

POŠTA, TELEKOMUNIKÁCIE A ELEKTRONICKÝ OBCHOD

Elektronický odborný časopis zameraný na problematiku poštových a telekomunikačných podnikov
a oblasť elektronického obchodovania

Ročník V.

ISSN 1336-8281

IV/2010



Žilinská univerzita v Žiline

Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov

Katedra spojov

Obsah

Nový systém odmeňovania zamestnancov Slovenskej pošty, a.s. DONOVAL Juraj BAKAJSOVÁ Lenka HLIBOKÁ Mária	1
Viacdimenzionálne modely portfóliového modelovania CRM hodnotového reťazca poštového operátora DYDŇANSKÝ Pavol MADLEŇÁK Radovan	5
Bariéry elektronického obchodovania – prevádzkovatelia elektronického obchodovania verzus prevádzkovatelia kamenných obchodov GAVLÁKOVÁ Eva	11
Návrh efektívneho systému poštovní služby na území Těšínska a Třinecka CHROMCOVÁ Barbora ŠVADLENKA Libor	17
Uplatnenie metodiky BSC pri vytváraní stratégie riadenia ľudských zdrojov v Slovenskej pošte, a. s. JANDZÍKOVÁ Kamila STRENITZEROVÁ Mariana	24
Protikorupčný program Daňového riaditeľstva Slovenskej republiky JANUŠKOVÁ Zuzana	30
Identifikácia regionálnych disparít vo využívaní telekomunikačných služieb a internetu KOŠŤÁLOVÁ Alena	36
Daňová kontrola KRÁTKA Lucia	41
Nové strategické smery TULISOVÁ Jana	47
Súvislosti konceptu spoločensky zodpovedného podnikania ŽIAČKOVÁ Vladimíra	52



NOVÝ SYSTÉM ODMEŇOVANIA ZAMESTNANCOV SLOVENSKEJ POŠTY, A.S.

Juraj Donoval ¹, Lenka Bakajsová ², Mária Hliboká ³

1 Úvod

Slovenská pošta, akciová spoločnosť Banská Bystrica je popredným poskytovateľom moderných komunikačných, distribučných a platobných služieb. Aby si udržala, ale zároveň aj posilnila svoje miesto na trhu poštových a logistických služieb, musí byť flexibilnou, spoľahlivou a zákaznícky orientovanou spoločnosťou. To si vyžaduje neustálu operatívnu inováciu všetkých činností, nevynímajúc oblasť riadenia ľudských zdrojov. Jedným zo strategických cieľov Slovenskej pošty je vytvárať primerané motivačné prostredie, a tak prispievať k zvyšovaniu produktivity, efektívnosti a kvality vykonávanej práce. K vytváraniu motivačného prostredia ako aj k zlepšeniu spokojnosti zamestnancov prispieva nemalou mierou aj systém odmeňovania zamestnancov. Aj preto sa manažment Slovenskej pošty rozhodol pristúpiť k transformácii doterajšieho systému na efektívny a obojstranne prijateľný systém odmeňovania zamestnancov.

Projekt transformácie systému odmeňovania zamestnancov bol zahájený začiatkom minulého roka, ako jeden z nosných projektov Slovenskej pošty, a. s. V praxi sa začal nový systém odmeňovania v Slovenskej pošte, a. s., uplatňovať od 1. januára 2010. Rieši odmeňovanie všetkých zamestnancov spoločnosti, s prioritným dôrazom na odmeňovanie prevádzkových zamestnancov pôšt, ktorí tvoria viac ako dve tretiny celkovej zamestnanosti Slovenskej pošty, a. s., cca 11 600 zamestnancov.

¹ Ing. Juraj Donoval, Slovenská pošta, Úsek ľudských zdrojov, Odbor personálneho controllingu a riadenia motivačného systému, Partizánska cesta 9, 975 99 Banská Bystrica, Slovenská republika, tel.:+421 484 339 697,fax: +421 484 115 213, e-mail: donoval.juraj@slposta.sk

² Ing. Lenka Bakajsová, Slovenská pošta, Úsek ľudských zdrojov, Odbor personálneho controllingu a riadenia motivačného systému, Špitálska 1, 071 01 Michalovce, Slovenská republika, tel.:+421 566 868 185,fax: +421 566 868 189, e-mail: bakajsova.lenka@slposta.sk

³ Ing. Mária Hliboká, Slovenská pošta, Úsek ľudských zdrojov, Odbor personálneho controllingu a riadenia motivačného systému, M. M. Hodžu 7, 031 48 Liptovský Mikuláš, Slovenská republika, tel.:+421 445 526 703, e-mail: hliboka.maria@slposta.sk

2 Ciele nového systému odmeňovania

Zámerom bolo transformovať doterajší systém odmeňovania zamestnancov na nový systém, ktorého cieľom bolo v prvom rade sklbiť požiadavky zamestnancov a manažérov a tým vytvoriť:

- motivačný, výkonovo orientovaný a zásluhový systém odmeňovania pochopiteľný pre všetkých zamestnancov spoločnosti a zároveň použiteľný pre manažérov spoločnosti ako nástroj motivácie zamestnancov vo svojich tímoch,
- jednoduchý, jednotný, administratívne a časovo nenáročný systém podporovaný v maximálnej miere automatizáciou,
- systém odmeňovania zameraný na plnenie strategických cieľov spoločnosti (predovšetkým v oblasti ekonomiky a kvality práce).

Požiadavky na nový systém odmeňovania sa formovali v rámci aktívnej spolupráce útvaru ľudských zdrojov s vedúcimi zamestnancami na rôznych úrovniach a z rôznych oblastí riadenia a manažérmi formou riadených diskusií v rámci workshopov, konzultácií a tiež dotazníkovou formou. Na transformácii a budovaní nového systému odmeňovania sa aktívne podieľali aj zástupcovia odborových zväzov.

3 Proces transformácie systému odmeňovania

Najdôležitejšie úlohy v procese transformácie systému odmeňovania zamestnancov:

- identifikovať a analyzovať dôvody na zmenu systému odmeňovania a to z úrovne manažmentu spoločnosti ako aj z úrovne zamestnancov,
- analyzovať víziu a ciele spoločnosti,
- definovať požiadavky manažmentu spoločnosti ako aj identifikovať a definovať požiadavky zamestnancov na nový systém odmeňovania,
- analyzovať pôvodný systém odmeňovania,
- identifikovať a eliminovať demotivačné faktory pôvodného systému, identifikovať a navrhnúť motivačné faktory v rámci nového systému odmeňovania,
- získavať a analyzovať poznatky z externého prostredia na domácom, ale aj zahraničnom trhu,
- identifikovať a analyzovať dostupné a použiteľné zdroje dát,
- transformovať strategické ciele spoločnosti v rámci navrhovaných jednotných ukazovateľov pre odmeňovanie, vrátane nastavenia ich hodnotiacich kritérií (transformovať ciele spoločnosti do každodennej činnosti všetkých zamestnancov spoločnosti na všetkých úrovniach riadenia),
- zabezpečiť zber údajov súvisiacich s navrhovanými ukazovateľmi pre odmeňovanie, vrátane analyzovania ich vplyvu na úroveň plnenia cieľov spoločnosti ako aj na odmeňovanie zamestnancov,
- zabezpečiť aktívnu a operatívnu komunikáciu návrhov, analýz, dopadov, prínosov, rizík... voči manažmentu spoločnosti a tiež vybraným manažérom a zamestnancom z vybraných organizačných zložiek, vrátane komunikácie so zástupcami odborových zväzov,
- zrealizovať pilotné overovanie na vybraných organizačných zložkách s priamym dopadom na odmeňovanie zamestnancov,
- vyhodnotiť výsledky pilotného overovania, vrátane ich komunikácie na úrovni manažmentu spoločnosti,
- špecifikovať požiadavky pre tvorbu softvérovej podpory (definovanie požiadaviek, testovanie, zavádzanie,...),

