poskytovanie informácií hromadne tak, aby sa dostali ku každému zamestnancovi. Výhodou hromadnej komunikácie je rýchlosť prenosu informácie v čo najrýchlejšom čase a pre najširší výber adresátov. Taktiež má digitálna komunikácia svoju nevýhodu, keď personálne oddelenie alebo personálny špecialista nedostanú spätnú väzbu

Tradičné komunikačné nástroje interného personálneho marketingu

Spoločnosti by mali používať k posúvaniu informácii komunikačné kanály. V personálnom marketingu definujeme komunikačný kanál ako „súbor činností, prostriedkov a foriem komunikácie pre zaistenie správneho toku a zdieľania informácií v rámci konkrétneho komunikačného procesu firmy.“^b Kvalita komunikačného kanála je daná rýchlosťou predávania a kvalitou informácie, jej obsahom, dostupnosťou, aktuálnosťou a relevantnosťou. Pri internej komunikácii je dôležité dávať pozor na vyvarovanie sa vzniku komunikačného šumu alebo nedostatku informácií. V rámci internej komunikácie v spoločnosti odporúčam používanie týchto tradičných efektívnych komunikačných nástrojov

Osobná, ústna komunikácia

je komunikácia, uskutočňujúca sa formou rozhovoru, ktorá má výhodu v automatickom odstránení komunikačných šumov pri komunikácii. Odstraňuje tak možné nedorozumenie medzi manažérmi či personálnym špecialistom a uchádzačom o pracovné miesto. Vytvoril som schému komunikačno-personálnych funkcií zameraných na osobnú komunikáciu:

- **Informatívna funkcia** – predpokladá sa, že personálny pracovník má schopnosť jasne, jednoducho a zrozumiteľne sformulovať informáciu a dokáže ju efektívne posunúť ďalej.

^a BEDNÁRIK, J. – MÁLIKOVÁ, I. : Ľudské zdroje a personálny marketing v podnikateľskej praxi. Trnava : FMK UCM v Trnave, 2016. s. 123

^b MOSLEY, R.: *Employer brand management*. Chichester : Wiley, 2014.s.69-73.

- **Inštruktážna funkcia** – personalista by mal byť schopný podať informáciu tak, aby zamestnanci, ktorým je určená, ju dokázali absorbovať, správne vyhodnotiť, osvojiť si ju a využiť pri výkone svojej pracovnej náplne.
- **Persuázna funkcia** – personálny pracovník musí vedieť presvedčiť svojich podriadených o zmysluplnosti a relevantnosti svojich požiadaviek a tým ich získať na efektívnu spoluprácu. Mal by byť schopný vytvoriť takú atmosféru, aby zamestnanci vybudovali vlastný vnútorný súhlas s jeho rozhodnutím a požiadavkami, aktívne a dobrovoľne spolupracovali. Mal by vedieť apelovať na prestavbu názorov, postojov a záujmov zúčastnených strán komunikácie.
- **Motivačná funkcia** – personalista by mal byť zručný v motivovaní zamestnancov, musí vytvoriť také prostredie a pracovnú atmosféru, ktorá pomôže uspokojovať vnútorné aspirácie, potreby a záujmy zamestnancov a ktoré ich budú stimulovať konať žiaducim spôsobom a odvádzať efektívnu prácu.
- **Kontaktná funkcia** – schopnosť personalistu vytvárať a udržiavať komunikačný kontakt s partnerom počas celého komunikačného aktu – aj vtedy, keď sa nevyvíja podľa jeho predstáv, je v rozpore s jeho zámerom a situácia sa začne vyvíjať konfliktné.
- **Kontrolná funkcia** – personalista musí vedieť prostredníctvom komunikácie efektívne podať zamestnancovi spätnú väzbu o účelnosti jeho vlastného príspevku k tvorbe podnikovej hodnoty.
- **Emotívna funkcia** – zručnosť personalistu prostredníctvom komunikácie vytvoriť priestor na nasýtenie potrieb sociálneho kontaktu (t.j. možnosť vyjadrenia určitých myšlienok, názorov, pocitov na základe, ktorých sa ľudia v podniku poznávajú, porovnávajú a rozvíjajú si komunikačné zručnosti).
- **Sebapoznávacia funkcia** – schopnosť sebareflexie personálneho pracovníka, pretože každý účastník komunikácie prostredníctvom vlastného príspevku do dialógu odráža svoju vlastnú sebadôveru, seba vnímanie.

Firemný časopis

Predstavte si, že človek, ktorý počas roka venuje svojej práci v priemere 250 dní, pričom denne pracuje v priemere osem hodín, odpracuje za 50 rokov až 12 500 dní. Toto číslo je síce neveriteľné, no (bohužiaľ) pravdivé. To je dôvod, prečo by sme sa mali snažiť, aby bol čas strávený v práci príjemný a aby sme sa nemuseli vystavovať zbytočnému stresu, ktorého máme aj tak dosť. V práci je najdôležitejšia komunikácia, ktorá ovplyvňuje vzťahy medzi zamestnancami a ich každodennú náladu, ktorá sa následne prejavuje na samotných pracovných výkonoch zamestnancov spoločnosti. Slovná komunikácia však môže byť podporovaná aj ostatnými nástrojmi, ktoré prispievajú k pozitívnemu vnímaniu spoločnosti v očiach zamestnancov. Nie nadarmo vsádza mnoho firiem na vlastné firemné časopisy, vďaka ktorým môžu mať zamestnanci všetky potrebné informácie stále poruke. Tieto firmy vedia, že kvalita práce či ich meno sú obrazom kvality ich internej komunikácie. Zamestnanci väčších firiem majú občas chaos v tom, čo sa deje okolo nich, vzniká tzv. komunikačný šum. Aj keď sa k nim dôležité informácie dostávajú, no nie vždy pochádzajú z dôveryhodných zdrojov a po čase sa k nim nemajú ako vrátiť. V takýchto prípadoch by bol viac ako vítaný firemný časopis. Pýtate sa, čo to vlastne je?

Firemný časopis, patrí momentálne k najobľúbenejším nástrojom komunikácie v rámci firmy. Môžeme ho považovať za zrkadlo, prostredníctvom ktorého majú zamestnanci prehľad o firemnej kultúre a z ktorého sa môžu dozvedieť viac informácií nielen o svojich kolegoch, ale aj o aktuálnom stave spoločnosti. Zamestnanci firmy majú predsa právo vedieť o úspechoch, ktoré spoločnosť dosiahla aj vďaka ich pracovnému úsiliu a taktiež o chybách, z ktorých sa môžu poučiť a smerovať tak k lepšiemu výkonu. Firemný časopis má byť hlavne o nich a pre nich.

Mnoho firiem sa pohráva s myšlienkou, či firemný časopis založiť alebo nezaložiť. Pokiaľ šéfujete spoločnosti, v ktorej sa na porade, na obede či na kávičke nestretáva pár zamestnancov, vymieňajúcich si informácie či postrehy na aktuálne dianie v spoločnosti, odpoveď znie určite ÁNO. Potom možno príde ďalšia obava a otázka – budeme mať o čom písať? Odpoveď znie opäť ÁNO. Vo veľkých spoločnostiach sa stále niečo deje a nemáme na mysli žiadne klebety. Témy sa môžu týkať jednotlivých pracovných úsekov; zmien, ktoré tu nastávajú; samotných zamestnancov; mimopracovných aktivít, ktorými sa utužuje kolektív; odmeňovacieho systému; sociálneho programu; dopravy v rámci podniku; stravovania; mediálnych aktivít; úspechov, ktoré sa firme podarilo dosiahnuť; problémov, ktoré je potrebné eliminovať, resp. úplne odstrániť a mnohých ďalších vecí, ktorých je určite viac ako dost. Pokiaľ vám zamestnanci dajú najavo, že ich niečo zaujíma, trápí alebo teší, sami vám týmto spôsobom ponúknu ďalšie námety na témy, ktorým by sa časopis mohol venovať. Je na vás, v akom intervale a na koľkých stranách bude vychádzať. Dôležité je, aby sa v ňom všetci zamestnanci dočítali nielen potrebné, ale aj zaujímavé informácie, týkajúce sa podniku, v ktorom trávajú svoj pracovný čas.

Digitálne komunikačné nástroje interného personálneho marketingu

Diverzita /rozmanitosť/

Je podľa výskumov najvýznamnejším, ale aj najviac prijatým trendom v súčasnosti. Aj keď na Slovensku to nie je pri všetkých skupinách taká významná téma, ako vo svete, predsa by sme jej mohli venovať pozornosť vzhľadom na vývoj celosvetového trhu. Viac ako polovica svetových firiem už aplikuje niektoré z princípov diverzity alebo inak povedané rozmanitosti pracovných kolektívov. Tá môže mať veľa významov. Firmy sa sústreďujú na rovnaké možnosti pre zamestnancov bez ohľadu na pohlavie, rasu, vek, vzdelanie, či náboženstvo. Dokonca i skupiny potenciálnych zamestnancov medzi hendikepovanými môžu znamenať pre firmy príležitosť, čo už viacero lokálnych firiem aktívne využíva. Veľa firiem má, napriek deklarovanej firemnej kultúre, problém vyberať kandidátov z týchto skupín. To však môže byť otázkou uhlu pohľadu – možno sa personalisti skrátka nepozerajú na správne miesta, pretože napr. ženy na inžinierskych pozíciách, či ľudia z etník, ktorí majú vyššiu kvalifikáciu existujú. Väčšia výzva je však túto pracovnú silu nielen nájsť, ale udržať ju spokojnú. Dôležité je vybudovať akúsi psychologickú bezpečnosť, ktorá dovoľí zamestnancom, aby sa cítili v práci čo najviac sami sebou. Ak sa zamestnanec necíti byť súčasťou tímu a akceptovaný okolím, odíde aj z najlepšej práce. Pochopenie a tzv. sociálna inklúzia sú preto pre firmy ďalším krokom k udržaniu si takýchto zamestnancov. Výskumy potvrdzujú toto moje tvrdenie, že pestrejšie tímy sú viac produktívne a inovatívne. Avšak nemá zmysel podporovať diverzitu, ak nie je podložená aj firemnou kultúrou.

Prečo firmy podporujú diverzitu?

- 72 % aby podporili firemnú kultúru
- 62 % aby podporili pracovný výkon
- 49 % aby lepšie reprezentovali zákazníka

Tipy ako podporiť diverzitu:

- Použite neadresný slovník v popisoch práce, napr. aby sa profil pozície automaticky nevzťahoval na muža/ženu (recepčná, obchodník, rušňovodič).
- Podporujte zamestnancov, aby hovorili svoje príbehy prostredníctvom blogov, firemných časopisov, intranetu a pod.
- Diverzita nie je o nasledovaní stratégie na papieri, ale nastavení mysle.

Príklady z praxe:

- Softvérová spoločnosť **Lever** aplikovala politiku, ktorá pomáha minimalizovať vyjednávanie. Porovnáva s trhom každú pozíciu a nespolieha sa na predchádzajúcu mzdu kandidáta.
- Tá istá spoločnosť zakázala odmietnutia kandidátov z obecného dôvodu “nehodiaci sa k firemnej kultúre”. Núti personalistov a manažérov, aby boli viac špecifickí a definovali, čo tým myslia.
- Dánska šperkárka firma Pandora neuvažuje o kultúrnej vhodnosti, ale čo kultúra prinesie. Aj vďaka kampaniam pre špecifické skupiny 50 % zamestnancov tvoria ženy a 65 % stážistov nie belosi.^a

ZÁVER

Kľúčovou zložkou každej organizácie sú ľudské zdroje, ktoré determinujú úspech, tvorivý potenciál, flexibilitu a konkurencieschopnosť podniku. Rýchla adaptácia na neustále zmeny v trhovom prostredí je možná len vďaka kvalitnému personálnemu zabezpečeniu a využívaním najnovších komunikačných nástrojov a to nielen tých digitálnych, ale aj tých tradičných, dlhodobo používaných, ktoré sa vyvíjajú v súčinnosti s vývojom trhu. Zamestnanci sú tým najcennejším aktívom aký podnik má a práve kvôli tomuto rastúcemu významu prišla potreba venovať adekvátnu pozornosť práve ľudským zdrojom. Príspevok sa venuje najnovším trendom riadenia ľudských zdrojov a personálneho marketingu, ktoré sa využívajú a zároveň vytvárajú priestor na zvyšovanie efektivity práce s ľudskými zdrojmi a tým sa stávajú benefitom v konkurenčnom trhovom prostredí a taktiež v boji o kvalitného zamestnanca.

^a

<https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/linkedin-global-recruiting-trends-2018-en-us2.pdf>

Literatúra

- [1] BEDNÁRIK, J. – MÁLIKOVÁ, I. : *Ludské zdroje a personálny marketing v podnikateľskej praxi*. Trnava : FMK UCM v Trnave, 2016. 166 s. ISBN 978-80-8105-825-7.
- [2] BORSÍKOVÁ, B.: *Riadenie ľudských zdrojov a personálny marketing*. Trnava : FMK UCM v Trnave, 2012. 120s. ISBN: 978-80-8105-405-1.
- [3] BRANHAM, L.: *Jak si udržet nejlepší zamestnance*. Brno : Computer press, 2004. 185s. ISBN 80-251-0223-7
- [4] HREBÍČEK, V.: *Řízení lidských zdrojů*. Brno : Masarykova univerzita, 2008. 149s. ISBN 80-352-0248-5
- [5] MOSLEY, R.: *Employer brand management*. Chichester : Wiley, 2014. 254s. ISBN 978-1-118-89852-9
- [6] SZÁRKOVÁ, M a kol.: *Personálny marketing a personálny manažment*. 1.vydanie. Bratislava : EKONÓM, 2013. 145 s. ISBN 1214-4967

Internetové zdroje

<https://ats.inhiro.com/>

<https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/linkedin-global-recruiting-trends-2018-en-us2.pdf>

Kontakt

Mgr. Martin Uhlík
Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave
Fakulta masmediálnej komunikácie
Námestie J. Herdu 2
917 01 Trnava
SLOVENSKO
caridi111@gmail.com

doc. Ing. Jaroslav Bednárík, PhD.
Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave
Fakulta masmediálnej komunikácie
Námestie J. Herdu 2
917 01 Trnava
SLOVENSKO
jaroslav.bednarik@ucm.sk

FAMILY BUSINESS IN SLOVAKIA

RODINNÉ PODNIKANIE NA SLOVENSKU

Mária Moresová^a, Mariana Sedliačiková^b, Silvia Lorincová^c

Abstrakt: Rodinné podniky sú dôležitou súčasťou ekonomického zdravia mnohých vyspelých krajín a neoddeliteľnou súčasťou kategórie malých a stredných podnikov. Medzi laickou, ale z časti aj medzi odbornou verejnosťou, prevláda názor, že rodinné podniky sa od nerodinných nelíšia, a teda nevyžadujú si zvláštnu pozornosť. Opak je však pravdou. Mnohé zahraničné prieskumy ukázali, že rodinné podnikanie vykazuje osobitosti, aké nemá žiadny iný druh podnikania. Všetky jeho špecifiká je nutné nielen poznať, ale zároveň aj zohľadniť pre ich dlhodobé udržanie. Cieľom príspevku bolo identifikovať determinanty, ktoré ovplyvňujú rozvoj ako aj trvalú udržateľnosť rodinných podnikov na Slovensku. V empirickom prieskume bol použitý dotazník, ako metóda zisťovania daného problému v praxi rodinných podnikov na Slovensku. Výsledky prieskumu umožnili identifikovať rodinné podniky ako aj hlavné determinanty, ktoré ovplyvňujú ich rozvoj a udržateľnosť na Slovensku. Z výsledkov prieskumu boli zostavené závery a formulované odporúčania, ktorých zavedenie do praxe by malo pomôcť podporiť rodinné podniky na Slovensku.

Kľúčové slová: rodinné podniky, determinanty, trvalá udržateľnosť, podnikateľské prostredie.

Summary: Family businesses are an important part of the economic health of many economic strong countries and an inseparable part of category of small and medium-sized enterprises. Among layperson, but also among the professional public, there is the prevailing opinion that family businesses are not different from non-family business and therefore do not require special attention. However, the contrary is true. Many foreign surveys have shown that family businesses have specificities that do not have any other kind of business. It is needed not only known all its specifics but also take them to account for their long-term sustainability. The aim of the paper was to identify determinants that influence the development and sustainability of family businesses in Slovakia. In the empirical survey, a questionnaire was used as a method of a given problem investigation in the practice of family businesses in Slovakia. The results of the empirical study enable to identify family businesses as well as the main determinants that influence their development and sustainability in Slovakia. From the carried out research, results as well as recommendations were summarized, which implementation to the practice should help support the competitiveness and growth of family businesses in Slovakia.

Key words: family businesses, determinants, sustainability, business environment.

JEL Classification: H23, H59, K29, M29

Adresy autorov:

¹ Technická univerzita vo Zvolene, Katedra podnikového hospodárstva, T. G. Masaryka 24, 960 53 Zvolen
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, KEMP, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica

^{b, 3} Technická univerzita vo Zvolene, Katedra podnikového hospodárstva, T. G. Masaryka 24, 960 53 Zvolen

ÚVOD

Rodinné podniky (RP), ako jedna z najstarších foriem podnikov, sú v súčasnosti považované za hnaciu silu globálnej ekonomiky. Plnia významnú úlohu aj v národných ekonomikách všetkých vyspelých krajín. Výrazne sa podieľajú na tvorbe bohatstva, poskytujú značné množstvo pracovných príležitostí, významnou mierou sa podieľajú na využívaní ľudských zdrojov (Audretsch et al., 2013; Solomon, 2015).

Na Slovensku sa tomuto špecifickému podnikateľskému segmentu venovala doteraz len veľmi malá pozornosť. Do istej miery to pramení z toho, že podnikanie ako také je v novodobej histórii Slovenska pomerne novou a mladou disciplínou, nakoľko súkromný podnikateľský sektor sa u nás rozvíjal až po roku 1989. Rodinné podniky patria medzi špecifickú formu podnikania, kde sa prelínajú vzťahy podniku a rodiny. Svojou emocionalitou a hlavne rodinnou kultúrou sa výrazne odlišujú od nerodinných podnikov (Machek, 2017).

Aj napriek všetkým ich nesporným výhodám, ktoré dokázali mnohé vedecké štúdie (Marosi, 2014; Solomon, 201; Evert et al., 2016) sa im v národných ekonomikách nevenuje dostatočná pozornosť. Častokrát v praxi sa na nich vzťahujú rovnaké opatrenia ako na kategóriu malých a stredných podnikov. Ako potvrdzujú výskumy autorov ako Astrachan et al. (2002), Kalss et al. (2013) a Carr et al. (2015), RP sa vyznačujú viacerými špecifikami, ktoré ich výrazne odlišujú od nerodinných malých a stredných podnikov. Problematika rodinných podnikov je v súčasnej dobe veľmi aktuálna. Je teda dôležité, aby široká laická i odborná verejnosť začala venovať zvýšenú pozornosť tomuto typu podnikania.

1. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Už Adam Smith konštatoval, že aby mohli podnikatelia podnikat', potrebujeme vhodné prostredie, ktoré nekladie prekážky pre podnikateľské aktivity, k čomu potrebujeme slobodný trh, aby sme mohli využiť príležitosti na podnikanie (Solomon, 2015). Trhový systém a konkurencia vytvára podnikateľské prostredie (PP), ktoré súčasne modeluje akčný priestor pre podnik. Podnikateľské subjekty, ktoré aktuálne podnikajú alebo majú záujem v budúcnosti začať podnikat' a vyvíjať podnikateľskú činnosť, sa zaujímajú o podmienky a prostredie, v ktorom budú vyvíjať svoje aktivity. Každá krajina v tomto kontexte má záujem vytvoriť podmienky, ktoré motivujú a prilákajú domáce i zahraničné subjekty podnikat' na jej území (Ward et al., 1996; Machek, 2017). Autori Nandakumar et al. (2010) a Kloviené (2012) sa zhodujú, že PP možno rozdeliť na dve základné časti – externé a interné. Externé podnikateľské prostredie je tvorené dvomi úrovňami. Prvou je makroprostredie, ktoré niektorí autori ako Kuzmišin (2009) a Astrachan et al. (2002) označujú aj pojmom globálne. Hlavným dôvodom je skutočnosť, že PP na makro úrovni sa líši nielen medzi jednotlivými regiónmi, ale aj krajinami. Jednotlivé zložky makroprostredia (konkrétne hovoríme o ekonomickom, politickom/právnom, demografickom sociálno-kultúrnom, ekologickom, technologickom a informačnom prostredí) zásadne ovplyvňujú podnikateľské subjekty, ale ony ho ovplyvniť nemôžu - musia ho plne rešpektovať a prispôbiť sa mu. Druhou úrovňou externého PP je mikroprostredie. Podľa Kuzmišina (2009) pod makroprostredím rozumieme všetky subjekty (skupiny alebo jednotlivcov), ktoré priamo, resp. nepriamo ovplyvňujú činnosť podniku (t. j. odberatelia, dodávatelia, sprostredkovatelia, konkurenti, ostatní podnikatelia). Avšak, ako

uvádza Nandakumar et al. (2010), z hľadiska rozvoja podniku, okrem už uvedených úrovní externého PP, za veľmi dôležité sa považuje aj vnútorné (interné) PP. Vnútorné prostredie podniku je vytvárané jeho organizačnou štruktúrou a základnými zložkami, medzi ktoré radíme manažment, financie, produkciu, ľudské zdroje, marketing, výskum a vývoj. Zatiaľ čo vo veľkých podnikoch sú jednotlivé úkony vykonávané špeciálnymi útvarmi podľa organizačnej štruktúry, ako uvádza Kuzmišin (2009), hlavne pri mikro a malých podnikoch tieto funkcie plní jeden človek, spravidla majiteľ podniku.

Salvato et al. (2008) upozorňuje na skutočnosť, že pri vymedzení rodinných podnikov odborníci vychádzajú z rôznych kritérií. Medzi najčastejšie je možné zaradiť: percentuálny podiel rodiny na majetku, zapojenie viacerých generácií do strategického rozhodovania o podniku, úmysel postúpenia podniku ďalším generáciám. Práve tieto vytvárajú najzákladnejšie špecifiká rodinných podnikov. Podľa Everta et al. (2016), spoločným rysom týchto spoločností je rodinný rozmer, kde podnikanie a vlastníctvo sú vzájomne prepojené. RP môžu byť malé, stredné alebo veľké, ktoré buď zverejnia fakt, že ide o RP alebo ho utaja. Ako prezentuje Chua et al. (1999), v praxi sa často používa definícia, ktorá hovorí, že rodinný podnik je taký, ktorého riadenie presadzuje víziu rodiny alebo menšej skupiny rodín držiacich rozhodujúci podiel, a zároveň sa snažia o trvalú udržateľnosť RP pre ďalšie generácie.

Jednou z najdôležitejších charakteristík RP sú silné vzájomné vzťahy medzi rodinou a podnikaním. Na rozdiel od nerodinných podnikov, ktoré sú ovplyvnené hlavne jediným vlastníkom alebo partnerstvom niekoľkých partnerov (alebo vo verejných podnikoch skôr generálnym riaditeľom alebo malým manažérskym tímom), v RP (bez ohľadu na vlastnícku a riadiacu štruktúru) rodina je v centre spoločnosti, ktorá formálne alebo neformálne ovplyvňuje podnikanie (Marosi, 2014; Machek, 2017). Ťažiskom rodinného podnikania je často tzv. **rodinný záujem**, ktorý sa vytvára zapojením viacerých členov rodiny do podnikania. Takýto silnejší rodinný celok dáva potom lepší predpoklad na prenos skúseností z generácie na generáciu. Osobný faktor nie je len zdrojom stability, ale aj tvorby tradície, čím sa vytvára silný základ pre kontinuitu fungovania podniku a jeho budúcu prosperitu (Purg et al., 2016). Charakteristickým znakom pre RP, ako uvádza Parada et al. (2016), je **dlhodobá udržateľnosť**. RP sa zameriavajú skôr na dlhodobú udržateľnosť podniku, ako na dosahovanie krátkodobých ziskov. Experti na RP zastávajú názor, že hlavnou charakteristikou RP je ich odlišovanie od nerodinných práve zámerom predať podnik do rúk nasledujúcim generáciám. Tento odlišný postoj k dlhovekosti podniku ovplyvňuje všetko, čo súvisí s podnikateľskou činnosťou (tzn. nielen jadro činnosti podniku, dodávky produktov, ale aj zaobchádzanie so zamestnancami, ostatnými zainteresovanými stranami a miestnou komunitou). **Nástupníctvo**, resp. generačná výmena je jednou z kľúčových strategických otázok v živote RP a predstavuje preň jednu z najväčších vývojových kríz (Machek, 2017). Ako uvádza Schwass (2004), o problémoch týkajúcich sa výmeny generácií sa hovorí zvlášť v súvislosti s vysokým počtom RP, ktoré generačnú výmenu nezvládnu. Medzinárodné štatistiky uvádzajú (Santiago, 2000; Carr et al., 2015), že iba tretina z nich sa dožije druhej generácie a z tejto tretiny iba polovica prejde do rúk tretej generácie.

Sociálna funkcia má významné postavenie v moderných podnikoch a zároveň nezastupiteľné miesto v rodine. Pri RP sa prelína sociálna funkcia rodiny i podniku (Schmidts

et al., 2015). Niektoré štúdie uvádzajú, že vplyv rodiny prináša do podnikania určité pozitívne sociálne prvky, napr. priateľské vzťahy medzi vlastníkami, manažérmi a zamestnancami, čo má priaznivý vplyv na manažment a šírenie znalostí v podniku. Medzi faktormi, ktoré môžu priaznivo ovplyvňovať výkonnosť RP, patrí pozitívny imidž u verejnosti, rýchle a flexibilné rozhodovanie alebo stabilita a zdieľanie spoločných cieľov a hodnôt (Laguir et al., 2014). Na druhej strane s vplyvom rodiny sú spojené faktory, ktoré môžu potencionálne výkonnosť podniku znižovať. Medzi tieto faktory patrí hlavne konzervativizmus a nie príliš strategické plánovanie, nepotizmus (preferencia členov rodiny, ktorí nemusia byť na prácu plne kvalifikovaní), autokracia zakladajúceho člena, nejasné rozdelenie rolí alebo rivalita medzi členmi rodiny, hlavne medzi súrodencami (Zachary, 2011).

Kapitál rodinných podnikov, ako prezentuje Evert et al. (2016), pochádza hlavne z rodinného rozpočtu a bankových úverov. Zisky sú často reinvestované v spoločnosti a majitelia sú ochotní počkať si na návratnosť svojich investícií. Zabezpečuje sa tak neustály rast podnikov. Externé financovanie RP často vôbec nevyužívajú z dôvodu rizika, že zakladateľ bude musieť zdieľať kontrolu, riadenie alebo rozhodnutia s nerodinným subjektom.

Z uvedeného vyplýva, že trhový systém a konkurencia vytvárajú PP, ktoré súčasne modeluje akčný priestor pre podniky, tie rodinné nevynímajúc. Podnikateľské subjekty, ktoré aktuálne podnikajú alebo majú záujem v budúcnosti vstúpiť a vyvíjať podnikateľskú činnosť, sa zaujímajú o podmienky a prostredie, v ktorom budú realizovať svoje aktivity. Preto každá krajina v tomto kontexte má záujem vytvoriť podmienky (tzn. externé PP), ktoré budú motivovať už existujúce, ale aj prilákať novovznikajúce podniky. Nakoľko na Slovensku nie je pojem „rodinný podnik“ definovaný, vzťahujú sa na ne rovnaké podmienky, ako pre „nerodinné“ podniky. Na druhej strane, RP sú nezávislé pri tvorbe vlastného interného podnikateľského prostredia, ktoré si môžu podľa svojich potrieb prispôbovať. *Cieľom príspevku je identifikovať externé a interné determinanty, ktoré ovplyvňujú rozvoj a trvalú udržateľnosť rodinných podnikov na Slovensku.*

2. METODIKA

Metodika príspevku pozostáva zo štyroch etáp. V prvej etape riešenia bolo potrebné na základe analýzy sekundárnych zdrojov realizovať literárnu rešerš domácich a najmä zahraničných autorov. V tejto etape boli použité metódy vedeckej práce ako sumarizácia, syntéza poznatkov a metódy analógie a dedukcie. Druhá etapa bola zameraná na analýzu primárnych zdrojov získaných realizáciou empirického prieskumu, metódou dopytovania. Dotazník bol zameraný na zisťovanie kľúčových externých a interných determinantov, ktoré obmedzujú rozvoj rodinného podnikania na Slovensku. Údaje dotazníkového prieskumu boli vyhodnotené popisným spôsobom, číselne a graficky. V tretej etape boli získané výsledky porovnávané s výskumami iných autorov zameraných na riešenie skúmanej problematiky. Tretiu etapu bolo možné realizovať za využitia vedeckých metód ako analýza a komparácia. V záverečnej etape boli pomocou analógie, dedukcie a sumarizácie poznatkov definované teoretické a praktické prínosy realizovaného prieskumu.

2.1 Zber dát a výskumná vzorka

Východiskom pre získanie poznatkov o determinantoch, ktoré ovplyvňujú podnikanie slovenských rodinných podnikov, bolo uskutočnenie empirického prieskumu. Nakoľko neexistuje jednotná definícia RP vo svete a zároveň pojem rodinné podnikanie nie je v slovenskej legislatíve definovaný, bola prebraná definícia RP, ktorú odporúča Európska únia. To znamená, že za rodinný bol považovaný taký podnik, ktorý je charakteristický aspoň jedným z nasledujúcich znakov (Mandl, 2008): jeden člen rodiny alebo viacerí založili (získali) podnik a majú v ňom väčšinové (resp. úplné) rozhodovacie práva, podnik vlastní manžel/manželka, rodičia, deti alebo potomkovia priamych dedičov, najmenej jeden člen rodiny (resp. príbuzný) sa podieľa na riadení alebo správe podniku, v prípade akciových spoločností platí, že jedna rodina vlastní aspoň 25 % hlasovacích práv.

Dotazník bol rozoslaný 834 podnikom, ktoré podnikajú na území SR. Dotazníky boli rozosielané elektronicky prostredníctvom internetu. Vrátilo sa 293 vyplnených dotazníkov (čo predstavuje návratnosť 35,13 %). Avšak z 293 podnikov, ktoré sa aktívne podieľali na prieskume, až 228 z nich spĺňalo podmienku definície rodinného podniku, tzn. návratnosť 27,34 %. Dotazník bol štruktúrovaný do štyroch základných častí, ako je uvedené nižšie:

- Časť A – 2 otázky: Identifikovanie rodinných podnikov (A1 – A2).
- Časť B – 6 otázok: Základná charakteristika rodinných podnikov (B1 -B6).
- Časť C – 2 otázky: Externé prostredie rodinných podnikov na Slovensku (C1 – C2).
- Časť D – 5 otázok: Interné prostredie rodinných podnikov na Slovensku (D1-5 – D9).

Otázky v časti A boli zamerané na identifikovanie RP medzi mikro, malými a strednými podnikmi, ktoré podnikajú na Slovensku. Následne v časti B boli skúmané základné charakteristiky identifikovaných RP ako, napr. veľkosť podniku, právna forma podnikania, odvetvie v ktorom RP pôsobí, dĺžku existencie RP, rozsah podnikania a regionálne umiestnenie RP. V časti C sa pozornosť venovala problematike externých determinantov. Otázka bola rozdelená na jednotlivé úrovne externého PP, tzn. determinanty makroprostredia a mikroprostredia. V poslednej časti dotazníkového prieskumu bola pozornosť venovaná internému prostrediu RP na Slovensku. Skúmané determinanty boli rozdelené na jednotlivé oblasti, a to hlavne na prelínanie rodinno-podnikateľských vzťahov, sociálne prostredie, finančnú situáciu, manažment a nástupníctvo (generačná výmena) v rodinných podnikoch.

3. VÝSLEDKY A DISKUSIA

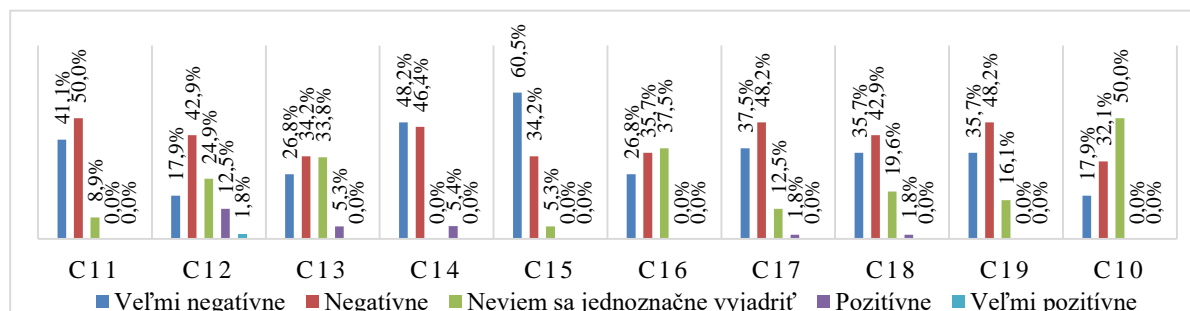
V nasledujúcej časti sú prezentované výsledky dotazníkového prieskumu zameraného na identifikovanie determinantov externého a interného prostredia mikro, malých a stredných rodinných podnikov.

Prieskumu sa zúčastnilo celkovo 228 rodinných podnikov, pričom 191 z nich patrí do skupiny mikro RP, 33 malých podnikov a 4 stredné RP. Na základe otázky zameranej na identifikáciu rodinných podnikov, až 80,4 % opýtaných sa stotožňuje s tvrdením, že jeden člen rodiny alebo viacerí založili, resp. získali podnik a majú v ňom väčšinové alebo úplne rozhodovacie práva. Nakoľko respondenti v tejto otázke mohli označiť viacero odpovedí súčasne, druhým najčastejším charakteristickým znakom RP bola skutočnosť, že najmenej jeden člen rodiny (resp. príbuzný) sa podieľa na riadení alebo správe podniku. Pre 25 %

respondentov je charakteristickým znakom, že podnik vlastní manžel/manželka, rodičia, deti alebo potomkovia priamych dedičov. Zaujímavou skutočnosťou je, že 37,5 % opýtaných chce prenechať podnik rodinným príslušníkom (potomkom). Z pohľadu pozície respondentov v podnikoch, všetci boli buď majiteľmi (69,6 %) alebo spolumajiteľmi (30,4 %) rodinných podnikov. Prostredníctvom empirického prieskumu sa zistilo, že 17,9 % respondentov zároveň zastáva v podniku pozíciu manažéra, 10,7 % pôsobí aj na pozícii riaditeľa a 35,7 % sa považuje za konateľa rodinného podniku. Avšak 12,5 % opýtaných uviedlo, že okrem pozície majiteľa či spolumajiteľa, vykonáva v podniku aj prácu rádového zamestnanca. Z hľadiska právnej formy podnikania, najpočetnejšiu skupinu predstavujú RP podnikajúce prostredníctvom spoločnosti s ručením obmedzeným v celkovej počte 66,1 %, druhou najpočetnejšou skupinou boli SZČO 26,8 %. Do empirického prieskumu sa zároveň zapojili RP, ktoré podnikajú ako akciové spoločnosti (1,8 %), slobodné povolania (3,6 %), či samostatne hospodáriaci roľníci (1,8 %). Podľa dĺžky pôsobenia RP na trhu, ktorí sa aktívne zapojili do prieskumu, možno konštatovať, že 50 % RP existuje na trhu 16 až 25 rokov. Na druhej strane, 33,9 % RP podniká na slovenskom trhu šesť až pätnásť rokov. Iba 8,9 % RP existuje jeden až päť rokov a 7,1 % RP existuje už viac ako 26 rokov. Menej ako rok na slovenskom trhu nepodniká žiadny RP.

3.1 Determinanty externého prostredia rodinných podnikov

Nasledujúci graf 1 znázorňuje akou mierou ovplyvňujú vybrané determinanty makroprostredia podnikanie RP. Podľa výsledkov dotazníkového prieskumu, štátna byrokracia predstavuje faktor, ktorý negatívne ovplyvňuje celkovo až 94,7 % RP. Medzi ďalšie determinanty, ktoré považujú rodinné podniky za negatívne pre ich podnikanie je vysoké daňovo-odvodové zaťaženie (až 94,6 %), legislatívna nestabilita (91,1 %), nízka vymožitelnosť práva (85,7 %), administratívne zaťaženie (83,9 %) a nízka podpora RP (78,6 %). Na druhej strane, len 14,3 % RP považuje súčasnú hospodársku situáciu v štáte za faktor, ktorý pozitívne ovplyvňuje ich podnikanie. Ešte menej RP (5,3 %), považuje súčasný legislatívny rámec podnikania za pozitívny determinant. Z dosiahnutých výsledkov vyplynulo, že vybrané determinanty makroprostredia ovplyvňujú rodinné podniky skôr negatívne, tzn. vnímajú ich ako prekážky pre svoje podnikanie.



Graf 1 Determinanty makroprostredia ovplyvňujúce RP

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov empirického prieskumu.

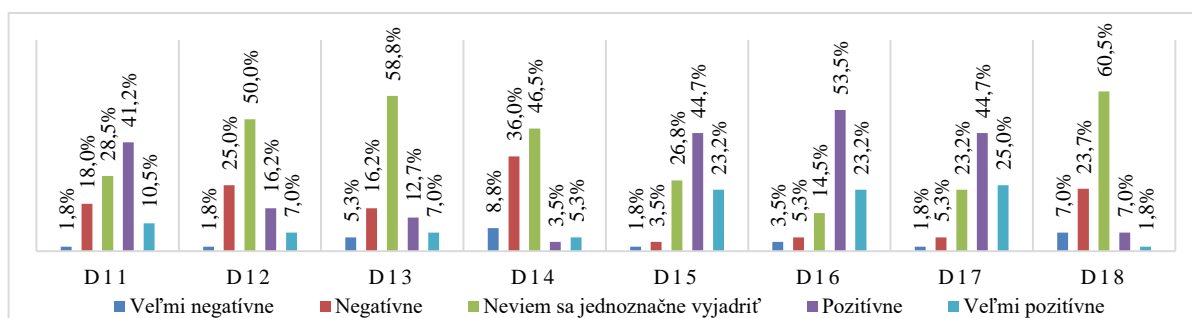
Poznámka autora: C11 – legislatívna nestabilita, C12 – súčasná hospodárska situácia v štáte, C13 – súčasný legislatívny rámec podnikania, C14 – daňovo-odvodové zaťaženie, C15 – štátna byrokracia, C16 – absentujúca úprava RP, C17 – nízka vymožitelnosť práva, C18 – nízka podpora RP, C19 – administratívne zaťaženie, C10 – ťažší prístup k finančným prostriedkom od externých subjektov

V druhej otázke, tejto časti prieskumu, boli skúmané vybrané determinanty, ktoré ovplyvňujú mikroprostredie (resp. užšie externé prostredie) RP. Za najnegatívnejší determinant považuje až 80,4 % RP vysoký stupeň korupcie. Medzi ďalšie faktory, ktoré považujú RP za negatívne pre ich podnikanie sú: zlá platobná morálka odberateľov (76,8 %), konkurencia veľkých zahraničných podnikov (55,7 %), nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily (51,7 %), konkurencia domácich podnikov (46,5 %). Avšak, všetky RP vnímajú pozitívne stupeň rozvoja odvetvia, v ktorom pôsobia. Celkovo sa na tom zhodlo 30,4 % respondentov.

3.2 Determinanty interného prostredia rodinných podnikov

Pri zisťovaní poznatkov o interných determinantoch RP, bola pozornosť venovaná jednotlivým základným zložkám vnútorného prostredia, ako uvádza teória (tzn. manažment, financie, produkciu, ľudské zdroje, marketing, výskum a vývoj). Dotazníkový prieskum sa sústredil na päť základných oblastí interného prostredia RP, a to rodinno-podnikateľskými vzťahmi, sociálnym prostredným rodinných podnikov, ich finančnou situáciou, manažmentom a nástupníctvom.

Graf 2 znázorňuje, akou mierou ovplyvňujú vybrané interné determinanty z oblasti rodinno-podnikateľských vzťahov podnikanie rodinných podnikov. Z výsledkov vyplynulo, že najpozitívnejším faktorom, ktorý ovplyvňuje podnikanie RP je snaha zabezpečiť živobytie pre rodinu, čo celkovo označilo 76,8 % respondentov. Za pozitívne vplyvajúce determinanty považujú RP taktiež snahu rodiny o zveľadenie majetku a jeho rozširovanie (69,7 %), súdržnosť rodiny (68 %), prelínanie vzťahov rodiny a podniku (51,8 %). Na druhej strane, až 44,7 % RP uviedlo, že zanedbávanie rodiny na úkor podniku (D14) ich ovplyvňuje negatívne. Z uvedeného



možno konštatovať, že väčšinu sledovaných determinantov, zo skupiny rodinno-podnikateľských vzťahov, považujú RP za pozitívne pre ich podnikanie.

Graf 2 Interné determinanty z finančnej oblasti RP

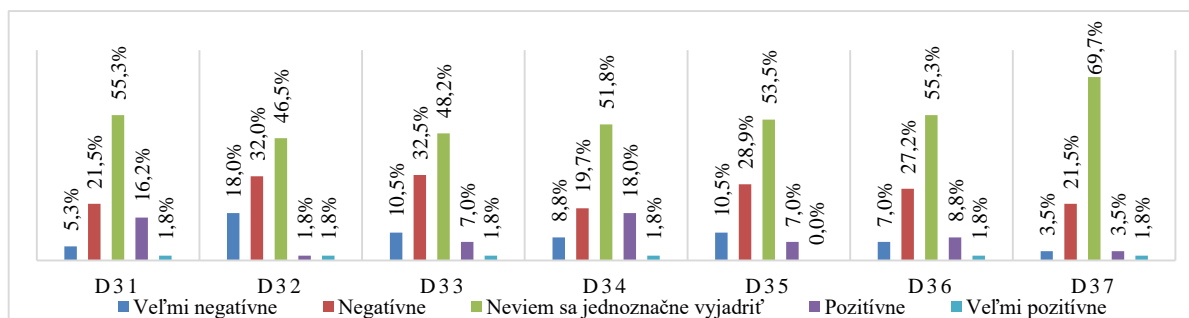
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov empirického prieskumu.

Poznámka autora: D11 – prelínanie vzťahov rodiny a podniku, D12 – konflikty v rodinných a pracovných vzťahoch, D13 – absentujúca komunikácia medzi majiteľom a rodinou, D14 –

zanedbávanie rodiny na úkor podniku, D15 – súdržnosť rodiny, D16 – snaha zabezpečiť živobytie pre rodinu, D17 – snaha rodiny o zveľadovanie majetku a jeho rozširovanie, D18 – tlak ostatných príbuzných (závisť atď.)

Ľudské zdroje sú nevyhnutnou súčasťou každého podniku a zároveň sú považované za základnú zložku interného prostredia. Vzhľadom na uvedené, bolo snahou prostredníctvom prieskumu identifikovať, akou mierou ovplyvňujú vybrané determinanty z oblasti sociálneho prostredia podnikanie rodinných podnikov. Snaha podniku o zveľadenie prostredia, v ktorom RP podnikajú je najpozitívnejším faktorom zo skúmanej skupiny. Čo si celkovo myslí až 57 % respondentov. Pozitívne vnímajú RP aj determinanty ako prítomnosť nerodinných zamestnancov v podniku (44,7 %) a súčasne aj sociálnu zodpovednosť za zamestnancov (39,5 %). Na druhej strane, RP negatívne vnímajú nevyjasnené kompetencie medzi rodinnými zamestnancami (celkovo až 28,9 %) a zlú komunikáciu medzi majiteľom a zamestnancami (celkovo 25 %).

Financie sú ďalšou významnou zložkou interného prostredia každého podniku. Nasledujúci graf 3 prezentuje, akou mierou ovplyvňujú vybrané determinanty z oblasti financií podnikanie rodinných podnikov. Možno konštatovať, že všetky sledované faktory z tejto oblasti hodnotili RP skôr negatívne. Za najnegatívnejší determinant, celkovo až 50 % respondentov,



označilo nedostatok vlastného kapitálu na zabezpečenie chodu RP.

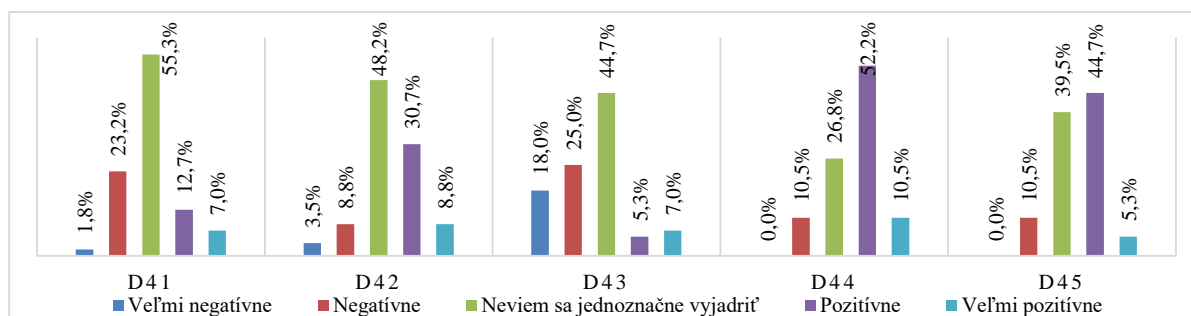
Graf 3 Interné determinanty z finančnej oblasti RP

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov empirického prieskumu.