- zabezpečiť spracovanie, pripomienkovanie, schválenie, distribúciu a výklad jednotnej metodiky pre odmeňovanie zamestnancov,
- realizovať vzdelávanie manažérov, vedúcich a ostatných zamestnancov v oblasti odmeňovania vrátane vzdelávania v oblasti softvérovej podpory,
- stanoviť konkrétne, jednotné kritériá pre odmeňovanie, vychádzajúce z podnikovej stratégie, ktoré majú byť merateľné, zamestnancami ovplyvniteľné, viazané na výkon a primerane náročné (cieľom je stanovovať jednotné a individuálne ukazovatele s cieľom zabezpečiť diferenciáciu v odmeňovaní zamestnancov od ich výkonu a kvality práce),
- zaviesť nový systém odmeňovania do užívania,
- analyzovať pripomienky, návrhy, podnety zo strany jeho užívateľov, s cieľom doladovania, skvalitňovania a tiež flexibilného prispôsobovania systému odmeňovania,
- nepodceňovanie dôležitosti tohto nástroja v riadení ľudských zdrojov.

V rámci realizácie projektu boli definované aj riziká, ich možné dôsledky a aj možnosti ich eliminovania. Aj po zavedení nového systému odmeňovania do praxe sú kritéria odmeňovania neustále vyhodnocované, analyzované, ako aj ich dopady na vývoj rozhodujúcich ekonomických ukazovateľov spoločnosti a kvality práce, v neposlednom rade aj dopady na odmeňovanie zamestnancov v závislosti od výkonu.

4 Prínosy nového systému odmeňovania v praxi

Pre spoločnosť:

- jednotný systém odmeňovania zamestnancov,
- diferencovaný v odmeňovaní v závislosti od výkonu,
- zameraný na plnenie konkrétnych úloh, cieľov, vychádzajúcich zo strategických cieľov spoločnosti,
- zabezpečujúci plnenie stanovených ukazovateľov,
- odzrkadľujúci ekonomickú a sociálnu situáciu v spoločnosti,
- prispievajúci k vytváraniu prostredia a podmienok pre zlepšenie spokojnosti zamestnancov, výsledkom ktorého je spokojný, lojálny, zainteresovaný a motivovaný zamestnanec.

Pre manažérov:

- jednoduchý systém odmeňovania zameraný na plnenie konkrétnych úloh, cieľov,
- pružný v kompetenciách v oblasti stanovovania a vyhodnocovania ukazovateľov pre odmeňovanie,
- umožňujúci stanovovať pre odmeňovanie ukazovatele, ktoré vie zamestnanec, tím, svojou prácou ovplyvňovať,
- zameraný na komplexné hodnotenie práce zamestnanca, t. j. vrátane odmeňovania pracovného právania zamestnanca a výsledkov riadiacej činnosti vedúceho zamestnanca,
- s podporou informačných technológií komfortný, administratívne a časovo nenáročný v oblasti stanovovania, sledovania a vyhodnocovania ukazovateľov pre odmeňovanie,
- korektný z hľadiska verifikácie dát vstupujúcich do systému odmeňovania,
- umožňujúci napr. vedúcim zamestnancom priamo na poštách priebežne aj denne počas hodnotiaceho obdobia sledovať vývoj v plnení stanovených ukazovateľov podľa jednotlivých zamestnancov a aj celej organizačnej zložky (napr. pošty),

- operatívny v oblasti zabezpečenia dostupnosti dát za organizačné zložky (pošty) a aj jej zamestnancov vo vzťahu k nadriadeným organizačným zložkám na konci hodnotiaceho obdobia,
- motivačný, zviditeľňujúci výkonných a zároveň odhaľujúci menej nevýkonných zamestnancov.

Pre zamestnancov:

- umožňuje stanovovať ukazovatele, ktoré vie zamestnanec, tím, svojou prácou ovplyvňovať,
- komplexne hodnotí prácu zamestnanca (okrem plnenia ukazovateľov aj pracovné právanie zamestnanca a riadiacu činnosť vedúceho zamestnanca),
- zabezpečuje diferenciaciu v odmeňovaní v závislosti od dosiahnutých výkonov,
- motivuje zamestnancov k vyšším výkonom, k zvyšovaniu kvality práce,
- s podporou informačných technológií je systém prehľadný, zamestnanec má možnosť priebežne denne sledovať vývoj v plnení stanovených ukazovateľov,
- administratívne a časovo nenáročný,
- zapája zamestnancov do plnenia strategických cieľov spoločnosti, definuje ich zodpovednosti, čím zdôrazňuje ich dôležitosť a získava si ich záujem,
- prispieva k vytváraniu harmonických vzťahov medzi zamestnancami na pracovisku a aj v spoločnosti.

5 Záver

Nový systém odmeňovania, ktorý sa uplatňuje v praxi od 01. januára 2010, priniesol prelom v odmeňovaní predovšetkým zamestnancov v pôsobnosti oblastných riaditeľstiev pôšt. Aj napriek tomu, že rieši odmeňovanie všetkých zamestnancov Slovenskej pošty, a. s., a v praxi sa uplatňuje ešte len krátko, prináša už svoje prvé výsledky.

Vzhľadom na počet zamestnancov, na ktorých sa nový systém odmeňovania vzťahuje, potrvá ešte nejaký čas, kým si princípy odmeňovania v rámci nového systému osvoja všetci zamestnanci spoločnosti na všetkých úrovniach riadenia. Je dôležité si uvedomiť, že aj tento nástroj v riadení ľudských zdrojov má možnosť v podstatnej miere ovplyvniť postavenie Slovenskej pošty v konkurenčnom prostredí, o to viac, že nás čoskoro čaká liberalizácia poštového trhu.