Poznámka autora: D31 – neoddelené financie podniku a rodiny, D32 – nedostatok vlastného kapitálu na zabezpečenie chodu podniku, D33 – financovanie podnikania zo zdrojov rodiny, D34 – financovanie podnikania z externých zdrojov (úver, lízing, dotácie, atď.), D35 – problém s financovaním nových investícií, D36 – zadlženosť podniku, D37 – nedostatky vo finančnom riadení

V predposlednej oblasti sa skúmalo, ako ovplyvňujú determinanty z oblasti manažmentu podnikanie rodinných podnikov. Z výsledkov empirického prieskumu sa zistilo, že celkovo až 62,7 % RP vníma pozitívne flexibilné prispôsobovanie sa požiadavkám trhu, ako prezentuje graf 4. Za pozitívny faktor označila polovica respondentov efektívne rozdelenie právomocí v podniku a súčasne 39,5 % RP považuje za pozitívny determinant aj snahu o dlhodobé udržanie podniku pre nasledujúce generácie. Avšak, chaos v riadení vníma

negatívne až 43 % rodinných podnikov a nedostatočná kvalifikácia rodinných zamestnancov je negatívnym determinantom pre 25 % respondentov.

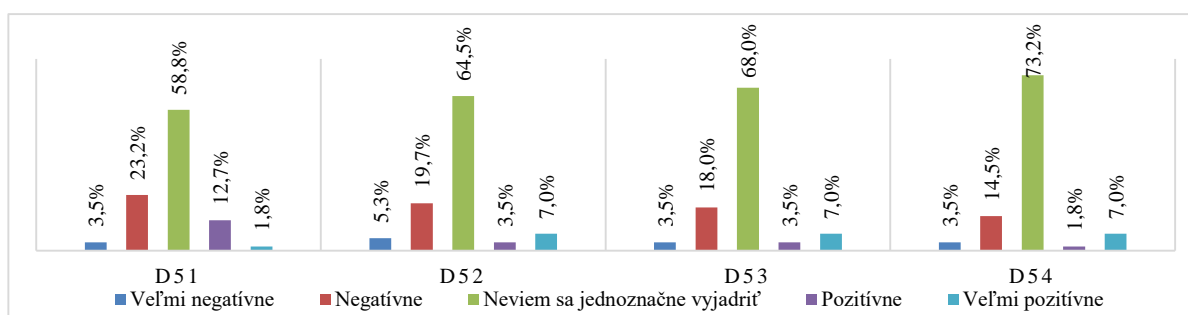


Graf 4 Interné determinanty z oblasti manažmentu RP

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov empirického prieskumu.

Poznámka autora: D41 – nedostatočná kvalifikácia rodinných zamestnancov, D42 – snaha o dlhodobé udržanie podniku aj pre nasledujúce generácie (potomkov), D43 – chaos v riadení, D44 – flexibilné prispôsobovanie sa požiadavkám trhu, D45 – efektívne rozdelenie právomocí v podniku

Poslednou oblasťou skúmania interného prostredia boli determinanty z problematiky nástupníctva. Z výsledkov prieskumu vyplynulo, že obava zo skončenia tradície rodinného podnikania predstavuje najnegatívnejší faktor, celkovo pre 26,8 % respondentov. Podľa grafu 5, až štvrtina respondentov negatívne vníma situáciu kedy potomok, resp. potomkovia nejavia o podnik záujem. Z uvedeného vyplýva, že všetky skúmané determinanty z oblasti nástupníctva boli všetkými skúmanými veľkostnými kategóriami rodinných podnikov vnímané negatívne.



Zaujímavým zistením bolo, že väčšina respondentov sa nevedela k tejto skupine faktorov jednoznačne vyjadriť.

Graf 5 Interné determinanty z oblasti nástupníctva RP

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov empirického prieskumu.

Poznámka autora: D51 – obava zo skončenia tradície RP, D52 – potomok/potomkovia nejavia o podnik záujem, D53 – konflikty v rodiny z dôvodu výberu potomka, ktorý prevezme podnik, D54 – obava zo straty pôvodnej vízie podniku pri jeho prevzatí nástupcom

3.3 Diskusia

Zhrnutím dotazníkového prieskumu boli sformulované tieto závery. Výskumná vzorka bola tvorená mikro, malými a strednými RP (MMaS RP), ktoré aktívne podnikajú a sú zapísané v obchodnom registri SR. Z realizovaného prieskumu vyplynulo, že 77,8 % mikro, malých a stredných podnikov (MMaSP), ktoré sa zúčastnili prieskumu spĺňalo definíciu RP, čo indikuje ich dominantné postavenie v tejto skupine podnikov. K podobným výsledkom dospeli aj zahraničné prieskumy (Mandl, 2008; Solomon, 2015, Evert et al., 2016), ktoré potvrdzujú dominantné postavenie RP v jednotlivých národných ekonomikách. Podľa realizovaného prieskumu, externé prostredie ako celok vnímajú RP skôr negatívne, tzn. ako prekážku pre ich podnikanie. Determinanty makroprostredia ako vysoká štátna byrokracia, vysoké daňovo-odvodové zaťaženie, legislatívna nestabilita, nízka vymožitelnosť práva a administratívne zaťaženie označili všetky skúmané RP z kategórie MMaSP za najväčšie prekážky pre ich podnikanie. Výsledky prieskumu z oblasti externých determinantov sa zhodujú aj so závermi kolektívu autorov Conorto et al. (2014), ktorí určili slabiny podnikateľského prostredia SR prostredníctvom indexov podnikateľského prostredia. V oblasti mikroprostredia boli prostredníctvom prieskumu identifikované najkritickejšie determinanty, ktoré ovplyvňujú MMaS RP a to predovšetkým: vysoký stupeň korupcie, zlá platobná morálka odberateľov, konkurencia veľkých zahraničných podnikov, nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily a konkurencia domácich (slovenských) podnikov. V Zelenej knihe európskej pnie (2018) sú tieto faktory spomínané dlhodobo a v praxi sa realizujú viaceré opatrenia na ich eliminovanie. Avšak v súčasnosti Úrad vlády SR (2018) zdôrazňuje, že vzhľadom na otvorenosť slovenskej ekonomiky nie je možné zamedziť podnikaniu veľkých zahraničných podnikov na našom území. V oblasti interných determinantov podnikateľského prostredia RP je situácia iná. Rodinné podniky sa zhodujú, že skúmané zložky interného prostredia (previazanosť rodinno-podnikateľských vzťahov, sociálne prostredie RP, manažment) majú pozitívny vplyv na ich podnikanie. Dosiagnuté výsledky korešponujú so zahraničnými autormi ako Astrachan et al. (2002), Kalss et al. (2013), Carr et al. (2015), Machek (2017) ktorí zistili, že faktory interného prostredia RP, ktoré súčasne predstavujú aj špecifiká RP, je možné pokladať za ich výhodu oproti nerodinným podnikom. Z determinantov rodinno-podnikateľských vzťahov najpozitívnejším faktorom, ktorý ovplyvňuje podnikanie RP je snaha zabezpečiť živobytie pre rodinu, čo celkovo označilo 76,8 % respondentov. Snaha podniku o zveľadenie prostredia, v ktorom RP podnikajú je najpozitívnejším faktorom zo skupiny sociálneho prostredia RP. Čo si celkovo myslí až 57 % respondentov. Z výsledkov prieskumu vyplynulo, že v oblasti manažmentu až 62,7 % RP vníma pozitívne flexibilné prispôsobovanie sa požiadavkám trhu. Avšak výnimkou je oblasť financií, kde za najnegatívnejší determinant až 50 % RP označilo nedostatok vlastného kapitálu. Súčasne negatívne vnímajú RP aj problematiku nástupníctva. Najväčšiu obavu majú RP z oblasti nástupníctva o udržanie tradície rodinného podnikania (takmer 27 % RP). Na druhej strane, slovenské RP zároveň prejavili záujem prenechať podnik svojim nástupcom, čo viaceri zahraničných autorov považuje za typický znak RP (Nandakumar et al., 2010; Evert et al., 2016). Z daných zistení je možné konštatovať, že súčasné slovenské externé podnikateľské prostredie predstavuje skôr prekážku pre podnikanie RP. Medzi závažné nedostatky patrí aj skutočnosť, že tejto forme podnikania sa na Slovensku nevenuje osobitná

pozornosť. Naopak interné prostredie, ktoré si vytvárajú rodinné podniky samé ich ovplyvňuje skôr pozitívne (okrem oblastí financií a generačnej výmeny – nástupníctva).

Záver

Rodinné podniky sa vyznačujú nie jedným, ale hneď celou radou špecifik. Na prvý pohľad sa môže zdať, že tieto osobitosti nezasahujú významne do ich podnikania, opak je však pravdou. Rodina a podnikanie sú dva svety, ktoré sa prelínajú a ovplyvňujú aj v prípade, ak nejde o RP. Okrem toho, že nástupníctvo sa radí medzi základné špecifikum RP, predstavuje aj faktor, ktorý ohrozuje dlhodobú udržateľnosť podniku. Problémy týkajúce sa rodinného podnikania však môžeme vidieť aj na teoretickej úrovni. Vo svete existujú veľké rozdiely vo vnímaní RP, napr. pri definovaní pojmov ako rodina, rodinný podnik, podnikanie s rodinnými príslušníkmi, vlastníctvo, majetok či manažment rodinného podniku. Vo všeobecnosti je možné konštatovať, že RP si nesporne zaslúžia vyššiu pozornosť, a to najmä zo strany národných vlád, ktoré by mali primeranými nástrojmi podporovať vytváranie nových a udržanie už existujúcich RP. Je dôležité, aby RP nezostávali skryté medzi kategóriou MMaS podnikov a bola im venovaná osobitná pozornosť. Súčasne je dôležité, aby boli prijaté jednotné definície v oblasti rodinného podnikania vo svete, ktoré by pomohli nielen týmto podnikom, ale zároveň aj vedeckým pracovníkom precíznejšie preskúmať oblasť rodinného podnikania.

PodĎakovanie

Príspevok je čiastkový výsledkom projektu VEGA MŠ SR č. 1/0010/17 a projektu APVV-14-0506.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- (1) ASTRACHAN, J. H., KLEIN, S. B., SMYRNIOS, K. X. 2002. The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem. In *Family Business Review*, roč. 15, 2002, č. 1. ISSN 1741-6248. s. 45-58.
- (2) AUDRETSCH, D. HÜLSBECK, M., LEHMANN, E. 2013. Families as active monitors of firm performance. [online]. 2013. In *Journal of family Business Strategy*, roč. 4, 2013, č. 2. ISSN 1877-8585, s. 188-130.
- (3) CARR, J. C., HMIELESKI, K. M. 2015. Differences in the outcomes of work and family conflict between family – and nonfamily businesses: An examination of business founders. 2015. In *Entrepreneurship Theory & Practice*, roč. 39, 2015, č. 6. ISSN 1540-6520, s. 1413-1432.
- (4) CONORTO, E., DLHOPOLČEK, J., KOPEČNÝ, P. et al. 2014. *Analýza, monitor kvality podnikateľského prostredia v SR a konkurencieschopnosť ekonomiky*. 1. vydanie. Bratislava : Centrum vzdelávania MPSVR SR, 2014. 139 s., ISBN 978-80-89757-18-3.
- (5) EVERT, R., MARTIN, J. A., McLEOD, M. S. et al. 2016. Empirics in Family Business Research: Progress, Challenges, and the Path Ahead. 2016. In *Family Business Review*, roč. 29, 2016, č. 1. ISSN 1741-6248, s. 17-43.
- (6) CHUA, J. H. CHRISMAN, J. J., SHARMA, P. 1999. Defining the family business by behaviour. In *Entrepreneurship Theory and Practice*, roč. 23, 1999, č. 4. ISSN 1540-6520, s. 19-37.
- (7) KALSS, S. PROBST, S. 2013. Familienunternehmen – eine erste Vermessung. In *Der Gesellschafter*, roč. 42, 2013, č. 3. ISSN 0250-6440, s. 115-123.

- (8) KLOVIENĚ, L. 2012. Institutional factors as criteria for business environment identification. 2012. In *Economics and Management*, roč. 17, 2012, č. 4. ISSN 2029-9338, s. 1245-1251.
- (9) KUZMIŠIN, P. 2009. The Quality of Business Environment and its Effect on the Competitiveness of a Business. 2009. In *Journal of Competitiveness*, roč. 1, 2009, č. 1. ISSN 1804-1728, s. 42-55.
- (10) LAGUIR, I., ELBAZ, J. 2014. Family Firms and Corporate Social Responsibility (CSR): Preliminary evidence from the French stock market. In *The Journal of Applied Business Research*, roč. 30, 2014, č. 4. ISSN 0892-7626, s. 971-988.
- (11) MACHEK, O. 2017. *Rodinné firmy*. Praha : C. H. Beck, 2017. 160 s. ISBN 978-80-7400-638-8.
- (12) MANDL, I. 2008. Overview of family business relevant issues. [online]. 2008. In Study of Austrian institute for SME Research. [cit. 2018-02-18]. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/overview_of_FB.pdf>.
- (13) NANDAKUMAR, M. K., GHOBADIAN, A., O`REGAN, N. 2010. Business-level strategy and performance: The moderating effects of environment and structure. 2008. In *Management Decision*, roč. 48, 2010, č. 6. ISSN 0025-1747, s. 907-939.
- (14) PARADA, M. J., GIMENO, A. 2016. Understanding characteristics of long-term value creating family businesses. In *Effective Executive*, roč. 14, 2016, č. 4. ISSN 0972-5172, s. 43-54.
- (15) PURG, D., SAGINOVA, O. SKOROBOGATYKH, I., MUSATOVA, Z. 2016. Family owned hidden champions in Russia: innovations, human capital and internationalization. In *Indian Journal of science and technology*, roč. 9, 2016, č. 12. ISSN 0974-5645, s. 1-10.
- (16) SALVATO, C. MELIN, L. 2008. Creating value across generations in family-controlled businesses: the role of family social capital. In *Family Business Review*, roč. 21, 2008, č. 3. ISSN 1741-6248, s. 259-276.
- (17) SANTIAGO, A. L. 2000. Succession experiences in Philippine family businesses. In *Family Business Review*, roč. 13, 2000, č. 1. ISSN 1741-6248, s. 15-35.
- (18) SCHMIDTS, T., SHEPHERD, D. 2015. Social identity and family business: exploring family social capital. In *Journal of Family Business Management*, roč. 5, 2015, č. 2. ISSN 1877-8585, s. 157-181.
- (19) SCHWASS, J. 2004. Die nächste Generation. In *Zeitschrift Führung und Organisation*, roč. 72, 2004, č. 4. ISSN 0722-7485, s. 260-265.
- (20) SOLOMON, G. 2015. Entrepreneurship in family firms, business families, and family business groups. 2015. In *Journal of Small Business Management*, roč. 54, 2015, č. 1. ISSN 0047-2778, s. 386-393.
- (21) ÚRAD VLÁDY SR. 2018. *Podnikateľské prostredie, malé a stredné podniky*. [Online] 2018. [cit. 2018-02-18]. Dostupné na internete: <http://www.vlada.gov.sk/2-2-podnikatelske-prostredie-male-a-stredne-podniky/>.
- (22) WARD, PT., BICFORD, D. J., KEONG LEONG, G. 1996. Configurations of manufacturing strategy, business strategy, environment and structure. In *Journal of Management*, roč. 22, 1996, č. 4. ISSN 0149-2063, s. 597-626.
- (23) ZACHARY, R. K. 2011. The importance of the family system in family business. In *Journal of Family Business Management*, roč. 1, 2011, č. 1. ISSN 2043-6238, s. 26-36.
- (24) *Zelená kniha európskej únie*. [Online] 2018. [cit. 2018-02-18]. Dostupné na internete: <https://publications.europa.eu/sk/publication-detail/-/publication/446b4aca-4dae-42cb-b015-6091afe4146c/language-sk>.

SUPPLY CHAIN: DISTRIBUTION LOGISTICS TIME TO IMPROVE - A LITERATURE REVIEW

Jozef Majercak, Peter Majercak

Keywords: logistics, distribution logistics, supply chain

Abstract. This The subject of the scientific contribution is the analysis of the distribution logistic chain in the production enterprise. The distribution chain is characterized as a set of logistic cells. The authors devote themselves to the characteristics of the distribution chain, its importance and benefits to businesses.

1. Distribution logistics

Distribution logistics is an integral part of the logistics chain. However, in the literature, it appears under different names such as marketing logistics (next to sales by the second part of business logistics), logistics and logistics. It is also very heterogeneous in its division, which almost everyone writes according to himself.

However, it is clear from all divisions that this is part of the logistics that begins with the delivery of the finished product to the warehouse of the finished products and involves the entire downstream process until the goods are delivered to the customer. Pernica states that it would be a mistake to omit any element of the distribution chain (for example, a distribution chain restriction to deliver the product to the closest supplier), this would lead to inadmissible partial optimizations and would not produce the desired synergistic effect. Therefore, the distribution chain must end up with the final customer (consumer).

According to Pernic, in the past, the differences between distributive and commercial activities have disappeared, resulting in the confusion or association of these two concepts.

He states that distribution is often considered to be a "set of business activities", meaning distribution, placement of goods from the place of production to the place of consumption with the provision of the services concerned. "More precisely, according to Pernic, distribution would be distinguished as" output of the product, And physically carried out by a manufacturer or an external contractor - on the distribution of downstream - a set of wholesale and retail activities by business enterprises. "

The role of distribution logistics

"The role of distribution logistics is to provide manufactured goods defined by type, quantity, space and time so that the delivery times can be met or the most anticipated demand can be met."

It is highly desirable for logistics to be involved in the order-making process such as, for example, Was represented on business negotiations, agreement on the type, place and time of delivery and the like. The reason is that logistics knows what its options, constraints and costs are, and thus ensures that a convenient and orderly delivery of a manageable order is achieved, and the need for organizing logistics performance.

The distribution must ensure:

- *A high level of service,*
- *Building a physical distribution network,*
- *An appropriate share of the stocks stored in individual stores,*
- *Direct sales opportunities.*

Distribution logistics for custom-made production

When making an order, as the name suggests, the acceptance of a specific order is a prerequisite for starting production. There may also be a situation where compliance with the plan requires the replacement of the missing order with its own orders.

Custom production is typical for investment goods. These are technical goods containing hardware and software components. These components are used to solve individual user problems. The aforementioned type of goods is characterized by several features:

- *Application and control,*
- *Long-term use,*
- *A large part of the funds.*

Due to the properties, a number of product, quality and service criteria are taken into account when deciding. These are critical when determining whether the device is suited to addressing user issues. These are:

- *Adherence to delivery times (supply reliability),*
- *Length of delivery times,*
- *Flexibility and delivery quality.*

2. Distribution supply chain

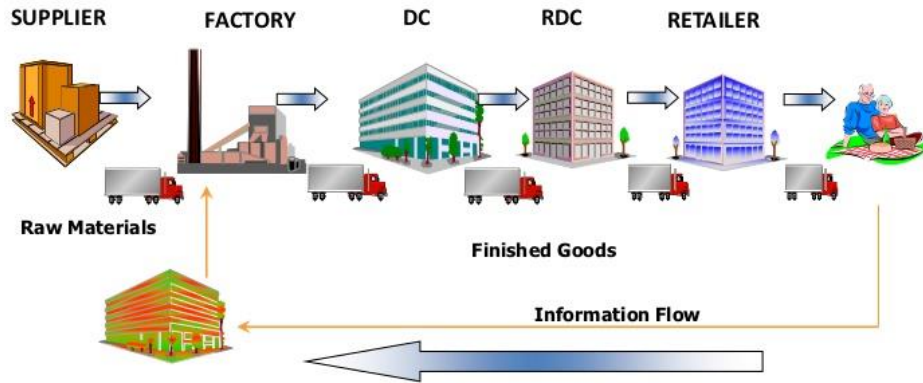
A distribution chain is part of a logistics chain that begins when the product leaves the production enterprise and ends with the end customer. The distribution chain is often synonymous with the term distribution channel. The distribution chain consists of a set of organizational units of the entrepreneur and external intermediaries who supply (distribute) products to customers.

"The distribution chain is a set of organizational units of the entrepreneur and of the external intermediaries through whom the products or services are sold."

Distribution means all activities associated with the flow of goods through the distribution chain.

Physical distribution connects the supplier with the customer. It demonstrates whether development and production were properly oriented and whether the product would bring profit. It helps to create an environment for successful sales. It is essential that it be made up of a flexible structure capable of responding operationally to the unforeseen effects that may occur.

Supply Chain Structure



Structure of the distribution chain

The distribution chain is important:

- **Length** - The number of distribution stages through which the product passes between the manufacturer and the customer.
- **Range** - Number of participants in the chain involved in the distribution at a given stage.

The most frequent connection of the manufacturer with the customer can be illustrated as follows:

1. **Manufacturer - customer**
2. **Manufacturer - Retail - Customer**
3. **Manufacturer - wholesale - retail - customer**
4. **Manufacturer - agent - wholesale - retail - customer**

Based on these two variables, we can divide the distribution chain as follows:

The division by number of distribution stages divides the string into:

- **Direct distribution** - one distribution level is used - then the manufacturer delivers goods directly to the end customer.
- **Indirect distribution** - goods are delivered to the end customer through several steps.

Depending on the extent of the distribution, the chain divides into:

- **Extensive distribution** - an attempt at this type of distribution is to sell the product to all retailers in a given segment, whether it is a sales outlet of several types, one type, or a store in a given location.
- **Selection Distribution** - In this variation, the manufacturer selects only a few stores at a given stage, and the product is distributed only to these selected stores (eg due to the need for a high-level seller's qualification when selling the product).
- **Exclusive distribution** - In this variation, the product is distributed to only one or a few shops (for example, it may be a complicated service).

Distribution chain functions

Even though the distribution chain is lengthening the way for the customer, and the distribution activity binds part of the funds, the distribution chain is irreplaceable and represents a significant role in the logistics chain. The distribution chain has 5 basic functions that must be supervised when moving goods within the chain to avoid duplication (due to cost increase). These functions can be divided into 3 following groups:

- **Exchange (purchase and sale of goods)**
- **Physical distribution (transport and storage)**
- **Auxiliary functions (standardization, market financing, risk-taking)**

Methods of distributing products

Despite the wide variety of distribution systems, where there are many variations in practice, these systems can be classified into three basic systems according to common features.

They are designed and operated to ensure maximum system inventory flow.

They must respect the technological constraints of the individual components of the logistics chain.