Literatúra

- [1] STRENITZEROVÁ, M: Nové smery v meraní firemnej výkonnosti. In: Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod - elektronický časopis Katedry spojov. 2/2009, ISSN 1336-8281, s. 62-71



VIACDIMENZIONÁLNE MODELY PORTFÓLIOVÉHO MODELOVANIA CRM HODNOTOVÉHO REŤAZCA POŠTOVÉHO OPERÁTORA

Pavol Dydnanský¹, Radovan Madleňák²

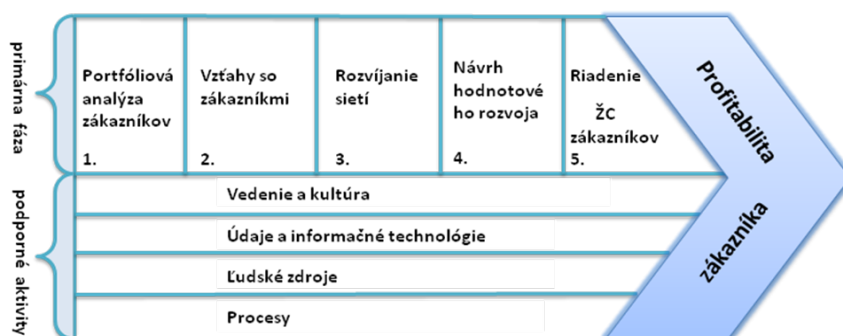
Úvod

CRM hodnotový reťazec je modelom ktorý môžu podniky nasledovať pri zavádzaní a implementácii ich CRM stratégií. Tento model je založený na teoretických základoch a praktických požiadavkách podnikov.[1] CRM hodnotový reťazec popísal v svojej knihe Buttle, F. (2004) *Customer relationship management: concepts and tools*.

Primárne činnosti CRM hodnotového reťazca zabezpečujú, že spoločnosť spolu s podporou svojich sieťových partnerov vytvára a zabezpečuje hodnotu, ktorou si získa a udrží zákazníka. [1]

Základným zámerom je zabezpečiť, že spoločnosť si buduje dlhodobý vzájomne výhodný vzťah so strategicky významnými zákazníkmi. Nie všetci zákazníci sú strategicky dôležití. Niektorí zákazníci sú príliš nákladní na získanie a obsluhu. Kupujú málo, nepravidelne; platia neskoro alebo vôbec, kladú vysoké požiadavky na zákaznícky servis a predajné sily. [1]

Prostredníctvom CRM hodnotového reťazca je možné definovať kroky k obojstranne výhodným vzťahom, v žiadnom prípade nie výhodným len pre jednu stranu. Na druhej strane, každý podnik si musí definovať strategicky významných zákazníkov a teda je potrebné poznať tých zákazníkov, ktorí prinášajú podniku zisk a ktorí náklady. Zabezpečenie týchto krokov je realizované prostredníctvom primárnych a podporných činností. Tieto sú zobrazené v Buttlovom CRM hodnotovom reťazci, ktorý zobrazuje obrázok č. 1. V ďalšej časti sa budeme venovať piatim krokom primárnych činností CRM hodnotového reťazca.



Obr.1: CRM hodnotový reťazec (CRM value chain) [1]

¹ Ing. Pavol Dydnanský, Wuppertálska 19, 040 01 Košice, Slovensko, tel.: +421 903 553 132, E-mail: dydnansky.pavol@slposta.sk

² doc. Ing. Radovan Madleňák, PhD., Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, katedra spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, e-mail: radovan.madlenak@fpedas.uniza.sk

CPA: Customer Portfolio Analysis ako jedna z primárnych činností CRM Value chain

Analýza zákazníckeho portfólia, CPA je prvým krokom v CRM Value chain, hodnotového reťazca, a patrí k primárnym činnostiam podniku (to sú tie činnosti, ktoré podniku prinášajú zisk). Nie všetci zákazníci majú pre spoločnosť rovnakú hodnotu a preto je potrebné ich segmentovať. Je potrebné pristupovať ku každej skupine zákazníkov individuálne. Na základe segmentácie zákazníkov, vie poštový podnik ponúkať ciele reklamu, ponúkať obchodné produkty obchodným firmám, analyzovať potreby finančných inštitúcií, či navrhovať technologické postupy pre úrady.

Pre spoločnosti ktoré neanalyzujú svojich zákazníkov dlhodobo, môže byť tento segmentačný prístup vhodným spôsobom ako identifikovať potenciálne strategicky významných zákazníkov. Portfóliová analýza rozdeľuje aktuálnych aj potenciálnych zákazníkov do rozličných skupín. Dôležité na zváženie je analyzovať a triediť zákazníkov podľa ich potenciálneho zisku (nie iba podľa objemov) či je to podľa sektora, segmentu, alebo individuálne. [1]

Poštové podniky by mohli zvážiť, či je správne segmentovať svojich zákazníkov iba podľa objemov. Zákazníci, ktorí sú dnes pre poštový podnik nezaujímaví, nakoľko ich objem je malý, nemusia byť v tom čase podchytení aj keď ich potenciál do budúcnosti je veľký. Prípadný odchod ku konkurencii poštový podnik nemusí zaznamenať.

1 Portfóliová analýza ako moderný prvok CRM hodnotového reťazca

V kontexte B2B marketingu portfóliová analýza poskytuje kľúč k úspešnosti vzťahového manažmentu a je dôležitým vstupom pri strategických rozhodnutiach. Portfólio poskytuje mechanizmus pre konceptualizovanie a manažovanie zákazníkov. Na taktickej úrovni, manažéri potrebujú zvážiť aké je optimum rozloženia zákazníkov v matici. Toto potrebuje opatrné zváženie a dostatočné skúsenosti. Modelovanie vzťahových portfólií môže jasne hrať dôležitú úlohu v strategickom marketing manažmente. Dôležité je pracovať opatrne s dátami ktoré sú subjektívne a vstupujú do modelovania. [2]

Vzťahový manažment je v súčasnosti jedným z najväčších výziev obzvlášť v business-to-business sfére. Udržanie si zákazníka je dôležité, keďže náklady na udržanie už existujúceho zákazníka sú nižšie ako na získanie nového. Z toho dôvodu boli vyvinuté portfóliové plánovacie matice, ktoré sa snažia plánovať zákazníkov vzhľadom na špecifiká segmentu ako aj ŽC zákazníka. Bolo navrhnutých niekoľko 3D a 2D modelov.

V rámci portfóliovej analýzy je potrebné sa zaoberať otázkami ako je potrebné nadviazať nové vzťahy, ktoré vzťahy by sa mali rozvíjať, ktoré udržať, ktoré ukončiť?

Problémy ku ktorým môže dôjsť je vysoká závislosť na relatívne malom počte zákazníkov a následná zraniteľnosť podniku. Môže vzniknúť tlak na ziskovú maržu, pokiaľ sa kľúčový zákazník rozhodne tlačiť a bude sa snažiť takto zneužiť svoje privilegované postavenie. Sústreďenie sa na kľúčových zákazníkov môže mať negatívny dopad na ostatných, ktorí by sa mohli stať kľúčovými v budúcnosti.

Je dobré si uvedomiť, že každý zákazník má individuálne správanie, ale určité skupiny zákazníkov majú obdobné potreby. Preto je potrebné dostupné informácie analyzovať a hľadať medzi nimi súvislosti.

Takýmito analýzami možno odhaliť napríklad vysokú závislosť nákupu nejakého produktu na kúpe iného produktu, čo sa nazýva krížový predaj (cross-selling), kde v poštovom podniku po využití hybridnej služby pre tlač a obáľkovanie zásielok, je vysoko pravdepodobné využitie následnej služby na distribúciu zásielok.

Ďalej sa zisťujú príležitosti pre navýšenie predaja (up-selling), čo je možnosť zákazníkovi, ktorý si zamýšľa kúpiť lacnejší produkt ponúknuť síce drahší produkt, ale s pridanou hodnotou, ako odoslanie zásielky rýchlejšou službou.

Diskusia o životnom cykle zákazníka používa akvizíciu zákazníkov, rozvoj a uchovanie zákazníka. Akvizícia znamená získanie si viacerých profitabilnejších zákazníkov, rozvoj znamená rast tržieb u existujúcich zákazníkov a uchovanie zákazníka predstavuje značný vplyv na firemnú profitabilitu.

Nie všetci SSCs majú celoživotnú hodnotu zákazníka (LTV – Live Time Value). Niektorí zákazníci sú nákladní na obsluhu, majú špecifické požiadavky, je potrebné neustále riešiť ich dotazy, reklamácie, ale aj zdanlivo nepodstatné požiadavky, ďalší obchodujú len sezónne, alebo len krátkodobo. Nie stále je veľký zákazník aj profitabilný. Rôznymi tendrami tlačí na nízke ceny, má vysoké požiadavky, podnik sa musí stále prispôsobovať novým podmienkam, aj neplánovaným použitím nákladov.

Buttle popísal štyri typy strategicky významných zákazníkov (SSC – Strategically Significant Customer). Prvá skupina zákazníkov je tá, kde má zákazník veľkú LTV a je tým pádom SSC.

Druhou skupinou sú zákazníci, ktorých voláme „Benchmark“ porovnávači. Kopírujú správanie iných zákazníkov. Treťou skupinou sú „Inspirations“ inšpirátori, ktorí inšpirujú k zmene v odberateľskej spoločnosti. Sú to zákazníci, ktorí nájdu využitie ich produktových myšlienok a to tým spôsobom, že zlepšia kvalitu (služby) a znížia náklady. Sú to veľmi nároční zákazníci, sústavní sťažovatelia, a aj napriek tomu, že ich LTV potenciál je nízky, sú významným zdrojom hodnoty pre podnik. [1]

Jedným z príkladov je nadnárodná zahraničná spoločnosť pôsobiaca na Slovensku, ktorá neakceptovala všetky podmienky podniku, ale predložila svoje korporátne podmienky, bez ktorých nebolo možné uzatvoriť zmluvu o spolupráci. Jednou z výnimiek bolo finančné vyúčtovanie nie len na spoločnosť ako takú, ale aj na jej jednotlivé strediská. Nakoľko má spoločnosť akcie na trhu, ďalšou špecifickou požiadavkou bolo predkladanie predbežných nákladov za mesiac, hneď v prvý deň nasledujúceho mesiaca. Pre túto spoločnosť bolo urobené veľa, ale aj napriek tomu sa reálne očakávania nenaplnili.

Poslednou štvrtou skupinou SSC sú „cost magnets“ teda „priťahovače nákladov“. Sú to zákazníci, ktorí sa podieľajú vysokou mierou na fixných nákladoch, využívajú málo ziskové služby pre podnik, ako je neadresná distribúcia, kde sú vysoké nároky na databázy, veľké požiadavky na nízku cenu, zmena rozhodnutí v poslednej chvíli, úprava databáz podľa špecifikácií – etnické skupiny, národnostné menšiny, muži, ženy, atď.

Existuje nástroj portfóliovej analýzy, ktorý rozdeľuje zákazníkov do štyroch strategických skupín, t.j. SAC, Re-engineer, Nurture, Invest. [1]

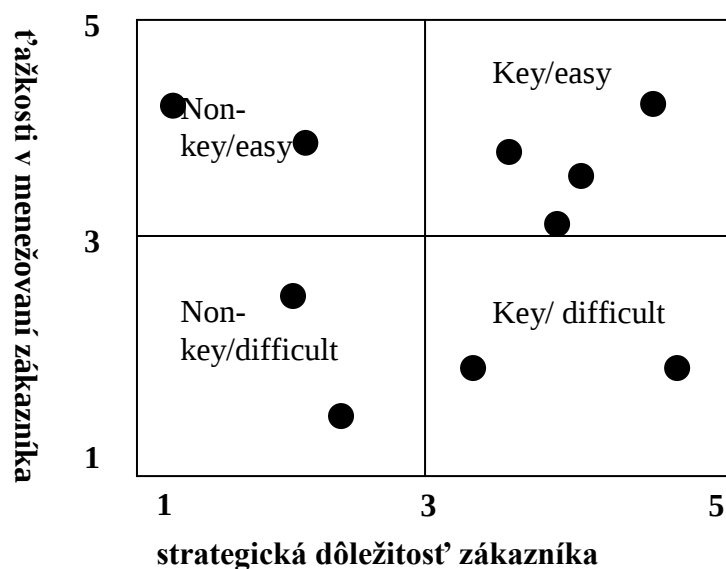
- Zákazníci u ktorých by bolo vhodné zvážiť ich vyradenie sú tzv. „SACK“, jedná sa o zákazníkov, ktorí nemajú vysoké zisky, ani dlhú životnosť, LTV.
- „Invest group“, sú to zákazníci, ktorí sú hodnotnými zákazníkmi pre spoločnosť, a majú značný potenciál a oplatí sa do nich investovať.
- „Re-engineer“, sú to zákazníci, ktorí nie sú v súčasnosti veľmi profitabilní, ale môžu sa nimi stať v budúcnosti. Jednou z možností prístupu k takýmto zákazníkom je obmedziť využitie zákazníckeho servisu, tele marketing, radšej ako obmedziť osobnú komunikáciu s predajcami.
- „Nurture“, t.j. tých, s ktorými je potrebné rozvíjať vzťahy, pretože sú pre spoločnosť profitabilní, ale majú nízky potenciál. [1]

Pri segmentácii sa používa často krát finančné kritérium. Tabuľka č. 1 znázorňuje možnosti iného ako len finančného portfóliového modelovania.

Tab. 1: Nefinančné premenné používané pri konštrukcii portfólia. [3]

Premenné používané pri konštrukcii portfólia	Váha
strategická dôležitosť zákazníka	
- zákazníkov potenciál	0,4
- budúca expanzia	0,25
- prepojenosť na exportný trh	0,25
- prestíž zákazníka	0,1
Suma	1
ťažkosti v manažovaní zákazníka	
- stupeň konkurenčného tlaku	0,4
- platobné problémy	0,2
- predložené sťažnosti	0,2
- nákupné správanie	0,2
Suma	1

Iným príkladom nefinančného portfóliového modelovania je matica ťažkosti v manažovaní zákazníka verzus strategická dôležitosť zákazníka, čo je znázornené na obrázku č. 2. Za zváženie stojí napríklad prehodnotenie zákazníkov v kvadrante „Non-key/difficult“. V tomto kvadrante sa môžu nachádzať aj zákazníci ktorí sú pre podnik stratoví. Vypovedanie vzťahu môže byť jedným z riešení.