Gradual distribution

This system is based on the collection of shipments from different manufacturers to the bulk, where the deliveries are then assembled for distribution to the retail network. This distribution method is used predominantly in food stores. Various assortments and quantities are prepared for individual stores. This distribution method results in:

- **Saving transport costs,**
- **Fast customer satisfaction.**

Direct deliveries

This system uses supplies to the point of consumption from one or more storage locations. The distribution warehouse serves for concentrating and ordering the order. This method of distribution is mainly used for large deliveries to prevent the translation of supplies.

Advantages of the system:

Reduction of inventory in the distribution channel, omission in different repositories of repositories.

The disadvantage of the system is:

- *As a result of the high number of deliveries, high transport costs, the need to operate a sophisticated communication program with customers.*

A combined system

It works as a combination of the previous ones and is also the most commonly used in practice. Whether the supplier selects the distribution between the warehouse or directly, depends on the type and quantity of the ordered goods. This system is used, for example, in the production of automobiles, where parts are only occasionally used in the central warehouse and are sent directly to customers by ordering, and the quick turnaround is sent through the dealers' warehouses.

Logistics and supply chains have a tight connection with each other in the current business life. For general population, the difference between logistics and supply chain is always ignored. In the mind of people without professional acknowledge, logistics and supply chain are nearly a different title of one same thing.

Therefore, professors in the field of logistics and supply chain (Rushton, Croucher & Baker 2010) proposed two easily understandable formulates presenting a clear view of what is logistics and supply chain:

- *logistics is equal to materials management plus distribution;*
- *supply chain includes three key functions of suppliers, logistics and customers.*

From those three authors (Rushton, Crocher and Backer) point of view, logistics is more about managing, monitoring and controlling the journey of conveying the right physical products and also weapons to the right destination at the right time. Meanwhile, relatively speaking, they believe “supply chain” is a more inclusive world than “logistics”. (Rushton, Croucher & Baker 2010, p. 4)

There is an unambiguously visual example for an FMCG (Fast Moving Consumer Goods) manufacturer presented below, which gives a visualized support for understanding.

Till now, a large-scale globalization brings the enterprises more accessibility to wider end-customers' location. Based on this reason, logistics and supply chain become more important to business entity.

Actually, the logistics process or type is formed by the macro environment of commerce. In the period of traditional business, people always went to brick-and-mortar retail stores to purchase the products. In the real store, they can feel the products by their sense judgment such as touching, seeing and so on. In this period, without electronic technology, information sharing cannot reach a high level of freedom. Retailer is always the bridge between a manufacturer and buyers. In the traditional commerce period, a manufacturer was difficult to receive the

customers' order immediately. John Sell thinks the small part of volumes of direct-to-customer goods would be handled by retailers or distribution centers (Sell 2015).

Coupling of items

The goal of this method is to reduce shipping costs by combining a large number of orders into larger shipments. The larger the shipment, the lower the unit cost per transport, and the control over shipping costs.

In practice, three main methods are used:

- *Grouping by Market Segment - Orders for a certain area are linked to a single shipment. Often several suppliers are working together.*
- *The problem with this method is to ensure a sufficient number of shipments to ensure efficient daily transport.*

The solution to the problem is offered in three variants:

- *An Intermediate Body will be used to ensure the collection and dispatch of bulk mail.*
- *Businesses may postpone shipments on selected days to selected destinations.*
- *One company will connect with others and will use a third organization.*

Market supply of the market segment - market-makers for the supply of a specific market will set the exact days of the week. A distribution plan is submitted to the customer and they will take precedence when ordering them. Compliance with these terms is ensured by the shipping company's interest in following the distribution plan.

The use of a third organization that assures bulk shipments by combining orders from a large number of customers. These are shipping companies that complete their packages for reducing transport costs.

Summary

This move must be managed in order to avoid duplication and increase logistics costs. There are two management methods to prevent this unwanted condition:

- *Ownership control - to effectively influence the distribution chain (from production to retailing), the entire chain must be owned by one entity. Examples include large food companies owning wholesale warehouses and own stores. They are outsourced to services that they can not afford cost-effectively (eg transport).*
- *Convincing (enforcement) - control and coordination over the entire logistical chain takes the strongest partner in the chain. Its role is to convince companies in the chain of the need for cooperation and the need to take on a certain risk. They use, for example, Large supermarkets.*

References

- [1] The impact of reverse logistics in the supply chain [Význam spätnej logistiky v dodávateľskom reťazci] / Peter Majercak. In: ICASS 2015 [elektronický zdroj] : 5th international conference on Applied social science : October 4-5, 2015, Limassol, Cyprus. - Bellflower: IERI & PRESS, 2015. - ISBN 978-1-61275-072-9. - CD-ROM, s. 117-122.

- [2] Break-even Point analysis and its benefit for enterprise [Analýza bodu zlomu a jej význam pre podnik] / Eva Majerčáková, Peter Majerčák. In: Financial management of firms and financial institutions : 10th international scientific conference : 7th-8th September 2015 Ostrava, Czech Republic : proceedings. Part II. - ISSN 2336-162X. - Ostrava: VŠB - Technická univerzita, 2015. - ISBN 978-80-248-3865-6. - CD-ROM, s. 718-724.
- [3] Inventory management processes in the enterprise and their efficient modeling / E. Majerčáková, P. Majerčák. In: Transport means 2015 : proceedings of the 19th international scientific conference : October 22-23, 2015, Kaunas University of Technology, Lithuania. - ISSN 1822-296X. - Kaunas: Kaunas University of Technology, 2015. - S. 191-194.
- [4] Application of technology JUST in TIME in the manufacturing plant / Peter Majerčák, Eva Nedeliaková. In: Education reform and management innovation (ERMI 2015) : 3rd international conference : September 5-6, 2015, Bangkok, Thailand. - [Delaware]: Information engineering Research Institute, 2015. - ISBN 978-1-61275-071-2. - S. 150-154.
- [5] Logistics and new trends in supply chain management in times of economic crisis / Peter Majerčák, Eva Majerčáková, Jozef Majerčák. In: Education reform and management innovation (ERMI 2015) : 3rd international conference : September 5-6, 2015, Bangkok, Thailand. - [Delaware]: Information engineering Research Institute, 2015. - ISBN 978-1-61275-071-2. - S. 161-165. S. K. Goyal, An integrated inventory model for a single supplier-single customer problem, *International Journal of Production Research*, vol.15, pp. 107-111, 1977.

MÓDNY BLOG- EFEKTÍVNY NÁSTROJ MARKETINGU? FASHION BLOG – EFFECTIVE TOOL OF MARKETING?

Petra Gundová^a, Veronika Borovičková^b, Dominika Ižoldová^c

Abstrakt

V súčasnom digitálnom svete význam sociálnych sietí a médií narastá. Nové technológie ponúkajú podnikom nové možnosti a výzvy aj v oblasti marketingovej komunikácie. Do popredia sa čoraz častejšie dostáva termín módnny blog, ktorý predstavuje zaujímavý marketingový nástroj najmä pre podniky z oblasti módného priemyslu a kozmetiky. Cieľom predloženého príspevku je zistiť, či v súčasnosti môžeme považovať módnny blog za efektívny nástroj marketingu. V príspevku prezentujeme výsledky dotazníkového prieskumu. Výberovú vzorku tvoria mladé ženy a dievčatá vo veku od 13 do 28 rokov.

Kľúčové slová: Blog. Módnny blog. Marketingová komunikácia. Sociálne siete

Abstract

At present, we live immersed in a digital world with lots of media and display screens to suit the tastes and needs of all users. The new technologies are offering new opportunities and challenges to the companies in marketing communication. Fashion blog could be important marketing tool for companies from fashion and cosmetics industry. The aim of this article is to find out if fashion blog could be effective tool of marketing based on the results of questionnaire research. The article is focused on young women (from 13 to 28 years old).

Keyword: Blog. Fashion blog. Marketing communication. Social media.

JEL Classification: M30, M31

Úvod

V posledných rokoch je stále viac rozšírené využívanie sociálnych sietí, dôsledkom čoho podniky v rámci marketingovej komunikácie prechádzajú od tradičných nástrojov k online médiám (Lee, Hong, 2016). Sociálne médiá poskytujú podnikom rozsiahly súbor nástrojov, prostredníctvom ktorých môžu cielene osloviť svojich zákazníkov. Špecifickosť jednotlivých platforiem umožňuje podnikom využívať tvorivé a inovatívne marketingové stratégie sociálnych médií (Lee, Watkins, 2016). Práve do oblasti sociálnych médií môžeme zaradiť aj blogy. V súčasnosti vidíme, že blogy majú neuveriteľný potenciál, pretože majú veľký vplyv na verejnú mienku. Keďže blogy predstavujú silný marketingový nástroj, blog marketing sa stáva stále viac a viac využívaný v podnikateľskej praxi.

Sledovanie blogov je typické najmä pre mladú generáciu zákazníkov. Jedným z dôvodov môže byť skutočnosť, že blog je výborný spôsob na sledovanie toho, čo zákazníkov baví. Dôležitým faktorom by však mala byť autenticnosť. Články na blogoch by mali byť

^a Ing. Petra Gundová, PhD., Ekonomická fakulta, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, petra.gundova@umb.sk

^b Bc. Veronika Borovičková, Ekonomická fakulta, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica

^c Bc. Dominika Ižoldová, Ekonomická fakulta, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica

osobné a mali by obsahovať informácie, ktoré čitateľom blogov niečo prinesú, či už je to zábava alebo inšpirácia (konkrétne kritériá závisia od zamerania samotného blogu).

V predložennom príspevku sme sa rozhodli zamerať na problematiku blogov, pretože z viacerých predchádzajúcich štúdií (Hoffman, Fodor, 2010, Kalampokis a kol., 2013, Schoen a kol., 2013) vyplýva, že blogy majú vplyv na rozhodovanie sa zákazníkov. Cielene sa zameriavame na módné blogy, pretože tak ako uvádzajú Navarro a López-Rúa (2016) úspech módných blogov a fenomén fashion blogerov bol v posledných rokoch obrovský. IT dievčatá a ženy (bloggerky), ktoré sa zaujímajú o trendy v móde, sa stali veľmi dôležitými zdrojmi inšpirácie a informácií pre tisíce ich nasledovateľov (tzv. followers). Bloggerky častokrát spolupracujú so známymi značkami a dizajnérmi na tvorbe módných kampaní, uvedení nového produktu alebo značky a pod.

Cieľom predloženého príspevku je zistiť, či v súčasnosti môžeme považovať módný blog za efektívny nástroj marketingu. Hlavnými technikami skúmania sú dotazník a rozhovor. Výberový súbor predstavujú mladé ženy vo veku od 13 do 28 rokov. Pre daný segment sme sa rozhodli z viacerých dôvodov. Podľa Boltona a kol. (2013) je pravdepodobnejšie, že používatelia sociálnych sietí a médií vo veku od 18 do 34 rokov v porovnaní so staršími vekovými kategóriami uprednostnia na komunikáciu so svojimi známymi, priateľmi a rodinou práve sociálne siete. Z predchádzajúcich výskumov tiež vyplýva (Kelly a kol., 2010), že mladí ľudia prestávajú dôverovať tradičnej reklame, pričom práve blogy sa pre nich stávajú dôležitým zdrojom informácií. Navarro a López-Rúa (2016) uvádzajú, že význam blogov v procese nákupu je obzvlášť evidentný medzi mladšími zákazníkmi do 35 rokov, ktorí považujú blogy za primárny zdroj informácií pri nákupe.

1. Módný blog ako nový nástroj marketingu

V súčasnom turbulentnom a konkurenčnom prostredí je pre podniky náročné zaujať pozornosť potenciálnych a súčasných zákazníkov (Musová a kol., 2016). Práve preto je nevyhnutné, aby podniky nasledovali nové trendy v oblasti marketingovej komunikácie, v rámci ktorej sa stretávame čoraz častejšie s termínom blog. Jednoducho povedané blog je v súčasnosti niečo ako online denník na webovej stránke. Najpodstatnejšou črtou blogu je jeho dynamickosť. To znamená, že je možné ho aktualizovať a umožňuje návštevníkovi komunikovať prostredníctvom sekcie komentárov pripojenej k jednotlivým príspevkom (Minayev, 2014). Internetová stránka blogbasics.com opisuje blog ako osobný denník. Miesto, kde sa človek môže vyjadriť celému svetu. Miesto, kde môže zdieľať svoje myšlienky a vášne (Minayev, 2014).

„Blog je špecifický typ systému na správu obsahu. Umožňuje tvorbu a správu obsahu a informácií webovej stránky. Funguje prostredníctvom špeciálneho softvéru na blogovanie, ktorý okrem iného ponúka množstvo funkcií typických pre sociálne médiá – pridávanie komentárov, šírenie informácií a názorov na sociálnych sieťach, odoberanie článkov, archivácia a triedenie podľa témy, odporúčanie blogov a iné.

Blogy možno z hľadiska obsahu rozdeliť na dva druhy: blogy prevádzkované podnikmi a používateľské blogy. Blogy prevádzkované podnikmi umožňujú prostredníctvom zaujímavých a aktuálnych článkov komunikovať s potenciálnym alebo existujúcim zákazníkom. Sú vhodným doplnkovým nástrojom pri budovaní značky a posilňovaní jej postavenia. Používateľské blogy sú zase cenným zdrojom informácií o názoroch a postojoch spotrebiteľov k značkám, firmám i samotným produktom. Je preto nevyhnutné ich ustavične monitorovať“ (Vasil'ová, 2016, s. 226). V predložennom príspevku sa zameriava na módné používateľské blogy.

Na tomto mieste si môžeme položiť otázku, prečo je v dnešnej dobe blog taký populárny? Jeden z hlavných dôvodov je ten, že blog sa stal hlavným zdrojom informácií.

Prostredníctvom blogov si podniky udržujú svojich zákazníkov. Taktiež návštevník blogu vie príspevky komentovať a tým je medzi podnikom, blogerom a návštevníkom dôležitá interakcia. A v neposlednom rade, bloger vie svojou aktivitou na blogu zarobiť peniaze (Djuraskovic, 2017).

V odbornej literatúre sa môžeme stretnúť s rôznou klasifikáciou blogov, pričom v predloženom príspevku sa prikláňame k nasledujúcemu členeniu:

- osobné blogy,
- firemné blogy (používané ako forma online PR),
- blogy organizácií (štátne a neziskové),
- žánrové blogy (venujúce sa špecifickej téme ako napríklad cestovanie, móda a podobne),
- blogy podľa média (video blogy, fotoblogy a podobne) (Blog ako ideálny komunikačný kanál pre osobné a firemné účely, 2016).

Módny blog môžeme definovať ako online priestor, kde sú prezentované rôzne informácie pre ľudí, ktorí sa zaujímajú o módu. Či už sú to informácie o produktoch, nových trendoch, módnych značkách alebo práci módnych dizajnérov (Jin, Cedrola, 2017). Podniky z oblasti módneho alebo kozmetického priemyslu oslovujú módne blogerky najmä vtedy, ak majú nový produkt a chcú ho dostať do povedomia ich cieľovej skupiny zákazníkov. Samozrejme pre úspešnú spoluprácu je potrebné, aby celková filozofia podniku a samotný produkt boli v súlade so spolupracujúcim blogom. V prípade spolupráce je potrebné dohodnúť sa na rozsahu príspevku, počte fotiek a na tom, aby boli spomenuté najdôležitejšie informácie o danom produkte. Na základe danej spolupráce majú módne blogerky možnosť otestovať (resp. vidieť) nové produkty skôr ako ostatní zákazníci a následne informujú o novinkách ich čitateľov. V súčasnosti môžeme vidieť, že blogeri dopĺňajú módne blogy aj o ďalšie sociálne platformy, pričom najčastejšie ide o sociálne siete (Instagram, Facebook) a youtube kanál.

2. Využitie módneho blogu v marketingu

V tejto časti príspevku prezentujeme výsledky empirického prieskumu. Jeho cieľom bolo zistiť, či v súčasnosti môžeme považovať módny blog za efektívny nástroj marketingu. Primárnou metódou skúmania bola metóda opytovania, v rámci ktorej sme použili dotazníkový prieskum a rozhovor. Vzhľadom na obsahové zameranie blogu sme sa v dotazníkovom prieskume rozhodli pre cieľový segment žien/dievčat vo veku od 13 do 28 rokov. Uvedené vekové rozmedzie respondentiek sme určili na základe toho, že ho považujeme za atraktívne vzhľadom na fakt, že sa jedná o módny blog. Cieľová skupina je veľmi dôležitá aj z hľadiska módnych blogeriek. Na módnom blogu nemá zmysel publikovať recenziu na teplovzdušný ohrievač, ktorý blogerke poskytol zadarmo sponzor. Blogerky promovujú na svojom blogu len také produkty, ktoré by si aj sami kúpili. To je najväčší rozdiel oproti tradičnému modelu reklamy, pri ktorom platí, že kto má peniaze, ten môže mať reklamu kdekoľvek (Šulík, 2015).

Výsledky dotazníkového prieskumu sú doplnené o informácie aj od samotných autoriek blogov, konkrétne ide o blog A Cup of Style. Autorkami daného blogu sú dve sestry Nicole a Lucia Ehrenbergerové, ktoré sa spoločne blogovaniu venujú už od roku 2009. V rokoch 2013, 2014, 2015, 2016 a 2017 vyhral ich blog v Czech Blog Awards (inak známe ako Blogerka roka) v kategórii Móda. V roku 2015 taktiež vydali svoju prvú knihu „Móda, krása a životní styl“. Ich hlavnou cieľovou skupinou sú mladé dievčatá a ženy vo veku od 18 do 25 rokov.

Dotazníkový prieskum prebiehal v termíne od 27.2.2018 do 13.3.2018, pričom dotazník bol vytvorený prostredníctvom *docs.google.com*. Vzhľadom na cieľovú skupinu sme sa rozhodli pre jeho elektronickú distribúciu cez sociálne siete (Facebook), najmä prostredníctvom umiestnenia v študentských a školských skupinách. Dotazník pozostáva zo šestnástich otázok (rozdelených do niekoľkých častí), ktoré sú prevažne s výberom možných odpovedí.

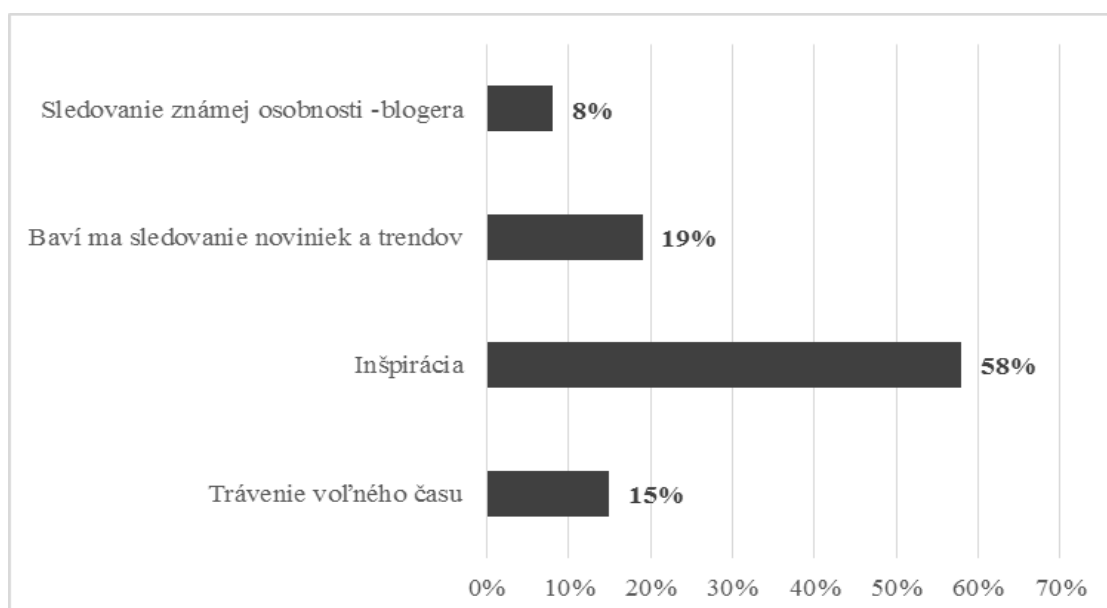
Dotazník vyplnilo 83 respondentiek. Najpočetnejšiu skupinu tvorili mladé ženy vo veku od 21 do 24 rokov (43 respondentiek, 52 %). Vo výberovom súbore sa nachádzalo 9 respondentiek (11 %) vo veku od 13 do 16 rokov, 18 respondentiek (22 %) vo veku od 17 do 20 rokov a 13 respondentiek (16 %) vo veku od 25 do 28 rokov.

V prvej otázke mali respondentky uviesť, či sledujú módné blogy. Na danú otázku odpovedalo kladne 58 z nich (70 %). Naopak 25 respondentiek (30 %) uviedlo, že módné blogy nesledujú. Respondentky, ktoré na danú otázku odpovedali kladne, následne prešli na ďalšie otázky v poradí.

Druhou otázkou sme zisťovali, či respondentky sledujú viac domáce alebo zahraničné blogy. 63 % žien sleduje viac domáce módné blogy a naopak 37 % žien sleduje viac zahraničné módné blogy. Daná skutočnosť môže byť spôsobená tým, že počet slovenských blogeriek neustále narastá a stávajú sa stále populárnejšími a propagovanejšími na sociálnych sieťach (Facebook, Instagram a pod.). Najväčší rozdiel medzi zahraničnými a domácimi módnymi blogmi je podľa respondentiek najmä štýl obliekania, väčšia voľnosť a nespútanosť pri zahraničných blogoch, taktiež väčšia odvaha a výraznosť, pestrejšie kombinovanie a experimentovanie. Respondentky taktiež uviedli, že v zahraničí blogerky nemajú také predsudky, a preto si práve takú výraznosť môžu dovoliť. Ďalšou často uvádzanou skutočnosťou bola kvalita. Či už kvalita spracovania blogu, príspevkov a komunikácie s čitateľmi. Istá časť respondentiek uviedla tiež, že nehľadajú rozdiely medzi blogmi, ale inšpiráciu. Na tomto mieste môžeme vidieť, že blogy sú pre kategóriu mladých žien a dievčat dôležitým zdrojom inšpirácie a nových poznatkov.

Z výsledkov dotazníkového prieskumu vyplynulo, že medzi top päť módnych blogeriek zaradili respondentky výberového súboru Sweet Lady Lollipop, Lapkinn, Vanda Janda, Moma, A Cup of Style. Objavili sa aj iné módné blogy ako napríklad ChiChi, The Stylemon, Red Poppy Stories, Heels in Prague, Chloe Morello, Tati Westbrook, Nicol Concilio, Fresshion, Miroslava Duma, Song of Style, L3nik a Zorannah.

Následne nás zaujímalo, aké sú hlavné motívy (dôvody/pohnútky) sledovania blogov. Výsledky danej otázky sú znázornené v grafe 1. 34 opýtaných, čo predstavuje 58 %, hľadá inšpiráciu. 11 opýtaných (19 %) baví sledovanie noviniek a trendov. 9 opýtaných (15 %) žien na blogu trávi svoj voľný čas a 4 opýtané (8 %) sledujú na blogu známu osobnosť.



Graf 1 Percentuálne vyjadrenie dôvodov (motívov) sledovania módneho blogu
Prameň: Vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníkového prieskumu.

Výsledky danej otázky potvrdili už vyššie uvedenú skutočnosť, a to, že pre segment mladých žien predstavuje blog dôležitý zdroj inšpirácie. Daná skutočnosť môže byť veľmi dôležitá pre podniky, ktoré poskytujú produkty primárne určené pre daný segment zákazníčok a prostredníctvom spolupráce so známymi blogerkami môžu svoje produkty dostať do povedomia mladých žien.

Ďalšia časť dotazníka bola zameraná na nákupné správanie. Z rozhovoru s blogerkami A Cup of Style vyplynulo, že častokrát dostávajú spätnú väzbu od čitateľov o tom, že si na základe ich recenzie kúpili daný produkt. Bloggerky sú si vedomé toho, že nie každému musí vyhovovať to čo im, preto považujú za potrebné o danom recenzovanom produkte napísať čo najviac informácií (pozitívne, ale aj negatívne stránky). Prostredníctvom tejto časti dotazníka sme preto chceli zistiť, či čítanie módného blogu ovplyvňuje nákupné správanie skúmanej vzorky. 54 opýtaných (65 %) odpovedalo pozitívne a teda, ich nákupné správanie je ovplyvnené sledovaným módnym blogom. Naopak 29 respondentiek (35 %) odpovedalo negatívne a nemyslia si, že módný blog ovplyvňuje ich nákupné správanie.

Zaujímalo nás aj to, či si niekedy respondentky na základe prečítania blogu kúpili nejaký produkt. 59 respondentiek (71 %) odpovedalo pozitívne, a teda, že si produkt zakúpili. Naopak 24 (29 %) si nikdy na základe prečítania blogu produkt nekúpili.

V prípade ak respondentky na predchádzajúcu otázku odpovedali kladne, následne mali uviesť konkrétny druh produktu, ktorý si kúpili. Z výsledkov dotazníkového prieskumu vyplynulo, že najviac si na základe prečítania blogu mladé ženy kúpili kozmetiku (52 % respondentiek), oblečenie (31 %) a šperky (8 %). Na otázku či boli s týmto zakúpeným produktom spokojné, odpovedala výrazná väčšina respondentiek, a to až 94 % kladne, teda boli spokojné. 6 % respondentiek uviedlo, že neboli spokojné so zakúpeným produktom.

Respondentky, ktoré si na základe prečítania módného blogu nekúpili žiaden produkt (29 %), mali následne uviesť, čo bolo hlavným dôvodom. Najčastejším dôvodom neuskutočnenia kúpy produktu bolo preferovanie vlastného vkusu, originality a nekopírovanie módných trendov, resp. štýlu obliekania blogerov. Druhým najčastejším dôvodom bol fakt, že mnoho propagovaných výrobkov nebolo dostupných na slovenskom trhu. Na tomto mieste vystupuje do popredia otázka, či by v prípade dostupnosti produktov na slovenskom trhu došlo ku kúpe.

Následne sme sa spýtali, či analyzovaná vzorka respondentiek považuje blog za relevantný zdroj informácií pre nákupné rozhodovanie. 44 opýtaných (53 %) odpovedalo negatívne, teda nepovažujú blog za relevantný zdroj informácií pre svoje nákupné rozhodovanie. Naopak 39 opýtaných (47 %) odpovedalo áno, teda považujú blog za relevantný zdroj informácií pri nákupnom rozhodovaní.

Nadviazali sme na predchádzajúcu otázku a spýtali sme sa na dôvod, prečo považujú/nepovažujú blog za relevantný zdroj informácií pre svoje nákupné rozhodovanie. 44 opýtaných, ktoré nepovažujú blog za relevantný zdroj informácií pre svoje nákupné správanie uviedlo ako hlavné dôvody:

1. spolupráca blogerov s podnikmi,
2. subjektívny názor blogera,
3. uprednostnenie vlastného názoru, štýlu, originality.

Na druhej strane 39 opýtaných, ktoré odpovedali, že považujú blog za relevantný zdroj informácií pre svoje nákupné rozhodovanie, uviedlo ako hlavné dôvody:

1. objektívna propagácia produktu (vykreslenie pozitív aj negatív),
2. väčšia dôvera blogerovi ako klasickým formám reklamy,
3. pomoc pri rozhodovaní.

Ďalšia otázka, ktorú sme položili respondentkám bola, či dôverujú blogom viac ako klasickým nástrojom marketingovej komunikácie. 47 opýtaných (57 %) odpovedalo kladne, teda dôverujú blogom viac ako klasickým nástrojom marketingovej komunikácie. Na druhej

strane 36 opýtaných (43 %) odpovedalo, že blogom nedôverujú viac ako klasickým nástrojom marketingovej komunikácie.

Nadviazali sme na predchádzajúcu otázku a spýtali sme sa na dôvod, prečo respondentky dôverujú/nedôverujú blogom pri nákupnom rozhodovaní. Za hlavný dôvod, prečo dôverujú blogom uviedli celkovú dôveru blogerovi. Na druhej strane za hlavný dôvod nedôvery blogom považujú respondentky spoluprácu blogerov s podnikmi a platenú propagáciu produktov.

Záver

Situácia na trhu spôsobila, že podniky sa v súčasnosti stávajú sofistikovanejšími a začínajú používať nové nástroje marketingovej komunikácie, ktoré sa cielene zameriavajú na vybraných zákazníkov. Dnes sa väčšia časť komunikácie odohráva prostredníctvom internetových masmediálnych prostriedkov. V zahraničí (a čoraz častejšie aj na Slovensku) sú blogerky považované za trendsetterky a majú väčší vplyv na mladú generáciu ako klasické médiá. Blog je jedným z nástrojov, ktorý je v dnešnej dobe považovaný za dôležitý zdroj informácií a tiež jedna z čoraz častejšie preferovaných foriem trávenia voľného času mnohých ľudí. Z rozhovoru s tvorcami blogov dokonca vyplynulo, že momentálne blogy predstavujú najefektívnejšiu formu marketingovej komunikácie zameranú na cieľovú skupinu. Je to prirodzené, dôveryhodné, pretože bloger si obsah príspevkov spracováva sám a pre podniky v porovnaní s inými formami komunikácie s tak veľkým dosahom predstavuje lacnejšiu (a mnohokrát účinnejšiu) alternatívu.

Podniky sa obracajú na blogerov s najčastejšou formou spolupráce v podobe obsahového marketingu, t. j. bloger pre podnik vytvorí obsah buď pre jeho použitie alebo pre blog ako taký, prípadne youtube a sociálne médiá. Najčastejším problémom však ostáva, že čitatelia so spolupráce majú pocit, že bloger vytvára komerčný obsah iba pre peniaze. Práve preto je potrebné, aby prezentované, resp. recenzované produkty boli v súlade s konceptom blogu. Dôležitým faktorom je takisto informovanosť čitateľov o reklame, ktorá sa na blogoch nachádza. Cieľom obidvoch strán (podniku aj blogera) by malo byť skrytú reklamu úplne potlačiť a zamerať sa na transparentnosť (www.business.elitebloggers.cz).

Zoznam použitej literatúry

- [1] *Blog ako ideálny komunikačný kanál pre osobné a firemné účely*. [online]. [cit. 2018-03-12]. Dostupné na internete: <<http://design.krea.sk/clanky/blogy/>>.
- [2] BOLTON, R. A. et al. 2013. Understanding generation Y and their use of social media: a review and research agenda. In *Journal of Service Management*. 2013, vol. 24, no. 3, pp. 245-267. ISSN 1757-5818.
- [3] DJURASKOVIC, O. 2017. *What is a Blog? The Definition of Blog, Blogging, and Blogger*. [online]. [cit. 4.3.2018]. Dostupné na internete: <<https://firstsiteguide.com/what-is-blog/>>.
- [4] Elite Bloggers. 2018. [online]. [cit. 6.6.2018]. Dostupné na internete: <<https://www.business.elitebloggers.cz/>>.
- [5] HOFFMAN, D. L. & FODOR, M. 2010. Can you measure the ROI of your social media marketing? In *Sloan Management Review*. 2010, vol. 52, no. 1, pp. 41-49. ISSN 1532-9194.
- [6] JIN, B., CEDROLA, E. 2017. *Fashion Branding and Communication: Core Strategies of European Luxury Brands*. New York: Palgrave Macmillan US, ISBN 9781137523433.
- [7] KALAMPOKIS, E. et al. 2013. Understanding the predictive power of social media. In *Internet Research*. 2013, vol. 23, no. 5, pp. 544-559. ISSN 1066-2243.

- [8] KELLY, L. et al. 2010. Avoidance of advertising in social networking sites. A teenage perspective. In *Journal of Interactive Advertising*. 2010, vol. 10, no. 2, pp. 16-27. ISSN 1525-2019.
- [9] LEE, J. & HONG, I. B. 2016. Predicting positive user responses to social media advertising: The roles of emotional appeal, informativeness, and creativity. In *International Journal of Information Management*. 2016, vol. 36, pp. 360-373. ISSN 0268-4012. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.01.001>.
- [10] LEE, J. E. & WATKINS, B. 2016. YouTube vloggers' influence on consumer luxury brand perceptions and intentions. In *Journal of Business Research*. 2016, vol. 69, pp. 5753-5760. ISSN 0148-2963. <http://dx.doi.org/10.1016/j.busres.2016.04.171>
- [11] MINAYEV, A. 2014. *Characteristisc of a Blog*. [online]. [cit. 4.3.2018]. Dostupné na internete: <<https://blogbasics.com/characteristics-of-a-blog/>>
- [12] MINAYEV, A. 2014. *What is a Blog?* [online]. [cit. 1.3.2018]. Dostupné na internete: <<https://blogbasics.com/what-is-a-blog/>>.
- [13] MUSOVÁ, Z. et al. 2016. Consumers' perception of the brand in the cause related marketing. In *Marketing Identity: Brands we love, PT II*. Trnava: Faculty of Mass Media Communication, University of Ss. Cyril and Methodius in Trnava, 2016, pp. 219-230. ISBN 978-80-8105-841-7.
- [14] NAVARRO, G. M. & LÓPEZ-RÚA, M.de G. 2016. The influence of blogs in fashion in consumer behaviour: an exploratory approach. In *Revista de Comunicación Vivat Academia*. 2016, vol. 19, no. 135, pp. 85-109. ISSN 1575-2844. <http://dx.doi.org/10.15178/va.2016.135.85-109>
- [15] SCHOEN, H. et al. 2013. The power of prediction with social media. In *Internet Research*. 2013, vol. 23, no. 5, pp. 528-543. ISSN 1066-2243.
- [16] ŠULÍK, M. 2015. *Robte content marketing ako fashion blogerky* [online]. [cit. 6.6.2018]. Dostupné na: <<https://visibility.sk/blog/robte-content-marketing-ako-fashion-blogerky/>>.
- [17] VASILOVÁ, M. 2016. Marketing a sociálne médiá. In ORESKÝ, M. a kol., *Aplikovaný marketing*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. s. 226. ISBN 978-80-8168-382-4.

ÚVEROVÉ PRODUKTY BÁNK A ICH VÝHODY, NEVÝHODY A BARIÉRY VO FINANCOVANÍ MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV

Miroslava Vinczeová

Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, Katedra ekonomiky a manažmentu podniku, Tajovského 10, 974 01 Banská Bystrica

Abstrakt

Malé a stredné podniky, ktoré majú kľúčové postavenie v každej ekonomike, sa vyznačujú špecifickými charakteristikami odlišujúcimi ich od veľkých podnikov. Mnohé z týchto odlišností sú zdrojom problémov a bariér, ktoré obmedzujú prístup týchto podnikov k tradičným zdrojom financovania, najmä k bankovým úverom. Príspevok sa venuje využívaniu bankových úverov vo financovaní malých a stredných podnikov na Slovensku. Jeho cieľom je porovnať využívanie bankových úverov v malých a stredných podnikoch na Slovensku a v Európskej únii, identifikovať ich hlavné výhody, nevýhody a bariéry vo financovaní týchto podnikov a načrtnúť možné oblasti riešenia zistených problémov.

Kľúčové slová: Malé a stredné podniky. Bankové úvery. Bariéry financovania. Finančná medzera. Výhody a nevýhody bankových úverov.

Abstract

Small and medium-sized enterprises, playing a key role in every economy, are characterized by specific features distinguishing them from large enterprises. Many of these distinctions are the source of problems and barriers that limit the access of these enterprises to traditional sources of finance, in particular to bank loans. The article focuses on the use of bank loans in financing small and medium-sized enterprises in Slovakia. Its aim is to compare the use of bank loans in small and medium-sized enterprises in Slovakia and the European Union, identify their main advantages, disadvantages and barriers in financing these enterprises and outline the main fields of dealing with the indicated problems.

Keywords: Small and medium-sized enterprises. Bank loans. Barriers of financing. Financing gap. Advantages and disadvantages of bank loans.

JEL classification: G21, G30, G32, O16

Úvod

Je všeobecne známe, že malé a stredné podniky zohrávajú v každej ekonomike kľúčovú úlohu. Ich dostatočný prístup k zdrojom financovania je dôležitým determinantom ich úspešného rozvoja. Špecifický charakter týchto podnikov predurčuje ich odlišnosť v možnostiach financovania v porovnaní s veľkými podnikmi, ktoré, na rozdiel od malých a stredných podnikov, majú k dispozícii širšie spektrum možností, napríklad aj prostredníctvom kapitálového trhu, ktorý je pre malé a stredné podniky takmer nedostupný. Odlišné finančné

potreby ako aj možnosti ich pokrytia si vyžadujú hľadanie riešení vhodných a primeraných pre tento segment podnikov.

Finančný trh ponúka množstvo rôznych možností financovania podnikateľských potrieb. V prvých fázach svojho životného cyklu sú malé a stredné podniky odkázané hlavne na vlastné zdroje v podobe vkladov vlastníkov či na pôžičky rodiny a známych, ktorí veria ich podnikateľskému zámeru. Ak sa podnikanie podarí naštartovať a podnik začne rásť, je potrebné hľadať iné zdroje financovania. V ďalších fázach podniky využívajú aj cudzie zdroje kapitálu a snažia sa získať rôzne formy bankových úverov. Tradičné úvery poskytované komerčnými bankami sú však pre malé a stredné podniky, ktoré sú bankami vnímané ako rizikovní klienti, aj v súčasnosti menej dostupné v porovnaní s veľkými podnikmi, ktoré ich môžu získať jednoduchšie a často aj za výhodnejších podmienok. Preto sme sa v tomto príspevku zamerali práve na využívanie bankových úverov vo financovaní slovenských malých a stredných podnikov. V prvej časti prezentujeme základné teoretické východiská financovania malých a stredných podnikov prostredníctvom úverových zdrojov financovania. V druhej časti venujeme pozornosť využívaniu úverových produktov komerčných bánk v slovenských malých a stredných podnikoch, porovnávame ho s úrovňou využívania úverových zdrojov financovania v Európskej únii, prezentujeme výsledky empirického prieskumu zameraného na zisťovanie výhod, nevýhod a bariér financovania malých a stredných podnikov prostredníctvom bankových úverov. Cieľom príspevku je porovnať využívanie bankových úverov v malých a stredných podnikoch na Slovensku a v Európskej únii, identifikovať ich hlavné výhody, nevýhody a bariéry vo financovaní týchto podnikov a načrtnúť možné oblasti riešenia zistených problémov.

1. Financovanie malých a stredných podnikov prostredníctvom úveru

Teória ponúka pomerne širokú škálu rôznych prístupov k štruktúre zdrojov financovania. Ich snahou je poskytnúť finančnému manažérovi určité východiská a kritériá vo finančnom rozhodovaní. Reálna situácia na finančných trhoch, ktoré nie sú dokonalé, je omnoho komplikovanejšia než predpokladajú teoretické prístupy. Navyše v malých a stredných podnikoch, ktoré majú v porovnaní s veľkými podnikmi obmedzenejšie možnosti financovania, je praktická aplikácia teoretických prístupov k finančnej a kapitálovej štruktúre otázná, pretože tieto podniky často doslova bojujú o akékoľvek zdroje financovania, ktoré môžu získať (Vinczeová, M., Kaščáková, A., 2017). Pritom vzhľadom na špecifické črty malých a stredných podnikov a ich zvýšenú citlivosť na rôzne výkyvy v ich internom, ale aj v externom prostredí každé nesprávne rozhodnutie v oblasti štruktúry kapitálu môže mať fatálne následky na ďalší rozvoj podniku a jeho samotné prežitie.

Kapitál získaný prostredníctvom úveru patrí medzi cudzie zdroje financovania podniku. Pojem „úver“ je odvodený z latinského názvu „credere“, čo znamená veriť, dôverovať, vrátiť naraz (Krištofik, P. a kol., 2010, s. 56). Úverové zdroje financovania predstavujú návratnú formu získavania kapitálu, v rámci ktorej vzniká úverový vzťah medzi veriteľom a dlžníkom, a to na základe úverovej zmluvy. Tento vzťah vzniká odovzdaním konkrétnej hodnoty na dočasné použitie s podmienkou návratnosti (Vinczeová, M., 2015, s.42). Ak sa zaoberáme úverovými produktami komerčných bánk, potom veriteľom v uvedenom vzťahu je komerčná banka poskytujúca úver a dlžníkom je podnik, ktorý získal zdroje financovania v tejto forme. Pavelka, Bardová a Opltová (2001, s. 54) charakterizujú úver ako spôsob riešenia rozporu, kedy na jednej strane vzniká dočasný prebytok finančných prostriedkov, na druhej strane je ich dočasný deficit.

Úvery možno členiť podľa rôznych kritérií. V praxi najčastejšie využívané členenie je podľa doby poskytnutia úveru, podľa ktorej sa úvery členia na krátkodobé (s dobou splatnosti

do jedného roka), strednodobé (so splatnosťou štyri až šesť rokov) a dlhodobé (so splatnosťou viac ako štyri roky v závislosti od vymedzenia doby splatnosti strednodobých úverov). Medzi strednodobými a dlhodobými úvermi nie je presne stanovená časová hranica a keďže do oboch týchto časových kategórií môžu patriť rovnaké úverové formy, môžeme zjednodušene členiť úvery na krátkodobé a dlhodobé zahrňujúce všetky úvery s dobou splatnosti dlhšou ako jeden rok. V praxi medzi krátkodobé úverové produkty komerčných bánk poskytované podnikateľským subjektom zaraďujeme hlavne kontokorentný úver, krátkodobé účelové a bezúčelové úvery, lombardný úver a zmenkové úvery (eskontný, akceptačný a avalový). Bankové úvery slúžiace na financovanie dlhodobých podnikateľských potrieb zahrňujú najmä investičný úver (niekedy označovaný ako termínová pôžička), revolvingový úver a exportný úver. Medzi úverové zdroje financovania patria aj mnohé ďalšie úverové formy (napr. hypotekárny úver, spotrebný úver, lízing, faktoring a pod.), ktoré v tejto práci nepovažujeme za tradičné úverové produkty komerčných bán využívané na financovanie podnikateľskej činnosti, preto sa im ďalej nebudeme venovať.

Cudzie zdroje financovania sa vo všeobecnosti považujú za lacnejšie ako vlastné. V porovnaní s vlastným kapitálom sa vyznačujú aj ďalšími výhodami – ich využívanie zachováva vlastnícku štruktúru podniku a s ňou súvisiacu vyššiu finančnú voľnosť vo finančnom rozhodovaní, úroky vytvárajúce tzv. úrokový daňový štít znižujú základ dane, a tým aj daňovú povinnosť podniku. Naopak, pravidelná povinnosť plniť záväzky vyplývajúce z dlhovej služby môže mať negatívny dopad na cash flow podniku, čo môže ohroziť jeho platobnú schopnosť. Niektoré úvery, najmä dlhodobejšieho charakteru, sa spájajú s vyššou administratívnou náročnosťou či potrebou predložiť banke kvalitný podnikateľský zámer. Pre podniky s kratšou úverovou históriou alebo pre finančne slabšie podniky je ich dostupnosť výrazne obmedzená. Malé a stredné podniky sa oproti veľkým podnikom vyznačujú určitými špecifickými črtami, čo spôsobuje, že pri získavaní úverových zdrojov financovania z komerčných bán sa často stretávajú s problémami a bariérami, čo im následne bráni rozvíjať podnikateľskú činnosť a dosiahnuť svoj rastový potenciál. Medzi uvedené bariéry zahrňujeme (Vinczeová, M., 2007):

- nestabilné peňažné toky (cash flow) v malých a stredných podnikoch a ich nedostatočná kapitálová štruktúra,
- nedostatočná finančná história a s tým spojené riziko z pohľadu banky,
- účtovné výkazy predložené malými a strednými podnikmi často nezobrazujú presný obraz o ich finančnej situácii, pretože v skutočnosti neuplatňujú moderné účtovné metódy,
- malé a stredné podniky v mnohých prípadoch nemajú vypracovaný podnikateľský plán, a preto je pre banku nemožné posúdiť ich budúce finančné zdravie, s čím sa spája riziko spojené s ich financovaním,
- malé a stredné podniky nedisponujú majetkom vhodným na zabezpečenie úveru,
- chýbajúce zručnosti, vedomosti a kompetencie manažérov malých a stredných podnikov.

Uvedené charakteristiky vyúsťujú do odlišných finančných potrieb malých a stredných podnikov a odlišných spôsobov ich financovania v porovnaní s veľkými podnikmi. Menšie podniky na financovanie svojich potrieb uprednostňujú vklady vlastníkov a interné zdroje kapitálu (Beck, T. H. L., 2007), čo je aj v súlade s niektorými všeobecne známymi teoretickými prístupmi ku kapitálovej štruktúre (napr. teória hierarchického poriadku, angl. tzv. „pecking order theory“). Potvrdzujú to aj Hamilton a Fox (1998), podľa ktorých mnohé menšie podniky uprednostňujú také zdroje financovania, ktoré eliminujú vplyv tretích strán na ich podnikanie. Vlastné zdroje financovania často nepostačujú na financovanie potrieb malých a stredných podnikov (Lesáková,

L. a kol., 2017), čo vedie k potrebe hľadať iné finančné zdroje, najmä bankové úvery a iné úverové formy (Harash, E., Al-Timimi, S., Alsaadi, J., 2014, s. 162). Prístup k nim je však pre malé a stredné podniky často obmedzený, a to najmä z dôvodu existencie informačnej asymetrie. Jej dôsledkom je, že subjekty pôsobiace vnútri podniku (predovšetkým manažéri) majú k dispozícii lepšie informácie o podniku ako subjekty pôsobiace mimo podniku (vlastníci a veritelia). Dopady informačnej asymetrie sú najväčšie najmä pre najmenšie a najmladšie podniky, ktoré nie sú schopné preukázať dostatočnú úverovú históriu ani poskytnúť kvalitné ručenie za úver. Negatívny vplyv informačnej asymetrie v týchto podnikoch, ktoré sú pri hľadaní vhodných zdrojov financovania najzraniteľnejšie, potvrdzujú viacerí autori, napr. Rahman, A., Rahman, M. T., Belás, J. (2017); Andrieu, G., Stagliano, R., van der Zwan, P. (2015); Nangaki, L., Namusonge, S. N., Wandere, R. W. (2014); Canton, E., Grilo, I., Monteagudo, J., van der Zwan, P. (2013); Levenson, A. R., Willard, K. L. (2000); Rajan, Zingales (1995). Môžeme hovoriť o tzv. finančnej medzere resp. o medzere financovania, ktorá sa prejavuje dôraznejšie v menej rozvinutých krajinách v porovnaní s vyspelými krajinami (Liang, L. - W., Huang, B. - Y., Liao, Ch. - F., Gao, Y. - T., 2017, s. 134).