Obr. 2: Matica ťažkosti v manažovaní zákazníka verzus strategická dôležitosť zákazníka [3]

1.1 Zákaznícka politika a zhlukovanie zákazníkov

Zákazníkov je možné v prvom rade rozlišovať podľa peňažnej stupnice. Podľa nej sa potom zaradia do skupiny zákazníkov ziskových alebo neziskových. Ďalej je možno ich členiť podľa týchto kritérií:

- zákazníci s kladnou alebo zápornou bilanciou platieb;
- zákazníci s nízkymi alebo vysokými obratmi
- zákazníci s vysokými alebo nízkymi nákladmi na predaj (distribúciu);
- zákazníci s malými alebo vysokými nárokmi;
- zákazníci s vysokou alebo nízkou bonitou (štatistickým hodnotením);

- statické portfólio: vzorní a konjunkturálni zákazníci, zákazníci čerpajúci rezervy a rezignujúci zákazníci a pod. [5]

Analýza zákazníkov sa uskutočňuje s cieľom vypracovať plán predaja, a preto by sa mala posudzovať z viacerých hľadísk. Prvým z nich je životný cyklus portfólia zákazníkov, v rámci ktorého sa zákazník chápe ako subjekt, ktorý prechádza viacerými štádiami životného cyklu, akými sú uvedenie, rast, zrelosť a útlm. [4]

1.2 Koncentrácia zákazníkov portfólia a jej hodnotenie

Zvykom predajcov je triediť zákazníkov do nasledujúcich skupín: malí, strední a veľkí zákazníci, a to podľa výšky ich tržieb. Z tejto analýzy vyplývajú pre predajcu dve výhody:

- umožňuje hodnotiť riziko, ktorému sú vystavení niektorí zákazníci, ktorých váha v prípade ich stretu ohrozuje celkové tržby sektora predaja;
- pridáva nový prvok k definícii stratégie návštev, a to váhu zákazníkov.

Analýza koncentrácie sa vykonáva klasickou metódou 20/80 respektíve ABC analýza. Cieľom metódy je určiť 20% zákazníkov, ktorí realizujú 80% tržieb. Metóda umožňuje usporiadať zákazníkov podľa realizovaných tržieb. Na jej základe získame graf, kde:

- na horizontálnej osi sú uvedení zákazníci v % (zákazníci A,B,C)
- na vertikálnej osi je uvedené percento z celkovej hodnoty realizovaných tržieb.

Krivka je ideálna a má teoretický charakter. Realita môže byť iná. Skúsenosť ukazuje, že predajcovia označujú skupinu A ako najvýznamnejších zákazníkov, skupinu B ako priemerných zákazníkov a skupinu C ako slabých zákazníkov. [4]

Je dôležité predvídať vývoj koncentrácie v čase. Akú tendenciu má portfólio zákazníkov? Má tendenciu koncentrácie, resp. dekoncentrácie?

Vzťahové portfóliové modely sú len jeden z množstva analytických modelov, ktorý môže byť použitý na zlepšenie operačného marketingu manažmentu. Otázka však stojí, ktorý model si má firma vybrať? Firma by si mala vybrať model najlepšie vystihujúci jej ciele, ktoré chce dosiahnuť. Voľba dimenzii modelu nie je jednoduchá záležitosť. Závisí od povahy firmy a od jej mikroprostredia. Podľa toho, či je napríklad pre manažment dôležitý; vzťahový manažment, podiel na trhu alebo získanie nového trhu. Profitabilita je jedným z významných kritérií avšak firma by mala brať do úvahy pri portfóliových analýzach aj nefinančné kritéria, ktoré môžu zohrať taktiež veľký význam. [6]

V prípade, že sú pochopené jednotlivé zákaznicke segmenty, ich spoločné črty a motivátory ich správania, predajca môže zvyšovať profitabilitu týchto segmentov. Dôležité je si uvedomiť, že zákazník môže prechádzať jednotlivými segmentmi. Manažéri by mali na to pamätať a v prípade potreby robiť takéto presuny. Podnik by sa mal snažiť, aby jeho vzťahy so zákazníkmi boli v dlhodobom horizonte ziskové. Uchovanie zákazníkov vedie k zvyšovaniu dlhodobej firemnej profitability, preto by sa mal podnik snažiť, aby jeho vzťahy so zákazníkmi boli v dlhodobom horizonte ziskové. Ziskovosť týchto vzťahov je potrebné pravidelne, minimálne raz ročne analyzovať. Treba pamätať, že vzťah, ktorý nie je momentálne ziskový, neznamená, že ním bude aj v budúcnosti. Uchovanie zákazníkov vedie k zvyšovaniu dlhodobej firemnej profitability.

2 Profitabilita ako výsledok CRM hodnotového reťazca

Primárne ako aj podporné činnosti CRM hodnotového reťazca smerujú ku konečnej profitabilite podniku.

Profitabilitou je myslená analýza zákaznickej profitability, kde vystupujú reálne náklady potrebné na obsluhu zákazníka. Profitabilita potrebuje byť monitorovaná

v pravidelných intervaloch. Mnoho firiem nevie špecifikovať reálne náklady na obsluhu zákazníka a tým pádom nevie špecifikovať aj zisk plynúci z jednotlivých zákazníkov. [6]

Zákaznícka profitabilita je základom pre portfóliové plánovanie. Podniky môžu analyzovať alokáciu zisku a nákladov vzhľadom na podiel zákazníkov na celkovom zisku. Takto sa zákazníci rozdeľujú do rôznych portfólií. Následne je potrebné vypracovať stratégiu pre jednotlivé portfóliá. Aplikácia CRM si vyžaduje používanie veľkého množstva dát a premenných.

Taktiež existujú partnerstvá ktoré nie sú momentálne najprofitabilnejšie, ale majú veľký potenciál sa nimi stať v budúcnosti. Sú zákazníci, ktorí majú strategickú dôležitosť a je tam stále priestor pre zvyšovanie zisku. Portfóliové analýzy sú jedným z kľúčových úspechov vzťahového manažmentu.

Potenciálna profitabilita je často spájaná spojkami ako up-selling a cross-selling. Up-selling predstavuje predaj dodatočného množstva existujúcemu zákazníkovi, napríklad produkt predplatené obaly pre expresné služby, ktoré môže využiť v budúcnosti. Cross-selling je ponuka nových produktov zákazníkovi, ktoré doposiaľ nenakupoval alebo o nich nevedel, resp. ponúkať služby s pridanou hodnotou, ktoré sú ziskovejšie pre poštový podnik.

Aby bola implementácia CRM úspešná a dosiahla sa želaná profitabilita, je potrebné kladť patričný dôraz na prvý krok primárnych činností, a to na portfóliovú analýzu. Práve správna a dôkladne vykonaná portfóliová analýza je východiskom pre nasledujúce kroky primárnych činností. CRM je efektívny nástroj ako pristupovať k individuálnym potrebám zákazníka, na druhej strane sa nedá implementovať do každého podniku za každú cenu. Zavedeniu CRM musí často krát predchádzať aj zmena filozofie predaja.

Správne nastavená viacdimenzionálna analýza zákazníkov vedie k maximalizácii zisku z predaja. Podnik si musí uvedomiť, že je potrebné segmentovať zákazníkov. Na druhej strane je nevyhnutné zvoliť individuálny prístup k jednotlivým zákaznickým segmentom. Tento individuálny segmentačný prístup, vedie k úspešnej implementácii CRM.

Literatúra

- [1] BUTTLE, Francis.
<http://www.pdfmeta.com/fi/value%20chain%20management%20tesco-pdf-1.html>
- [2] ZOLKIESKI, Judy. TURNBULL, Peter. Relationship Portfolios - Past, Present and Future. In. Paper presented at the *16th IMP Conference*, Bath, UK, 2002. September 7–9, s.1-18 (angličtina)
- [3] DROUSSIOTIS, George. YORKE, A. David. The Use of Customer Portfolio Theory An Empirical Survey David. In. *Business & Industrial Marketing*, MCB University Press, 1994. roč. 9 č. 3, s. 6-18, ISSN 0885-8624. (angličtina)
- [4] KITA, Jaroslav. *Nákup a predaj na trhu výrobnej sféry*. 1.vyd. Bratislava: IURA EDITION, 2002. 266, 204 s. ISBN 80-89047-50-5.
- [5] WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkum pomoci CRM*. Praha: Grada Publishing, 2003. 118 s. ISBN 80-247- 0569.
- [6] ZOLKIESKI, Judy. TURNBULL, Peter. In. Do relationship portfolios and networks provide the key succesful relationship mnagement? In: *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2002, roč. 17, č. 7, s. 575-597 ISSN 0885- 8624. (angličtina)

Grantová podpora

VEGA 1/0149/10

Difúzne procesy nových mobilných služieb a ich hodnotový reťazec

KEGA 036-017ŽU-4/2010

Data modeling v procese vzdelávania v počítačovom laboratóriu Katedry spojov



BARIÉRY ELEKTRONICKÉHO OBCHODOVANIA – PREVÁDZKOVATELIA ELEKTRONICKÉHO OBCHODOVANIA VERZUS PREVÁDZKOVATELIA KAMENNÝCH OBCHODOV

Eva Gavláková*

Úvod

Najpoužívanejšími výrazmi posledných dvoch rokov, ktoré sa udomácnili nie len v ekonomických kruhoch, ale poznačili aj mnohé rodiny, sú slová ako hospodárska kríza, prepúšťanie, krach veľkých či malých podnikov a vysoká miera nezamestnanosti. Ponuka práce sa znížila a mnohé podniky v rámci šetrenia spustili hromadné prepúšťanie. O prácu dôsledkom hospodárskej krízy prišlo niekoľko tisíc ľudí. Vidina nového zamestnania nebola veľmi pozitívna. Jednou z možných variant riešenia problému nezamestnanosti, je vlastné podnikanie, ktoré je dnes podporované aj zo strany štátu.

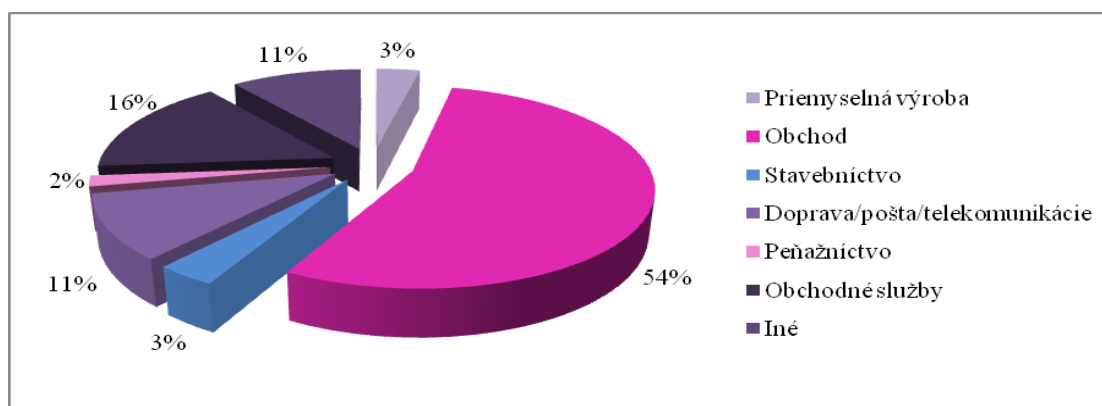
Začínajúci podnikateľ rozmýšľa, v prvom rade nad nízkymi vstupnými nákladmi a vysokými výstupmi v podobe zisku. Takéto riešenie ponúka oblasť elektronického obchodovania. Nie sú k nemu potrebné takmer žiadne kancelárske priestory. Elektronický obchod je možné prevádzkovať z pohodlia bytu alebo domu, čo šetrí náklady za prenájom kancelárskych, skladových či prevádzkových priestorov. Základnými prostriedkami začínajúceho podnikateľa sú počítač, pripojenie na internet a dobrý podnikateľský zámer. Túto formu obchodovania samozrejme môže využívať podnik rôznej veľkosti a podnikateľského zamerania. Na základe charakteristiky elektronického obchodovania je možné predpokladať, že najčastejšie využíva túto formu sektor malého a stredného podnikania, ktorý tvoria mikropodniky, malé a stredné podniky. Výsledky vykonaného prieskumu tento fakt potvrdili.

Elektronické obchodovanie na Slovensku v sektore malého a stredného podnikania

Elektronické obchodovanie v našich podmienkach sa stáva čoraz viac populárnym. Za účelom zistenia základných bariér, s ktorými sa stretli prevádzkovatelia elektronického obchodu pri jeho zavádzaní a samotnej prevádzke bol uskutočnený prieskum. Boli oslovené spoločnosti, ktoré prevádzkujú elektronický obchod, firmy, ktoré majú len webovú prezentáciu svojej firmy a podniky, ktoré vôbec nevyužívajú internet na propagáciu.