Keďže malé a stredné podniky sú jedným z najdôležitejších zdrojov hospodárskeho rastu v každej krajine, považujeme za stále aktuálne zaoberať sa ich prístupom k rôznym zdrojom financovania.

2. Využívanie úverových produktov bánk v slovenských malých a stredných podnikoch

Historický vývoj predurčuje príslušnosť našej ekonomiky ku kontinentálnemu (európskemu) modelu správy a riadenia podnikov, čo vo veľkej miere determinuje aj rozhodovanie o zdrojoch financovania v našich podnikoch. Podmienkou fungovania kontinentálneho modelu je okrem iného silný bankový sektor (Musa, H., Krištofik, P., Vinczeová, M., 2015, s. 25 – 26). Banky ako poskytovateľ kapitálu na financovanie podnikateľských potrieb majú silné postavenie, keďže v krajinách vykazujúcich znaky tohto modelu nie je dostatočne rozvinutý kapitálový trh, a preto financovanie prostredníctvom emisie cenných papierov, či už akcií alebo dlhopisov, nie je pre podniky také významné ako v anglosaských krajinách. Vzhľadom na historické danosti a veľmi pomalý rozvoj kapitálového trhu na Slovensku, ale aj uvažovaného spoločného európskeho kapitálového trhu, sa dá predpokladať, že bankové úvery budú v budúcnosti ešte dlho figurovať v súvahách našich podnikov ako dôležitý zdroj financovania. Preto sme presvedčení, že ich získavaniu a efektívnemu využívaniu najmä v malých a stredných podnikoch, ktoré čelia mnohým prekážkam, treba neustále venovať náležitú pozornosť.

V ďalšej časti príspevku sa najprv zameriame na porovnanie využívania bankových úverov (ale aj iných finančných zdrojov úverového charakteru) v malých a stredných podnikoch na Slovensku a v EÚ. Následne budeme prezentovať výsledky uskutočneného empirického výskumu zameraného na zisťovanie názorov predstaviteľov slovenských malých a stredných podnikov na výhody, nevýhody a bariéry v oblasti ich financovania prostredníctvom úverových produktov komerčných bánk.

2.1. Porovnanie využívania úverov v malých a stredných podnikoch v EÚ a na Slovensku

Európska centrálna banka a Európska komisia od roku 2008 uskutočňujú prieskum prístupu podnikov k finančným zdrojom (Survey on the Access to Finance of Enterprises – SAFE). Posledný z nich sa uskutočnil v septembri a októbri 2017. Nasledujúca tabuľka prezentuje využívanie jednotlivých úverových foriem v malých a stredných podnikoch v EÚ

28 a v Slovenskej republike, pričom respondenti odpovedali na otázku, ktoré z uvedených úverových foriem využili v predchádzajúcich šiestich mesiacoch.

Tabuľka 1 Využívanie úverových foriem v malých a stredných podnikoch v EÚ28 a v SR v roku 2017

Úverová forma	EÚ28	Slovensk
Kontokorentný úver, kreditné karty	35	38
<i>Lízing</i>	24	21
<i>Obchodný úver</i>	19	24
Bankové úvery	17	13
Iné úvery	8	13
<i>Granty a dotácie</i>	7	2
<i>Factoring</i>	6	5

Prameň: Vlastné spracovanie podľa Survey on the access to finance of enterprises (SAFE). Analytical Report 2017, 2017.

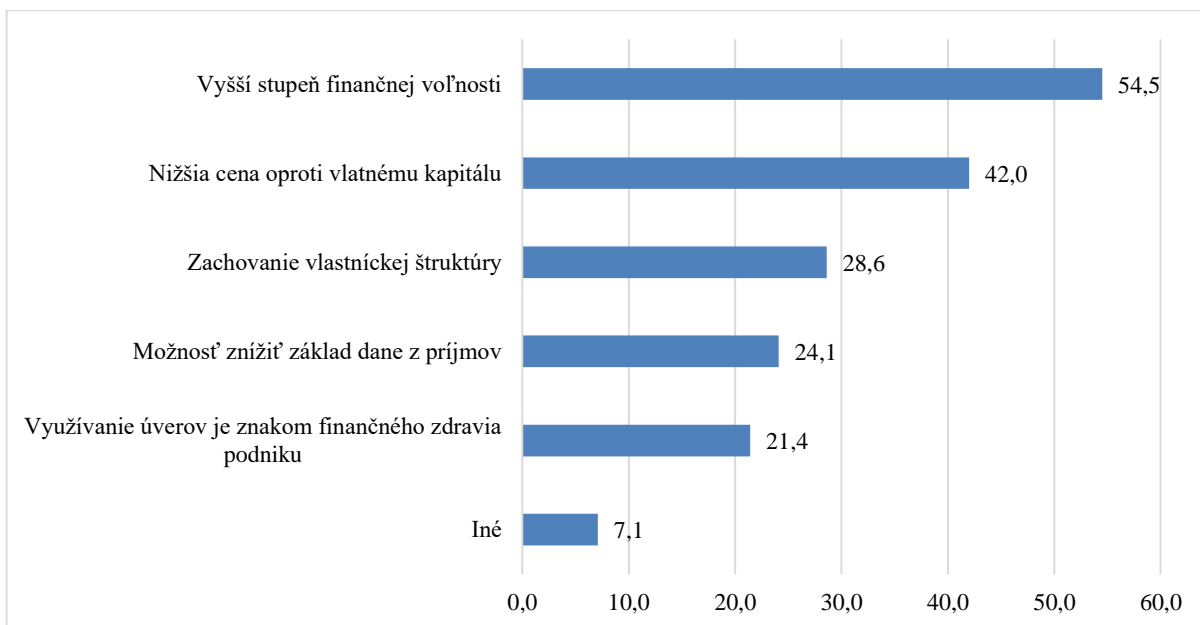
V tabuľke sú kurzívou označené tie úverové formy, ktoré nepatria medzi tradičné bankové úvery a v tomto príspevku im nevenujeme pozornosť, avšak porovnanie ich využívania s využívaním úverových produktov komerčných bánk môže byť zaujímavé. Ako môžeme vidieť, najobľúbenejším úverom v celej Európskej únii, ako i na Slovensku, je kontokorentný úver a využívanie kreditných kariet, pričom v SR tento typ krátkodobého úveru využíva mierne vyšší podiel malých a stredných podnikov než v EÚ. Ďalšími najpoužívanějšími úverovými zdrojmi v európskych i slovenských malých a stredných podnikoch sú obchodný úver (t. j. úver, ktorý poskytuje dodávateľ priamo odberateľovi pri predaji tovaru na faktúru) a lízing. Z tabuľky je zrejmé, že bankové úvery (okrem kontokorentného) sa v miere ich využívania radia až za tieto zdroje financovania, pričom v EÚ ich využíva o 4 % viac malých a stredných podnikov ako v SR. Na druhej strane sa opäť potvrdilo, že granty a dotácie nepatria medzi obľúbené zdroje financovania slovenských MSP.

2.2. Výhody, nevýhody a bariéry využívania bankových úverov v slovenských malých a stredných podnikoch

V súčasnosti v Slovenskej republike pôsobí 27 komerčných bánk, z toho 15 je pobočiek zahraničných bánk (Banky a pobočky zahraničných bánk, 2018). Jednotlivé komerčné banky ponúkajú podnikateľským subjektom rôzne úverové produkty, niektoré z nich sú určené priamo pre malé a stredné podniky, iné sú definované všeobecnejšie a pri splnení požadovaných kritérií sú vhodné aj pre malé a stredné podniky.

Vo februári a marci 2017 sme uskutočnili prieskum zameraný na využívanie úverových produktov komerčných bánk na financovanie podnikateľských potrieb slovenských malých a stredných podnikov. Našu výskumnú vzorku tvorilo 112 malých a stredných podnikov so sídlom v Slovenskej republike.

Všetkých podnikov v našej výskumnej vzorke, bez ohľadu na to, či úvery komerčných bánk vo svojej podnikateľskej praxi využívajú alebo nie, sme sa opýtali, čo považujú za výhody a nevýhody financovania podniku týmto zdrojom kapitálu. Respondenti mohli označiť najviac tri možnosti, ktoré boli pre nich relevantné. Graf 1 ukazuje, v čom nami skúmané slovenské malé a stredné podniky vidia výhody využívania bankových úverov na financovanie svojich podnikateľských aktivít.



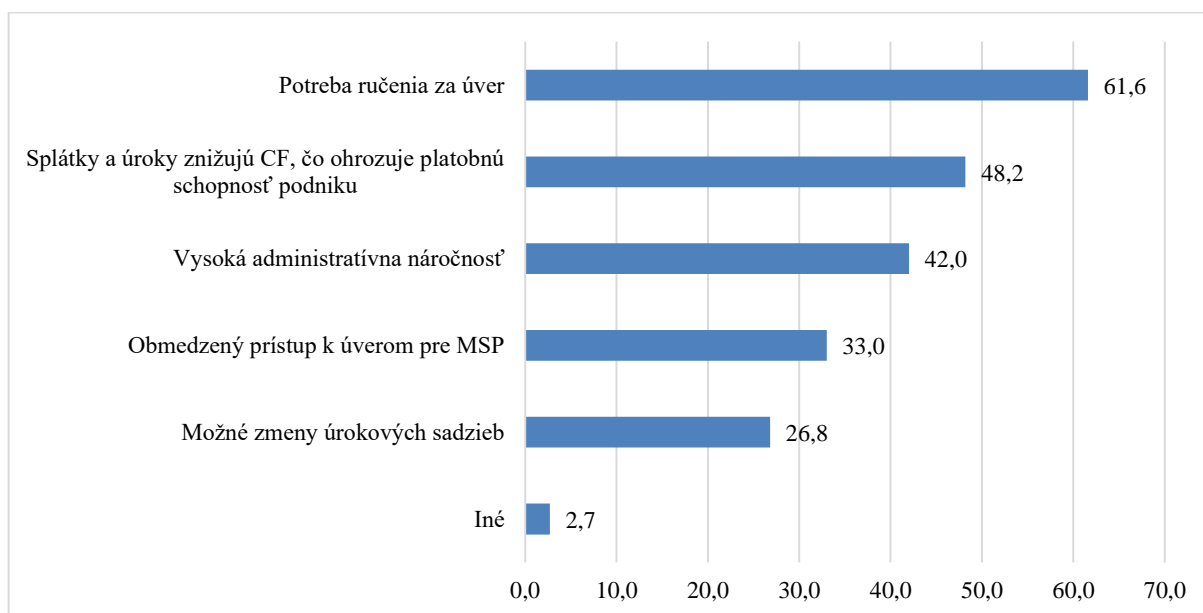
Graf 1 Výhody využívania úverových produktov bánk vo financovaní MSP

Prameň: Vlastné spracovanie podľa Fáberová, L., 2017.

Z grafu jednoznačne vyplýva, že zachovanie vyššieho stupňa finančnej voľnosti vo finančnom rozhodovaní viac ako polovica podnikov v našej výskumnej vzorke považuje za najväčšiu výhodu využívania bankových úverov. Druhou najväčšou výhodou (42 % podnikov) je nižšia cena cudzích zdrojov oproti vlastnému kapitálu. Aj to dokazuje, že náklady na kapitál patria medzi najdôležitejšie faktory ovplyvňujúce rozhodovanie o finančnej a kapitálovej štruktúre. Ako tretiu výhodu v poradí dôležitosti označili respondenti zachovanie vlastnickej štruktúry (28,6 % podnikov). To potvrdzuje tvrdenie, ktoré sme uviedli v časti 1, že menšie podniky s vysokým stupňom koncentrácie vlastnickej štruktúry v rozhodovaní o zdrojoch financovania uprednostňujú také zdroje kapitálu, ktoré vlastnícku štruktúru nerozdeľujú, ale zachovávajú pôvodné podiely vlastníkov. Dá sa predpokladať, že práve malé a stredné podniky sú väčšinou vlastnené jedným vlastníkom alebo len malým počtom vlastníkov, ich vlastnícka štruktúra je vysoko koncentrovaná a aj to je dôvodom, prečo pomerne veľký počet podnikov považuje jej zachovanie za podstatné. Ostatné nevýhody boli označené menej ako štvrtinou respondentov (možnosť znížiť základ dane z príjmov považuje za výhodu 24,1 % malých a stredných podnikov vo výskumnej vzorke, využívanie úverov ako znak finančného zdravia je výhodou pre 21,4 % podnikov, iné výhody označilo 7,1 % podnikov).

Graf 2 zobrazuje najväčšie nevýhody, ktoré respondenti vnímajú pri financovaní podniku prostredníctvom bankových úverov. Vidíme, že v podnikateľskej praxi ako najväčšia nevýhoda rezonuje potreba mať k dispozícii kvalitnú zábezpeku za úver. Najmä mladšie a menšie podniky majú často obmedzené možnosti získať bankový úver, predovšetkým dlhodobý, práve kvôli nedostatku vhodného majetku, ktorý by bol pre banku ako zábezpeka prijateľný. Túto nevýhodu označilo až takmer 62 % predstaviteľov skúmaných podnikov, čo považujeme za alarmujúci podiel. Necelá polovica opytovaných podnikov považuje za nevýhodu financovania prostredníctvom bankových úverov fakt, že splátky úverov spolu s úrokovými platbami znižujú cash flow, čo môže hlavne u finančne slabších podnikov ohroziť ich platobnú schopnosť a nakoniec aj ich samotnú existenciu. Pomerne veľa (42 %) podnikov vníma ako nevýhodu vysokú administratívnu náročnosť v procese žiadania o bankový úver. Tretina podnikov sa vyjadrila, že prístup k bankovým úverom pre malé a stredné podniky je obmedzený a takmer 27 % podnikov označilo ako nevýhodu neistotu vyplývajúcu z novej zmeny úrokových sadzieb. K týmto zmenám môže dôjsť, ak je v úverovej zmluve dohodnutá

pohyblivá úroková sadzba. Tá sa aplikuje najmä pri úveroch s dlhšou dobou splatnosti. Iné nevýhody nie sú významné, označilo ich len 2,7 % respondentov.



Graf 2 Nevýhody využívania úverových produktov bánk vo financovaní MSP
Prameň: Vlastné spracovanie podľa Fáberová, L., 2017.

Okrem toho, ako vnímajú predstavitelia slovenských malých a stredných podnikov výhody a nevýhody bankových úverov ako významného zdroja kapitálu, sme chceli ďalej zistiť, ktoré sú najväčšie bariéry brániace pri ich získavaní a využívaní. Ponúkané možnosti odpovede na otázku v dotazníku zahrnovali vysokú administratívnu náročnosť, vysoké úrokové sadzby, vysoké požiadavky na ručenie za úver, vysoké poplatky (bez úrokov), nedostatok informácií o bankových úveroch pre malé a stredné podniky, nedostatočnú ponuku úverových produktov pre malé a stredné podniky, nedostatočnú finančnú históriu podniku a s tým spojenú rizikovosť podniku ako klienta pre banku, nedostatočný podnikateľský plán, nestabilné cash flow, nevhodnú kapitálovú štruktúru podniku, chýbajúce manažérske zručnosti týkajúce sa finančného riadenia a možnosť „iné“. Z týchto ponúkaných odpovedí si respondenti mohli zvoliť najviac tri bariéry pri získavaní bankových úverov, ktoré považujú za najdôležitejšie. Zistili sme, že najväčšou bariérou pre skúmané podniky sú vysoké požiadavky na ručenie za úver, čo označilo viac ako 65 % respondentov. Vidíme, že potrebu ručenia za úver nami analyzované podniky zároveň považujú aj za najvýznamnejšiu nevýhodu využívania bankových úverov. To poukazuje na to, že ide o výrazný problém obmedzujúci dostupnosť bankových úverov pre tento segment podnikov. Ako druhú najväčšiu bariéru financovania podniku prostredníctvom úverových produktov komerčných bánk podniky vnímajú vysokú administratívnu náročnosť, kde sa percentuálny podiel podnikov, ktoré ju označili, t. j. 42 %, presne zhoduje s podielom podnikov, ktoré ju vnímajú aj ako jednu z najväčších nevýhod využívania tejto formy financovania. Úverový proces v každej komerčnej banke zahŕňa fázy, v rámci ktorých podnik musí predložiť rôzne dokumenty a pri dlhodobých úveroch aj podnikateľský plán. Myslíme si, že v tomto výsledku sa odrazil najmä nedostatočná personálna kapacita na splnenie týchto požiadaviek. Takmer tretina podnikov považuje za bariéru svoju nedostatočnú finančnú históriu. Môžeme sa domnievať, že ide pravdepodobne o mladšie podniky. Viac ako 30 % podnikov vníma ako bariéru nestabilné cash flow, kvôli ktorým nedokážu splniť kritériá požadované bankou na poskytnutie úveru. Ostatné bariéry označilo 20 % a menej opýtaných respondentov.

Na základe uvedených výsledkov môžeme konštatovať, že hlavné výhody, ktoré môžu motivovať nami skúmané malé a stredné podniky k využívaniu bankových úverov, sú možnosť zachovať si vyšší stupeň finančnej voľnosti, nižšia cena cudzieho kapitálu oproti vlastnému a zachovanie pôvodnej vlastníckej štruktúry. Ako najpálčivejšie problémy a bariéry pri získavaní a využívaní bankových úverov v malých a stredných podnikoch sa javia neschopnosť poskytnúť banke kvalitné ručenie za úver, vysoká administratívna náročnosť v procese získavania úveru a nedostatočná tvorba cash flow, ktorá by pri zvyšovaní zadlženosti podnikov mohla byť ešte viac obmedzená, čo v podnikoch vyvoláva obavu zo vzniku finančných ťažkostí a ohrozenia ich platobnej schopnosti.

Pri pohľade na ponuku úverov komerčných bánk určených pre financovanie malých a stredných podnikov je pestrá a produkty jednotlivých bánk sa navzájom vo väčšine prípadov výraznejšie neodlišujú. Pre menšie podniky, ktoré spravidla nezamestnávajú odborníkov špecializovaných na finančné riadenie, môže byť ťažké zorientovať sa v sieti ponúkaných produktov a nájsť ten najvhodnejší pre riešenie ich konkrétnej finančnej potreby. Mnohé podniky sa preto obracajú len na banku, v ktorej sú dlhodobými klientmi. Nemusí však platiť, že táto banka im poskytne najvýhodnejšiu ponuku. Prínosom pre tieto podniky by bolo zvýšenie samotnej finančnej gramotnosti a informovanosti ich vlastníkov a manažérov, ktorí prijímajú finančné rozhodnutia. Len vtedy budú schopní uskutočniť základný prieskum ponúkaných alternatív, porovnať ich a prijať kompetentné rozhodnutie, ktoré neohrozí finančné zdravie ich podniku. Zistili sme, že nami oslovené podniky ako najvýraznejší problém a zároveň bariéru využívania bankových úverov vnímajú potrebu poskytnúť banke kvalitné ručenie za úver, pričom mnohé z nich vzhľadom na svoju nevyhovujúcu majetkovú štruktúru nie sú schopné túto požiadavku splniť. Tento fakt býva v praxi zároveň jednou z kľúčových príčin zamietnutia žiadosti o úver. Jedným z riešení tohto, ako sa javí, významného problému brániaceho rozvoju podnikov by mohlo byť širšie využívanie bankových záruk. Slovenská záručná a rozvojová banka, a. s. (SZRB), ktorá je štátnou inštitúciou zriadenou Ministerstvom financií SR, má ako jednu z priorít podporu malého a stredného podnikania. V jej ponuke možno nájsť viaceré záručné programy, ktoré môžu sprístupniť využívanie bankových produktov komerčných bánk pre slovenské malé a stredné podniky. Okrem bankových záruk SZRB ponúka malým a stredným podnikom aj zvýhodnené úvery podporujúce podnikanie znevýhodnených osôb a mikroúvery na financovanie rozvíjajúcich sa podnikov. Mikroúvery je možné získať aj od Slovak Business Agency (SBA). V oboch prípadoch (SZRB aj SBA) ide o podporné nástroje v rámci malého a stredného podnikania, preto tieto mikroúvery môžu podniky získať za zvýhodnených podmienok oproti tradičným komerčným úverom. Viaceré doteraz uskutočnené výskumy však preukázali veľmi nízku mieru ich využívania. Je preto potrebné neustále zvyšovať povedomie malých a stredných podnikov o existujúcich možnostiach. Ich sťažený prístup k bankovým úverom je do určitej miery objektívnym problémom prameniaticim z ich špecifik, ktoré sú pre nich charakteristické, domnievame sa však, že určitý podiel na pretrvávajúcej existujúcej bariére má aj nedostatočná informovanosť manažérov a ich neochota skúsiť aj nové možnosti (napr. bankové záruky či mikroúvery), ktoré im môžu pomôcť získať kapitál potrebný pre upevnenie ich konkurencieschopnosti a podporiť ich dlhodobo udržateľný rozvoj.