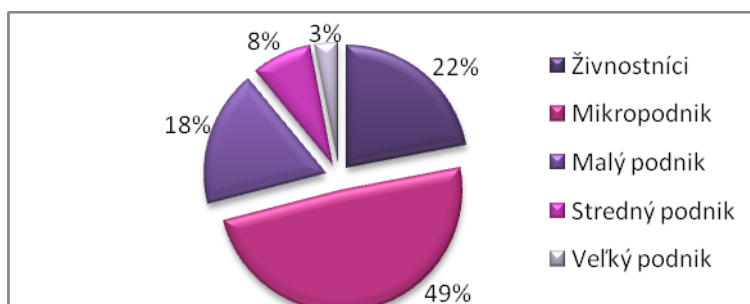
Z oslovených 122 respondentov prevádzkuje elektronický obchod 51, s rôznym podnikateľským zameraním. Najrozšírenejším je samozrejme obchodná činnosť, najmenej podniká v oblasti poskytovania peňažných služieb (pozri Obrázok 1.).

* Ing. Eva Gavláková., Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina
e-mail: eva.gavlakova@fpedas.uniza.sk



Obrázok 1. Druhy elektronického obchodu podľa podnikateľskej činnosti

Najzastúpenejšou skupinou z oslovených podnikov, ktoré prevádzkujú elektronické obchodovanie, boli mikropodniky (49 %), druhou bola skupina živnostníkov (22 %), malé podniky (18 %), stredné podniky (8 %) a veľké podniky (3 %). Pri kategorizácii mikropodnikov, malých a stredných podnikov predpokladáme, že ide o obchodné spoločnosti, ako napr. spoločnosti s ručením obmedzeným a akciové spoločnosti. Táto forma podnikania sa pri výbere vzorky respondentov vyskytovala najčastejšie.



Obrázok 2. Prieskum elektronického obchodovania - veľkostná kategória podniku

Malé a stredné podnikanie je charakteristické úzkou špecializáciou výroby, resp. poskytovaním služieb, čo im zabezpečuje dynamickú a efektívnu odozvu na zmeny v dopyte. Môžu pružne reagovať na zmeny v požiadavkách zákazníkov a rýchlo inovovať produkt, podľa ich potrieb. Veľakrát ide o firmy, ktoré majú úzky vzťah so zamestnancami alebo o rodinné firmy, ktoré zabezpečujú úsporu v oblasti financií.

Do prieskumu sa zapojili aj firmy zo zahraničia, kde 29 % tvorili respondenti z Českej republiky a 3 % z iných štátov. Slovenská republika mala zastúpenie zo všetkých krajov, a to v pomere 15 % Žilinský a Nitriansky kraj, 13 % Bratislavský kraj, 11 % Trenčiansky kraj, 10 % Trnavský kraj, 8 % Košický kraj, 7 % Prešovský kraj a 6 % Banskobystrický kraj.

Výsledky prieskumu poukázali na základné bariéry, ktoré vnímajú podnikatelia pri zavádzaní a prevádzkovaní elektronického obchodu. Na samotnom začiatku akejkoľvek činnosti je nápad. Ten je potrebné prepracovať do podnikateľského zámeru, pri ktorom je prvoradé určiť predmet podnikania. Najčastejším predmetom podnikania oslovených respondentov, prevádzkujúcich elektronické obchodovanie je obchod (61 %) a obchodné služby (12 %). Nikto nepodniká v oblasti poskytovaní hotelových, reštauračných, pohostinských služieb, poľnohospodárstva a potravinárskej výroby. Týmto sa potvrdzuje fakt, že nie všetko sa dá predávať prostredníctvom internetu. Aj keď forma elektronického obchodovania v oblasti hotelových služieb je dnes vo veľkej miere využívaná. Zákazníkovi stačí na internetovej stránke príslušného hotela využiť dostupnú službu on-line rezervácie. Po vyplnení objednávkového formulára a zaplacení celkovej sumy, je späť na zákazníkov e-mail odoslaný voucher, ktorý plní funkciu dokladu o zaplacení a rezervovaní. Pre

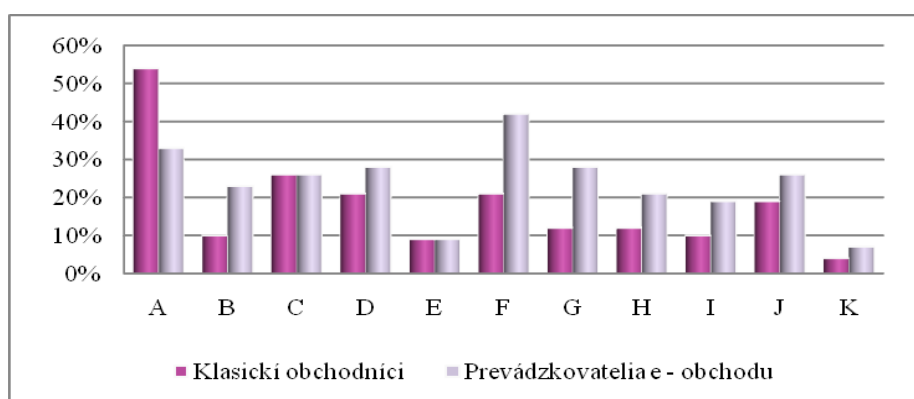
zabezpečenie konkurencieschopnosti je dôležité prísť na trh s niečím novým, výnimočným. Možným variantom je využiť sektor, ktorý v rámci elektronického obchodovania nemá žiadnu, poprípadne minimálnu konkurenciu.

Bariéry elektronického obchodovania

Zaujímavé závislosti je možné sledovať pri vyhodnotení bariér prevádzkovateľmi a obchodníkmi, ktorí využívajú internetovú stránku len na prezentáciu svojej firmy a predmetu činnosti (Obrázok 3).

Tabuľka 1. Bariéry ovplyvňujúce podnikanie v oblasti elektronického obchodovania

Bariéry ovplyvňujúce podnikanie v oblasti elektronického obchodovania	Ozn. Skupiny	Klasickí obchodníci	Prevádzkovatelia e – obchodu
Nevhodnosť produktov pre e – obchod	A	54%	33%
Zákazníci nechcú nakupovať cez e – obchod	B	10%	23%
Bezpečnosť platieb a uzatvárania obchodu	C	26%	26%
Nejasná legislatíva	E	21%	28%
Reorganizácia obchodných postupov	F	9%	9%
Nízka informovanosť o možnostiach elektronického podnikania	G	21%	42%
Nízka propagácia firiem poskytujúce kompletný servis zavádzania e – obchodu	H	12%	28%
Nepriaznivé skúsenosti s elektronickým predajom v minulosti	I	12%	21%
Vysoké náklady na vývoj aplikácií elektronického obchodu	J	10%	19%
Nedostatok skúseností so zavádzaním	K	19%	26%
Iné bariéry	L	4%	7%



Obrázok 3. Bariéry ovplyvňujúce podnikanie v oblasti elektronického obchodovania z pohľadu ich prevádzkovateľov a klasických obchodníkov (zdroj Tabuľka 6.)