Záver

Malé a stredné podniky sú zdrojom rôznych pozitívnych externalít týkajúcich sa ekonomiky a sociálnych prínosov, pretože sa významne podieľajú na investíciách, inováciách, prispievajú k tvorbe pracovných miest a spoločenskej stability (Liang, L.-W., Huang, B.-Y., Liao, Ch.-F., Gao, Y.-T., 2017, s. 134). Sú motorom ekonomického rastu v rozvíjajúcich sa aj

vo vyspelých krajinách. V mnohých krajinách, hlavne v tých, v ktorých sa uplatňuje kontinentálny model správy a riadenia podnikov, sú tieto podniky závislé od bankového systému. Paradoxné sa potom môže zdať, že práve tieto podniky sú vystavené problémom a bariéram v prístupe k potrebným zdrojom kapitálu, a to najmä v podobe obmedzeného prístupu k tradičným bankovým úverom. Zistili sme, že nami skúmané slovenské malé a stredné podniky za najväčšie problémy a bariéry v prístupe k bankovým úverom považujú vysoké požiadavky bánk na ručenie za úver, ktoré podniky nie sú schopné splniť, veľká administratívna náročnosť úverového procesu či ohrozená tvorba cash flow vyvolávajúca vznik finančných ťažkostí vrátane platobnej neschopnosti podniku. Aj keď ponuka úverových produktov komerčných bánk určených práve malým a stredným podnikom je v súčasnosti pomerne pestrá, podniky stále uvádzajú, že ich možnosti tieto produkty získať a využívať na financovanie svojich potrieb sú obmedzené. Ako uvádzajú Gupta a Gregoriou (2018, s. 13), prístup malých a stredných podnikov k zdrojom financovania je večným problémom pre politikov a oblasťou, ktorá si zaslúži akademickú diskusiu. Považujeme preto za potrebné ďalej intenzívne skúmať tzv. finančnú medzeru týkajúcu sa malých a stredných podnikov prejavujúcu sa v ich sťaženom prístupe k zdrojom financovania, najmä k bankovým úverom. Je potrebné analyzovať faktory na strane ponuky aj dopytu, identifikovať problémy, ktoré bránia, aby sa ponuka bankových úverov a dopyt po nich zo strany malých a stredných podnikov dokázali efektívne stretnúť v záujme zabezpečenia ich konkurencieschopnosti a neustáleho dlhodobého rozvoja.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- (1) ANDRIEU, G., STAGLIANÒ, R., VAN DER ZWAN, P. 2015. *Bank debt and trade credit for SMEs: international evidence*. [online]. [cit. 2017-02-28]. Dostupné na internete: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers2.cfm?abstract_id=2494213>.
- (2) *Banky a pobočky zahraničných bánk* [online]. 2018. Bratislava : Národná banka Slovenska, 2018. [cit. 2018/06/05]. Dostupné na internete: <https://subjekty.nbs.sk/?aa=select_categ&bb=4&cc=&qq=>>.
- (3) BECK, T. H. L. 2007. Financing constraints of SMEs in developing countries. In *Financing innovation-oriented businesses to promote entrepreneurship: Evidence, determinants and solutions* [online]. Tilburg : Tilburg School of Economics and Management. [cit. 2018-06-05]. Dostupné na internete: <[https://pure.uvt.nl/portal/en/publications/financing-constraints-of-smes-in-developing-countries\(85aac075-08b5-44ce-bf1a-96b2a50b64a6\).html](https://pure.uvt.nl/portal/en/publications/financing-constraints-of-smes-in-developing-countries(85aac075-08b5-44ce-bf1a-96b2a50b64a6).html)>.
- (4) CANTON, E., GRILO, I., MONTEAGUDO, J., VAN DER ZWAN, P. 2013. Perceived credit constraints in the European Union. In *Small Business Economics* [online], roč. 41, č. 3, s. 701 - 715. ISSN 1573-0913. [cit. 2017-10-28]. Dostupné na internete: <<https://link.springer.com/journal/11187>>.
- (5) FÁBEROVÁ, L. 2017. *Možnosti financovania slovenských malých a stredných podnikov prostredníctvom úverových produktov komerčných bánk*. Diplomová práca. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta. 83 s.
- (6) GUPTA, J., GREGORIOU, A. 2018. Impact of market-based finance on SMEs failure. In *Economic Modelling* [online], roč. 69, č. Január 2018, s. 13 - 25. ISSN 0264-9993. [cit. 2018-06-06]. Dostupné na internete: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0264999317306910?via%3Dihub>>.

- (7) HAMILTON, R. T., FOX, M. A. 1998. The financing preferences of small firm owners. In *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* [online], roč. 4, č. 3, s. 239 – 248. ISSN 1355-2554. [cit. 2018-06-06]. Dostupné na internete: <<https://www.emeraldinsight.com/action/doSearch?AllField=hamilton+fox+the+financing+preferences&SeriesKey=ijebr>>.
- (8) HARASH, E., AL-TIMIMI, S., ALSAADI, J. 2014. The Influence of Finance on Performance of Small and Medium Enterprises (SMES). In *International Journal of Engineering and Innovative Technology (IJEIT)* [online], roč. 4, č. 3, s. 161-167. ISSN 2277-3754. [cit. 2017-03-01]. Dostupné na internete: <http://www.ijeit.com/Vol%204/Issue%203/IJEIT1412201409_24.pdf>.
- (9) KRIŠTOFÍK, P. a kol. 2010. *Podnikové financie*. Banská Bystrica : Kníhkupectvo DUMA, 2010. 203 s. ISBN 978-80-967833-6-X.
- (10) LESÁKOVÁ, E. a kol. 2017. *Inovácie v činnosti malých a stredných podnikov v Slovenskej republike*. Banská Bystrica : Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2017. 326 s. ISBN 978-80-557-1347-2.
- (11) LEVENSON, A. R., WILLARD, K. L. 2000. Do Firms Get the Financing They Want? Measuring Credit Rationing Experienced by Small Businesses in the U.S. In *Small Business Economics* [online], roč. 14, č. 2, s. 83 - 94. ISSN 1573-0913. [cit. 2017-02-23]. Dostupné na internete: <<http://link.springer.com/article/10.1023/A:1008196002780>>.
- (12) LIANG, L.-W., HUANG, B.-I., LIAO, CH.-F., GAO, Y.-T. 2017. The impact of SMEs' lending and credit guarantee on bank efficiency in South Korea. In *Review of Development Finance* [online], roč. 7, č. 2, s. 134 - 141. ISSN 1879-9337. [cit. 2018-06-06]. Dostupné na internete: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1879933717300222?via%3Dihub>>.
- (13) MUSA, H., KRIŠTOFÍK, P., VINCZEOVÁ, M. 2015. *Finančný manažment*. Banská Bystrica : Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici Belianum, 2015. 202 s. ISBN 978-80-557-0991-8.
- (14) NANGAKI, L., NAMUSONGE, S. N., WANDERA, R. W. 2014. Factors Influencing Access to Debt Finance by Micro and Small Enterprises: A Case of Chwele Township, Bungoma County. In *International Journal of Innovation and Scientific Research* [online], roč. 12, č. 1, s. 70-93. ISSN 2351-8014 [cit. 2017-09-06]. Dostupné na internete: <<http://www.ijisr.issr-journals.org/abstract.php?article=IJISR-14-270-02>>.
- (15) PAVELKA, F., BARDOVÁ, D., OPLTOVÁ, R. 2001. *Úvěrové obchody*. Praha : BIVŠ, 2001. 279 s. ISBN 80-7265-037-8.
- (16) RAHMAN, A., RAHMAN, M. T., BELÁS, J. 2017. Determinants of SMEs finance: Evidence from Three European countries. In *Review of Economic Perspectives – Národohospodársky obzor* [online], roč. 17, č. 3, s. 263 - 285. ISSN 1804-1663 [cit. 2017-10-23]. Dostupné na internete: <<https://search.proquest.com/central/docview/1945841838/fulltextPDF/A12963B7C654C1APQ/2?accountid=17223>>.
- (17) RAJAN, R. G., ZINGALES, L. 1995. What Do We Know about Capital Structure? Some Evidence from International Data. In *The Journal of Finance* [online], roč. 50, č. 5 (Dec. 1995), s. 1421 - 1460. ISSN 1540-6261. [cit. 2017-02-23]. Dostupné na internete: <http://siteresources.worldbank.org/INTEXP/COMNET/Resources/Rajan_and_Zingales_1995.pdf>.

- (18) *Survey on the access to finance of enterprises (SAFE). Analytical Report 2017* [online]. 2017. Brusel : Európska komisia, 2017. [cit. 2018/06/05]. Dostupné na internete: <<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/26641>>.
- (19) VINCZEOVÁ, M. 2015. *Podnikové financie*. Banská Bystrica : Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici Belianum, 2015. 102 s. ISBN 978-80-557-0987-1.
- (20) VINCZEOVÁ, M., KAŠČÁKOVÁ, A. 2017. How do Slovak Small and Medium-sized Enterprises Make Decision on Sources of Finance? In *Ekonomicko-manažérske spektrum*, roč. XI, č. 2, s. 111 – 121. ISSN 1337-0839.

NOVÉ TECHNOLOGIE A DIGITALIZÁCIA CORPORATE GOVERNANCE A TREASURY MANAŽMENTU

NEW TECHNOLOGIES AND DIGITALIZATION IN CORPORATE GOVERNANCE AND TREASURY MANAGEMENT

Peter Krištofik^a

Lea Šlamiaková^b

Hussam Musa^c

Abstrakt: Treasury manažment podstupuje značný vývoj z hľadiska času. Od pôvodného riadenia hotovosti, sa v dôsledku globálnej krízy rozšírili kompetencie treasury manažérov aj o riadenie hotovosti a rizík. V súčasnosti, sa však vďaka dynamike a rozvoju trhového prostredia, ako aj technologickým inováciám posúva treasury manažment smerom k digitalizácii. Cieľom práce je poskytnúť prehľad aktuálnych trendov v oblasti digitálneho treasury, akými sú otvorené bankovníctvo, aplikačné programové rozhrania, robotická procesná automatizácia, umelá inteligencia či treasury manažment v reálnom čase. Práca poskytuje sumár názorov treasury manažérov na tieto trendy, ako aj prípadovú štúdiu zameranú na aktuálne najsofistikovanejšiu iniciatívu v oblasti treasury v reálnom čase – SWIFT gpi. .

Kľúčové slová: treasury manažér, digitalizácia, APIs, AI, RPA, treasury v reálnom čase, SWIFT gpi

Abstract: Treasury management undergoes considerable development in terms of time. As a result of global crisis, the range of treasury managers' competences wider from original cash management to liquidity and risk management. Currently, dynamic market development and technological innovations rive treasury management towards digitalization. The aim of this paper is to provide an overview of current trends in the digital treasury, such as open banking, application program interfaces, robotic process automatization, artificial intelligence or real-time treasury. The paper also provides a summary of Treasury managers' views on these trends as well as a case study on SWOFT gpi – the most sophisticated real time treasury initiative.

Keywords: treasury manager, digitalization, APIs, AI, RPA, treasury in real time, SWIFT gpi

^a doc. Ing. Peter Krištofik, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Dekan Ekonomickej fakulty

^b Ing. Lea Šlamiaková, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta – Katedra financií a účtovníctva.

^c doc. Ing. Hussam Musa, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, prodekan pre pedagogickú činnosť

ÚVOD

Základné činnosti treasury manažmentu môžu byť vo všeobecnosti definované ako riadenia hotovosti, likvidity a finančných rizík. Avšak, súčasný vývoj trhu a vznik inovatívneho bankovníctva ako aj technologických riešení vyzýva treasurerov k dôkladnejšiemu premysleniu hotovostných transakcií a manažmentu likvidity.

Inak povedané, treasury manažéri majú vo všeobecnosti veľké a dokonca naďalej sa rozširujúce pole zodpovedností. Paralelne s rastúcimi nárokmi na treasurerov sa vyvíjajú aj technologické možnosti, ktoré im umožňujú tieto výzvy zvládať. Digitalizácia pritom ovplyvnila viaceré oblasti treasury súčasne, pričom ide o viac ako automatizáciu existujúcich procesov. Cieľom je optimalizovať priebeh transakcií, skrátiť dobu inkasa pohľadávok a záväzkov, minimalizovať ľudskú chybovosť a zefektívniť využívanie treasury manažérov tak, aby sa mohli sústrediť na strategické plánovanie namiesto vykonávania operatívnych činností.

Digitalizácia by mala byť o schopnosti spoločnosti využiť technológiu na rýchlejšiu prácu a vyššiu efektivitu: v postate urobiť viac za menej. Jedným z príkladov, čo technológia dokáže je uvoľniť hotovosť z účtov, kde nie je v danej chvíli potrebná a použiť ju na investičné príležitosti.

Vo svete je globálny trend smerujúci k okamžitým platbám, využívaniu otvoreného bankovníctva, robotickej automatizácie procesov či dokonca umelej inteligencie. Treasury manažéri musia zväziť vplyvy týchto technológií z viacerých perspektív. Ide o schopnosť operatívneho zabezpečenia týchto konceptov, ich vplyvu na riadenie hotovosti, likvidity ako aj schopností partnerských bánk poskytnúť ich spoločnosti dané služby. To, čo nie je zo začiatku úplne zrejmé je, či prevážia benefity týchto inovácií finančné a časové náklady na ich implementáciu. Zároveň je potrebné zväziť aj ochotu podnikového treasury tímu upustiť od naučených vzorcov vykonávania činností, a naučiť sa implementovať nové, často krát náročné procesy.

Skôr či neskôr, by sa však tieto inovácie mali stať skutočnosťou pre väčšinu medzinárodných podnikov. Na základe viacerých rozhovorov s treasury manažérmi začína byť zrejmé, že treasury sa stáva procesom strategického riadenia založeného na včasných a presných dátach. Tento zvrät, od pôvodnej finančnej funkcie treasury manažmentu vyžaduje od treasurerov nové schopnosti v oblasti spracovávania dát, analýz a digitalizácie. Na druhej strane, úloha treasury manažéra sa stáva zaujímavejšia a hodnotnejšia, nakoľko sa zámer jeho činností presúva z vykonávania manuálnych procesov smerom k strategickým rozhodnutiam.

PREHĽAD LITERATÚRY

Treasury manažment podstúpil značný vývoj od svojich začiatkov, v období pred rokom 1970, kedy úloha treasureru pozostávala najmä z riadenia hotovosti. Pre toto obdobie bola značná oneskorená komunikácia medzi jednotlivými dcérskymi spoločnosťami a centrálou ako aj časová náročnosť zadávania transakcií, nakoľko boli spracovávané manuálne (Shah a Yung, 2012). Túto situáciu, kedy boli na treasurerov kladené pomerne nízke nároky vysvetľuje McCullie (2012) tým, že v danom období boli fixné výmenné kurzy a dostatočná likvidita. Prvým medzníkom, ktorý ovplyvnil treasury manažment bol kolaps Brettonwoodskeho menového systému v roku 1971, ktorý viedol k zvýšenej volatilitě menových kurzov

a následne aj svetových finančných trhov. Zároveň, sa v danom období začali rozvíjať technológie. Tieto zmeny mali vplyv jednak na spracovávanie transakcií, ktoré sa stalo transparentnejším a efektívnejším, a aj na zámer treasury manažmentu ako takého. Riadenie hotovosti síce ostalo jadrom treasury, ale pozornosť začala byť venovaná aj rizikám, ktoré vznikli v dôsledku vyššej volatility (Shah a Yung, 2012).

Prelomovým míľnikom činností treasury manažmentu bola globálna svetová kríza v období 2007-2009 (Polak et al., 2011). Kríza spôsobila významné regulačné opatrenia, zvýšila sa volatilita makroekonomického prostredia a proces automatizácie a digitalizácie sa zrýchlil. Zároveň, na trh vstúpili aj ďalšie faktory ako internacionalizácia podnikových činností, či nové technológie. V tomto období taktiež prvý krát nastala situácia, kedy finančné trhy nemali dostatok voľných peňažných prostriedkov na uspokojenie dopytu podnikov, vzhľadom k tomu, že kríza ukončila úverovú expanziu z 80.-tych rokov minulého storočia. V dôsledku týchto skutočností pribudli treasurerom viaceré kompetencie, ktoré by sa dali súhrne označiť ako riadenie finančných rizík a riadenie likvidity. Inak povedané, pôvodné zameriavanie sa iba na výnos sa rozšírilo o nutnosť zamerania sa na likviditu. Shah a Yung (2012) tvrdia, že kríza zmenila zaradenie treasury manažmentu v podnikovom riadení, pričom z pôvodnej podpornej funkcie sa stala strategická súčasť podniku.

Základné funkcie treasury manažmentu boli popísané viacerými autormi. Polák a Klusáček (2010) ich definujú ako riadenie finančných rizík, riadenie hotovosti a riadenie aktív a záväzkov. Komorník (2011) tvrdí, že medzi základné úlohy treasurerera patrí manažment finančných aktivít podniku, manažment pracovného kapitálu, manažment vzťahov s investormi a manažment daní a úrokového rizika. Rajendra (2013) popisuje základné funkcie treasury v rámci štyroch oblastí. Konkrétne zníženie nákladov financovania a dosiahnutie optimálnej kapitálovej štruktúry podniku, zabezpečenie dostatočnej likvidity podniku, optimalizácia peňažných tokov bez ohrozenia likvidity či zvýšenia rizika a zníženie volatility peňažných tokov prostredníctvom vhodného hedgingu. Inými slovami, základné elementy treasury manažmentu sú manažment transakcií, manažment likvidity a bilancie a manažment rizík. Bragg (2010) dopĺňa tieto funkcie o manažment vzťahov s bankami a ratingovými agentúrami, poradenské služby či zabezpečovanie poistenia. Úlohy treasury manažérov na úrovni skupiny podnikov môžu byť konkretizované v troch oblastiach: poradenská úloha, banková úloha a zastupiteľská úloha. Treasury manažment ako súčasť corporate governance musí okrem iného dbať aj na dodržiavanie etického správania, nakoľko už jeho základná definícia hovorí o spravovaní a riadení podniku na základe princípov zodpovednosti, čestnosti a transparentnosti ku všetkým subjektom, s ktorými spoločnosť prichádza do interakcie (Musa et al, 2015).

Na základe vyššie uvedeného je zrejmé, že v súčasnosti je okruh úloh treasury manažéra pomerne rozsiahly, pričom kompetencie treasurerov sa i naďalej rozširujú. Dnes sa však korporátne prostredie stáva čoraz viac dynamickým. Do popredia sa dostávajú faktory ako spoločenská zodpovednosť a nové technológie. Na jednej strane hrá významnú úlohu ľudská inteligencia vrátane emočnej. Na druhej strane, mimoriadne dôležitá je schopnosť prispôbovať sa technologickým zmenám, využívať rôzne aplikácie, automatizáciu procesov či umelú inteligenciu. Transakcie sa zrýchľujú, komunikácia v rámci spoločnosti, s klientmi aj

s bankami sa zdokonaľuje. Zdôrazňuje sa efektívne využívanie času, schopnosť vykonať analýzy na základe včasných a presných informácií. Moinian et al. (2018) dokonca hovoria o treasury v reálnom čase. Treasury manažér je oveľa viac zahrnutý do strategického riadenia spoločnosti, v dôsledku čoho má v dnešnom svete potenciál stať sa jedinečnou konkurenčnou výhodou podniku.

DIGITÁLNY TREASURY MANAŽMENT

Koncept digitalizácie v treasury manažmente sa rozvinul paralelne s narastajúcimi nárokmi na treasury manažérov. Úloha treasurerov sa mení, a stáva sa viac zameraná na budúcnosť. Schopnosť treasurerov riadiť operatívne ciele efektívne už nie je postačujúca, pričom sa vyžaduje aj jeho schopnosť vykonávať sofistikované analýzy za účelom získania informácií pre strategické riadenie spoločnosti. Digitalizácia má v tomto procese hlavnú úlohu, nakoľko umožňuje využitie programov a softvérov na rýchle vykonávanie úloh a spracovávanie dát vo veľkom objeme a mimoriadne rýchlo, teda tak ako by to človek nedokázal. Tento aspekt zároveň poskytuje treasury manažérovi viac priestoru na strategické vyhodnocovanie a plánovanie.

Vznikajúce technológie v treasury manažmente

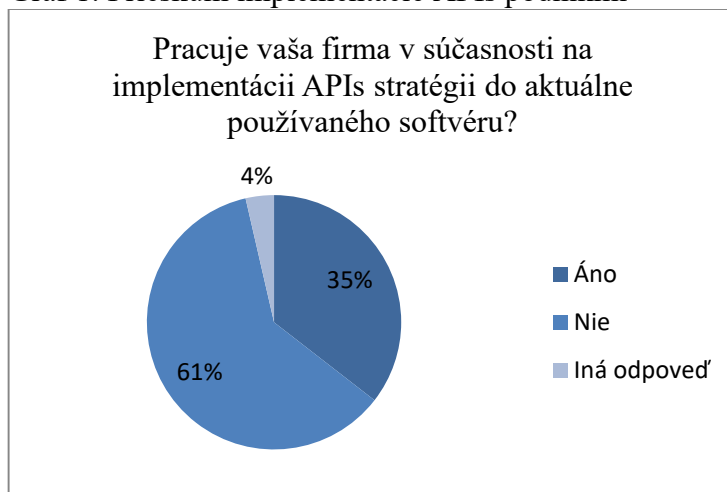
Otvorené bankovníctvo, aplikačné programové rozhrania (APIs), umelá inteligencia (AI) a robotická procesná automatizácia (RPA) patria dnes podľa slov Magera (2018) medzi kľúčové technológie, ktoré majú potenciál zmeniť treasury manažment.

APIs, jednoducho povedané, umožňujú vzájomnú interakciu viacerých softvérov, poskytujúc priestor pre autorizovanú tretiu stranu aby vybuodovala produkty a služby nad rámec existujúcich softvérových aplikácií za účelom lepšej prístupnosti k údajom, a jednoduchším transakciám. Využívaním APIs majú treasury manažéri prístup k údajom a službám všetkých partnerských bánk súčasne. Zároveň, práve tieto rozhrania majú potenciál napomôcť k sprístupneniu treasury v reálnom čase celosvetovo. Tradičný model platby vyžaduje aby banka prijímateľa finančných prostriedkov prijala a postúpila platbu, za čo si spoločnosť, ktorá vydávala kartu (napríklad Visa), účtuje poplatok.

Tieto sprostredkovania sú časovo aj finančne nákladné. Využívaním APIs sa tento proces zjednodušuje. Poskytovatelia informácií o účtoch (prevádzkovatelia APIs) tu vystupujú ako sprostredkovatelia, ktorí vyhodnotia všetky informácie a postúpia platbu. V tomto prípade už teda nie je nutné, aby spoločnosti získavali informácie o svojich účtoch a platbách z každej banky samostatne, tak ako tomu bolo doteraz.

Na základe prieskumu Euromoney 2018, ktorý získal 233 odpovedí od treasury manažérov z celého sveta (Ázia, Európa, Amerika, Afrika), je zrejmé, že viacero medzinárodných firiem už pracuje na integrácii APIs rozhrania do svojich súčasných softvérových riešení. Konkrétne, 35% opýtaných podnikov, čo je značné percento vzhľadom k tomu, že tento koncept je na trhu pomerne krátky čas.

Graf 1: Prieskum implementácie APIs podnikmi



Zdroj: Euromoney, 2018.

RPA je softvérová automatizácia opakovateľných rutinných úloh. Inými slovami by sme mohli tento koncept popísať ako aplikáciu technológií na spracovávanie transakcií, manipuláciu s údajmi, zadávanie odpovedí, a komunikáciu s ostatnými digitálnymi systémami, za účelom zvyšovania efektivity, znižovania nákladov a obmedzenia ľudskej chybovosti. Mnoho takýchto softvérov už vykonáva svoju činnosť nepretržite, čím poskytuje treasury manažérom potrebné dáta včas a presne. Zároveň umožňuje treasurerom aby sa zamerali na oblasti, kde môžu poskytnúť vyššiu pridanú hodnotu na základe svojich skúseností, teda napríklad na riadenie vzťahov so zákazníkmi, či strategické plánovanie.

Umelá inteligencia posúva RPA o krok ďalej. Poskytuje transparentnejší pohľad na získané dáta, tým že v nich hľadá vzory, a trendy a zároveň ponúka odporúčania na základe minulých skúseností v podniku. Tento proces však nutne najprv zahŕňa „učenie AI“ kde nájsť dáta, ako ich spracovať, aká je štruktúra a formát dát, ako ich očistiť od extrémnych hodnôt a aký proces by mala nasledovať. AI nemôže vykonávať rozhodnutia samostatne, ale postupne sa učí na základe toho, ako treasury manažér, ktorý s touto aplikáciou pracuje vyhodnocuje jej výstupy. Výsledným efektom by mala byť vyššia efektivita treasureru, jeho lepšia informovanosť a vykonávanie objektívnejších rozhodnutí (Mager, 2018).

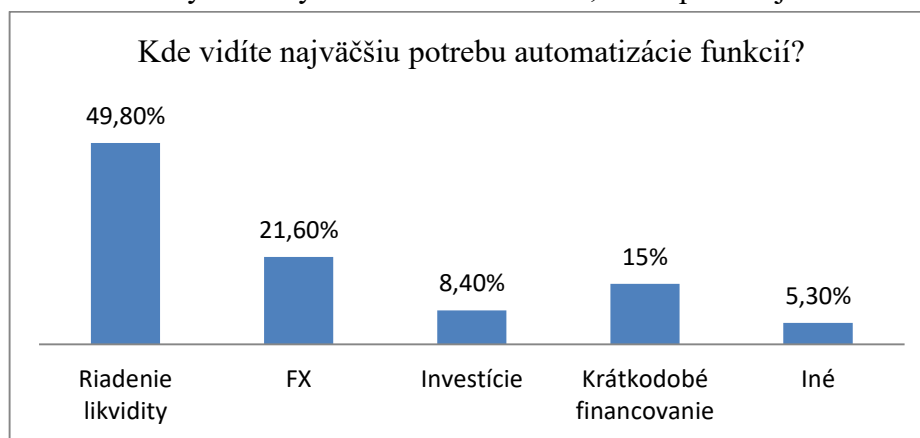
Treasury v reálnom čase

Rýchlosť transakcií sa zvyšuje, pričom podľa prieskumu Deutsche Bank je potenciál dosiahnuť treasury v reálnom čase celosvetovo (Moinian et al., 2018). Rozvoj iniciatív okamžitých platieb nastáva v spolupráci s posunom smerom k otvorenému bankovníctvu. Prístup k otvoreným bankovým službám všetkých partnerských bánk sa treasury manažérom ponúka prostredníctvom tretej strany – aplikačného rozhrania APIs. Koncept treasury v reálnom čase znamená predovšetkým možnosť vykonávať transakcie finančných prostriedkov celosvetovo 24 hodín 7 dní v týždni. Jeden z najväčších efektov týchto okamžitých platieb a inkás je vplyv na likviditu spoločnosti. Zároveň, je potrebné zdôrazniť úzku previazanosť medzi vznikajúcimi technológiami, okamžitými platbami a automatizáciu niektorých činností treasurerov.

Treasury v reálnom čase má uprostred vyvíjajúcej sa technológie a podnikateľského prostredia veľký potenciál a čoraz viac preniká do firemného povedomia. Momentálne síce existuje technológia (SWIFT gpi), ktorá celosvetové okamžité platby umožní, ale pripravenosť bánk a poskytovateľov platobných služieb na túto novú výzvu sa líši. Ďalším problémom zavedenia tohto konceptu do praxe je nepredvídateľnosť kapacít danej technológie. Riaditeľ nemeckej Deutsche Bank, Paul Cuddihy konštatuje, že je najprv dôležité vyvinúť niektoré pôvodné mechanizmy banky. Zároveň však tvrdí, že cieľom banky je treasury s plne automatizovaným, rutinným, a okamžitým spracovávaním transakcií, pričom následne sa treasury manažéri budú môcť sústrediť len na výnimočné situácie a strategické ciele podniku.

Okamžité realizovanie platieb a inkás, ako aj automatizácia procesov ponúka medzinárodným spoločnostiam značné výhody. Mimoriadne prínosný je taktiež vplyv treasury v reálnom čase na likviditu spoločnosti, nakoľko na základe prieskumu Euromoney (2018) takmer 50% opýtaných treasury manažérov uviedlo, že považuje riadenie likvidity za oblasť s najliehavejšou potrebou automatizovaných funkcií. Teda, treasury v reálnom čase má potenciál umožniť podnikom znížiť hodnotu pracovného kapitálu, a potreby externého financovania, čo by v konečnom dôsledku malo vyústiť do lepšieho využívania investičných príležitostí. Medzi ďalšie oblasti, kde vidia treasury manažéri naliehavú potrebu automatizácie patrí riadenie devízových expozícií a krátkodobé financovanie.

Graf 2: Názory treasury manažérov na oblasť, ktorá potrebuje automatizáciu funkcií.



Zdroj: Euromoney, 2018.

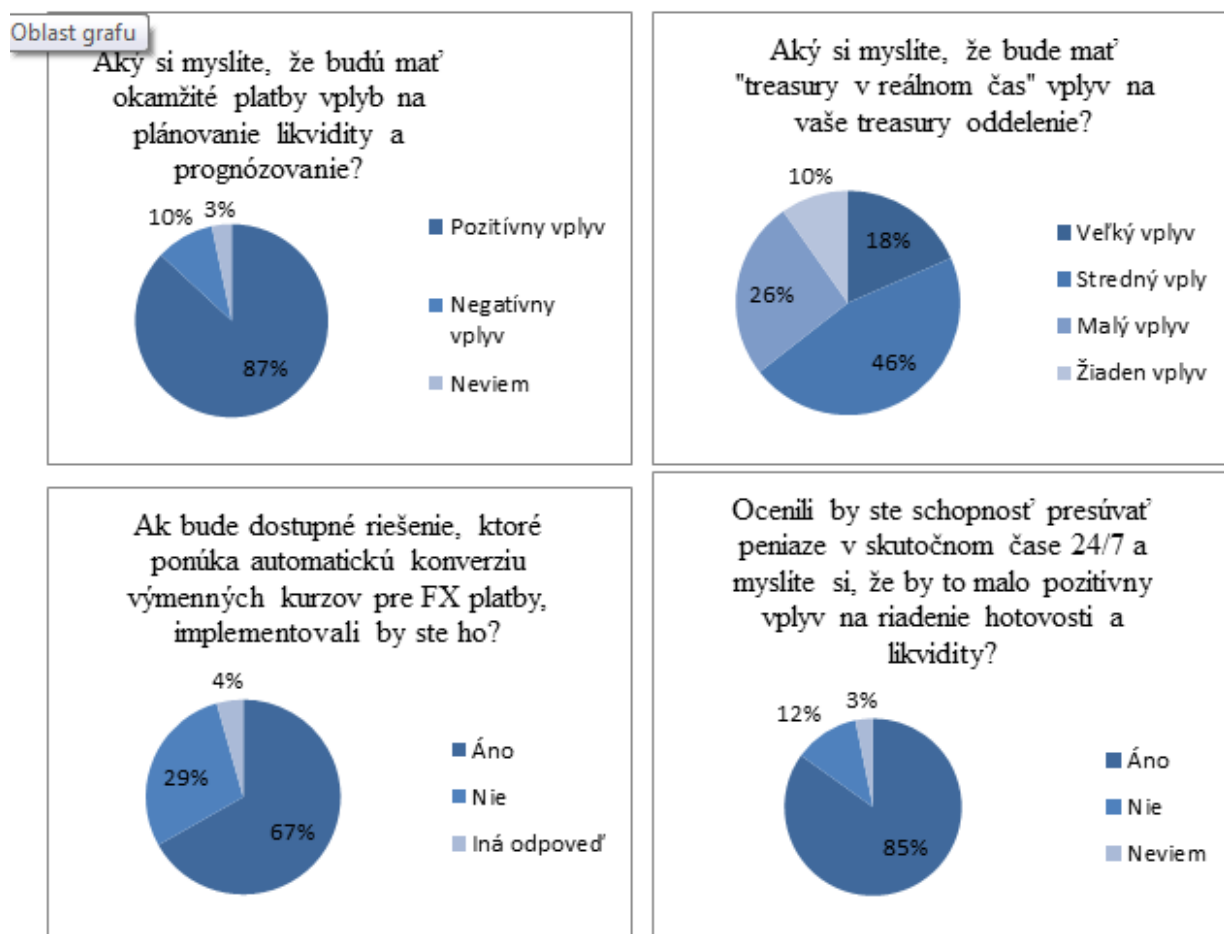
Je však ešte dôležité poznamenať, že pre treasury manažérov pôsobiacich v spoločnostiach ktoré majú obchodných partnerov vo viacerých krajinách s rôznymi menami je bude tento koncept „treasury v reálnom čase“ obmedzený až do momentu, kedy bude možné riadiť aj devízové expozície v reálnom čase.

Výsledky prieskumu Euromoney (2018) následne poukazujú na to, aké očakávania majú treasury manažéri ohľadne vývoja a zavedenia okamžitých platieb a automatizácie do praxe. Až 87% opýtaných treasury manažérov uviedlo, že zautomatizovanie procesov a možnosť spracovávať platobné príkazy 24 hodín 7 dní v týždni bude mať pozitívny vplyv na vykonávanie ich základných úloh – teda plánovanie likvidity, umiestňovanie hotovosti

a prognózovanie. Zároveň, takmer 85% respondentov by ocenilo zavedenie týchto konceptov do praxe, pretože si myslia, že vďaka nim dosiahnu efektívnejšie riadenie likvidity a hotovosti. Veria, že treasury v reálnom čase a nové technológie dokážu uvoľniť hotovosť z niektorých účtov, a že túto voľnú hotovosť následne budú treasury schopný investovať za účelom vyšších ziskov pri nezmenenej likvidite a riziku spoločnosti.

Treasury manažéri očakávajú rôzny dosah konceptu treasury v reálnom čase na vykonávanie ich činností. Veľký vplyv očakáva iba 18%, avšak až 46% z nich očakáva stredný vplyv. Naopak, žiaden vplyv očakáva najmenej, a to len 10% opýtaných treasurerov. Riešenie, ktoré ponúka automatickú konverziu výmenných kurzov pre FX platby by implementovalo až 67% opýtaných. Na základe prieskumu je teda zjavné, že väčšina treasury manažérov medzinárodných podnikov, na celom svete očakávajú pozitívny vplyv inovácií a nových technológií na vykonávanie ich činností.

Graf 3,4,5,6: Názory treasury manažérov na „treasury v reálnom čase“



Zdroj: Euromoney, 2018.

Treasury v reálnom čase ovplyvní viacero oblastí súčasne. Dosah vplyvu tohto konceptu, výhody ktoré ponúka pre treasury oddelenie a výhody, ktoré bude po jeho zavedení dosahovať spoločnosť ako taká sú zhrnuté v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 1 : Vyhodnotenie výhod treasury v reálnom čase

Treasury v reálnom čase	Výhody pre treasury oddelenie	Výhody pre spoločnosť
<ul style="list-style-type: none"> • Okamžité platby • Okamžité zostatky na účtoch • Okamžitá koncentrácia hotovosti • Riadenie FX v reálnom čase • Aktualizácie predpovedí v reálnom čase 	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminácia časovo náročnej manuálnej práce • Eliminácia zabezpečovacích rezerv • Eliminácia rezerv likvidity • Nižší hrubý dlh • Eliminácia rizika spojeného s výmennými kurzami • Zníženie lokálneho bankového úverového rizika 	<ul style="list-style-type: none"> • Zníženie nákladov • Rast príjmov • Zvýšenie ziskovosti

Zdroj: spracované podľa Moinian, 2018

Prípadová štúdia – iniciatíva SWIFT gpi

Viacero FinTech spoločností pracuje na projektoch, ktorých cieľom je realizácia treasury v reálnom čase. V súčasnosti je možné vykonať okamžité prevody finančných prostriedkov v rámci 34 krajín SEPA pričom túto službu dokázalo sprostredkovať v júli 2018 už 26% z európskych poskytovateľov platobných služieb. Nie sú to však len domáce alebo európske platby, ktoré majú tendenciu sa zrýchľovať. Existujú viaceré cezhraničné platobné iniciatívy. Ilustratívnym príkladom je SWIFT gpi (globálna platobná inovácia). Tento nový štandard umožní poskytovateľom platieb a bankám dodať korporátnym klientom lepšiu transparentnosť, vyššiu istotu platieb, jednoduchšiu sledovateľnosť platieb, spracovanie výnimiek, a jednoduché zosúladenie ich operácií. SWIFT gpi je zároveň v súčasnosti jediná z iniciatív v procese zavádzania do praxe. Ich pilotný testovací projekt začal v júli 2018 v spolupráci s vybranými bankami a korporáciami. Konkrétne ide o 12 bánk a 10 korporácií (SWIFT, 2018).

- Spoločnosti: Airbus, Booking.com, Borealis, City, General Electric, IATA, J.P. Morgan, LVMH Moët Hennessy, Louis Vuitton, Microsoft, Ping An Group, Roche, RLT Group
- Banky: Bank of America Merrill Lynch, BBVA, BNP Paribas, Deutsche Bank, Intesa Sanpaolo, National Australia Bank, Sumitomo Mitsui Banking Corporation, Societe Generale, Standard Chartered Bank, UniCredit.

Prieskum očakávaní a následných skúseností po testovaní pilotnej verzie SWIFT gpi bol vykonaný medzi konkrétnymi treasury manažermi nadnárodných korporácií. Marc Delbaere, Global Head of Corporates v spoločnosti SWIFT tvrdí na základe požiadaviek od klientov, že spoločnosti chcú sledovať platby v reálnom čase a dostať informáciu o doručení prostriedkov na účet príjemcu. SWIFT gpi toto umožní v rámci viacerých bánk a podnikov (JTT, 2018).

Martin Schlageter, Head of Treasury Operations v spoločnosti Roche tvrdí, že existuje veľa prekážok, ktoré sú spájané s cezhraničnými platbami, ale SWIFT gpi prinesie značné zlepšenie aktuálnej situácie. Zvýši sa transparentnosť a viditeľnosť cezhraničných platieb (SWIFT, 2018).

Lisa Wagner, Group Treasury Manager v Microsofte hovorí, že schopnosť sprístupniť väčšie množstvo informácií za nižší čas prostredníctvom SWIFT gpi prinesie okamžité výhody, ako vyššiu transparentnosť, a rýchlejšie reakcie voči ich dodávateľom (SWIFT, 2018).

John Colleemallay, Senior Director Group Treasury & Financing v Dassault Systemes si myslí, že aktívne využívanie v SWIFT gpi zvyšuje predpovedateľnosť a sledovateľnosť cezhraničných platieb, čo je mimoriadne prínosné pri vyšších objemoch finančných prostriedkov (JTT,2018). Zároveň tvrdí, že implementácia najlepšej triedy systémov riadenia treasury (TSM) je kľúčovým prvkom riadenia procesov a dát v spoločnosti, za účelom maximalizácie bezpečnosti a kontroly každého kroku transakcií implementujú postupne iniciatívy SWIFT.

General Electric (JTT, 2018) tvrdí, že získavanie vyššej viditeľnosti a transparentnosti cezhraničných platieb je ich kľúčovou prioritou v platobnom procese. Spoločnosť vyvinula veľkú snahu na zmiernenie nedostatku predpovedateľnosti a sledovateľnosti transakcií. Preto vidia iniciatívu SWIFT gpi ako veľkú príležitosť k pre nastaveniu cezhraničných platobných príkazov a inkás pohľadávok.

Bruno Mellado, BNP Paribas hovorí, že v súčasnosti existuje na trhu globálny trend smerujúci k instantným platbám. Zároveň poznamenáva, že rôzne krajiny sveta sú síce na rôznych úrovniach rozvoja, a pracujú rôznym tempom, ale celosvetové okamžité platby majú potenciál stať sa skutočnosťou. Treasury manažéri potrebujú zvážiť potenciál treasury v reálnom čase, jeho výhody v oblasti riadenia hotovosti, likvidity a kurzového rizika a začať pracovať na jeho implementácii v rámci podnikov, v spolupráci s bankami. Steven Lenaerts, Head of Product Management Global Channels v banke BNP Paribas popisuje SWIFT ako je príklad „win-win“ situácie, pre banky aj ich korporátnych klientov. Poskytuje včasnosť, predpovedateľnosť a sledovateľnosť platieb. Náklady sú redukované a likvidita sa zvyšuje ako pre podniky, tak aj pre banky (JTT,2018).

ZÁVER

Zatiaľ čo riadenie hotovosti a likvidity bolo doteraz jadrom činností treasury manažmentu, inovačné riešenia a rozvoj trhu vytvárajú novú dynamiku ktorá má potenciál transformovať hotovostné transakcie ako aj stratégie týkajúce sa likvidity a rizika. Napríklad, použitie APIs môže byť nákladovo efektívny spôsob prístupu a využívaniu bankových služieb, pričom zároveň poskytne používateľom štandardizované údaje o všetkých transakciách.

V súčasnosti existujú veľké výzvy pri získavaní výhod z AI riešení. Napríklad, prognózovanie cash flow, alebo prediktívne analytické nástroje sa spoliehajú na značné množstvo údajov, aby sa zvýšila ich spoľahlivosť. Tieto údaje sú však zvyčajne získavané z iných oddelení podniku ako treasury. Na základe toho, je zrejmé, že treasury manažéri sa často stretávajú s problémom získavania údajov v praxi.

Je dôležité poznamenať, že treasury manažéri potrebujú okrem nových technológií aj konkrétne príklady a nástroje, ktoré im umožnia využiť ich potenciál. Optimalizácia technologických procesov vo veľkých spoločnostiach je náročný proces. Jednou z možností, ako by mohli treasury oddelenia vo firmách vyťažiť s technológií maximum je investovať do zamestnancov so skúsenosťami v digitálnej oblasti. Schopnosť týchto ľudí pozerat' sa na údaje a analýzy z inej perspektívy je mimoriadne prínosná.

Digitalizácia je akcelerátorom produktivity práce, ale vyžaduje zmenu vo firemnej kultúre a v nastavení myslenia, aby dokázala zabezpečiť sľubované výhody. Treasury manažéri potrebujú zamerať svoju pozornosť na to, akým spôsobom by mohli rozšíriť svoje schopnosti a zručnosti v oblasti spracovania dát, tvorby analýz a digitalizácie. Je dôležité poznamenať, že napriek dynamickému trhovému prostrediu ešte stále veľa treasury manažérov bojuje so základnými úlohami svojej pozície, vzhľadom k obmedzenosti svojich zdrojov. Na základe rozhovorov z treasury konferencií (Hill, 2018) treasury manažéri ešte stále pokladajú za jednu z najväčších výziev ich práce predpovedanie tokov hotovosti. V procese automatizácie je mnoho podnikov ešte veľmi pozadu, nakoľko aj automatické platby za faktúry, či kontrola pohľadávok nie sú úplne štandardné. Nové technológie majú potenciál ponúknuť vrcholovým treasury manažérom uchopiteľné a do praxe implementovateľné riešenia týchto problémov, ale je dôležité si odpovedať na otázku, či je ich podnik na tieto riešenia pripravený. Mnoho treasurerov je totiž averzných voči zmenám, a neochotných upustiť od zaužívaných praktík. . Enrico Camerinelli, senior analytik Aite Group, konštatuje, že je najprv dôležité si odpovedať na otázku, či sú treasury centrá skutočne pripravené upustiť od komfortnej zóny manuálneho, denne sa opakujúceho vykonávania úloh, ktoré napĺňa pracovný čas zamestnancov k otvorenému a neprebádanému prostrediu plnému inovácií a neustálej transformácie.

Pod'akovanie

Táto práca bola podporená VEGA 1/0749/18 Výskum možností aplikácie princípov Corporate Governance v podnikoch na Slovensku.

LITERATÚRA

- [1] BRAG, S.W. 2010. Treasury management: the practitioner's guide. *Hoboken: Wiley*, 2010. ISBN 978-0-470-49708-1, s. 292
- [2] EUROMONEY, report. 2018. "Treasury Non-Stop: Excitement builds for real-time" on the impacts of real time and APIs on treasury. 2018.
- [3] HILL, E. 2018. Preparing Treasury for the Future. *TMI, issue 264*, 2018
- [4] JTT, 2018. Digital Treasury, *Journeys to treasury 2018-19*. 2018
- [5] KOMORNÍK, J. MAJERČÁKOVÁ, D., HUSOVSKÁ, M., 2011. Finančný manažment, *Bratislava: Kartprint*, 2011. ISBN 978-80-88870-97-5. s.253
- [6] MAGER, Ch. 2018. Emerging Technologies and Their Potential to Transform Transaction Banking. *TMI, issue 264*. 2018.
- [7] MCCULLIE, L. 2012. The Third Generation of Treasury. *A Treasurer's Guide to Integrated Treasury and Risk Managemen*. TMI Special Supplements, 2012.

- [8] MOINIAN, S., CUDDIHY, P., SCHMITZ-BECKER, C., JENDRUSCHEWITZ, B., SMEETON, J., MADJAR, J., MANNING, V., MADJAR, B. 2018. The road to real-time treasury. *Deutsche Bank: Global Transaction Banking*. 2018.
- [9] MUSA, H. KRIŠTOFÍK, P., VINCZEOVÁ, M. 2015 Finančný manažment. Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, ISBN 978-80-557-0991-8
- [10] POLÁK, P., KLUSÁČEK, I. 2010. Centralization of Treasury Management. *Summary: Business Perspectives*, 2010, ISBN 978-966-2965-08-7, s. 9
- [11] POLÁK, P., ROBERTSON, D. C., LIND, M. 2011. The N Role of Corporate Treasurer: Emerging trends in Response to the Financial Crisis. *International Research Journal of Finance and Economics*, 2011, ISSN 1450-2887, s. 48-69.
- [12] RAJENDRA, R. 2013. The Handbook of Global Corporate Treasury. *Singapore: Wiley*, 2013. ISBN 978-1-118-12282-2, s. 672
- [13] SHAH, G., YUNG, C. 2012. Evolution of Corporate Treasury Centres and Location Considerations for Asia Pacific. *Citi Insights Evolution*, 2012.
- [14] SWIFT, 2018. Corporates pilot to start testing new multi-bank payments tracking on SWIFT gpi, *Finsbury*, 2018.