Prevádzkovatelia e - obchodu berú za najväčší problém nízku informovanosť o možnostiach elektronického obchodovania (42 %). Na druhej strane tí, ktorí ho ešte neprevádzkujú vidia najväčšiu bariéru v tom, že ich produkty nie sú vhodné pre elektronické obchodovanie (54 %). Z toho vyplýva, že skutočne niekedy sami seba presvedčíme, že sa niečo nedá a vzdáme to skôr, ako by sme to vyskúšali. Na druhej strane 23 % prevádzkovateľov poukázalo na neochotu zo strany zákazníkov nakupovať týmto spôsobom,

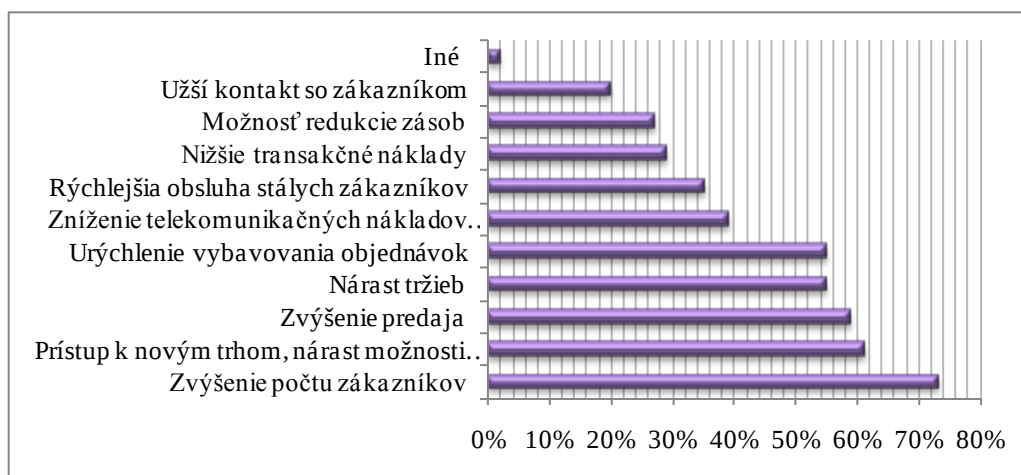
pričom len 10 % klasických obchodníkov, pokladá túto možnosť za bariéru elektronického obchodovania. Faktory, ktoré ovplyvňujú nákupné správanie zákazníka v elektronickom obchode sú rôzne. Internet nedokáže sprostredkovať vôňu, chuť alebo kvalitu ponúkaného tovaru. Preto zákazníci pri určitých špecifických druhoch produktov alebo služieb uprednostňujú klasický spôsob výberu a nákupu.

Najčastejšie kritizovaným faktorom, ktorý negatívne ovplyvňuje rozvoj elektronického obchodovania je nejasná a nejednotná legislatíva, upravujúca tento druh obchodovania a podnikania, v rámci celej Európskej únie. Tento fakt potvrdili aj oslovení respondenti. 21 % tých, ktorí neprevádzkujú elektronické obchodovanie poukázalo na nejasnú legislatívnu informovanosť a podporu tohto druhu podnikania. 28 % prevádzkovateľov tento fakt skutočne pociťuje. Elektronické obchodovanie a podnikanie, ako také, nie je dostatočne jednotné, v zmysle jasného a jednoznačného vymedzenia práv a povinností prevádzkovateľa a spotrebiteľa tohto druhu podnikania. Pre začínajúceho podnikateľa je predstava študovať všetky zákony, ktoré sa dotýkajú elektronického obchodovania odstrašujúca. Preto by bolo vhodné vytvoriť ucelený právny rámec pre túto oblasť. Obe skupiny respondentov, t. j. prevádzkovatelia elektronického obchodu a klasickí obchodníci sú jednotní v problematike bezpečnosti platieb a uzatvárania obchodu (26 %).

Zaujímavý je ten fakt, že 28 % prevádzkovateľov elektronického obchodovania sa stretli s nízkou propagáciou firiem, ktoré poskytujú kompletný servis zavedenia e – obchodu. Tento fakt vníma za negatívny len 12 % z klasických obchodníkov. Väčšina firiem, ktoré poskytujú kompletný vývoj a implementáciu systému e – obchodovania, využíva na svoje spropagovanie najčastejšie registráciu v dostupných internetových katalógoch firiem, alebo si zabezpečia popredné miesta v internetových prehliadačoch.

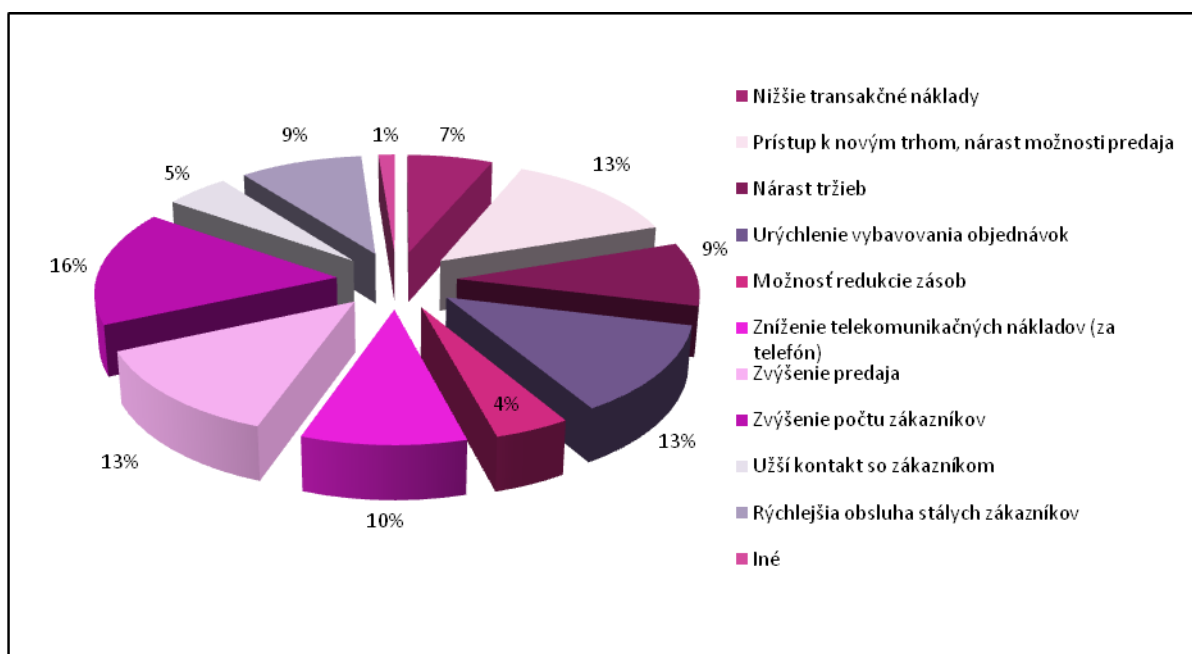
Prínosy elektronického obchodovania

Prevádzkovatelia elektronického obchodu v prieskume vyzdvihli a poukázali na pozitívne prínosy jeho zavedenia do ich podnikateľskej činnosti. Až 73 % opýtaných označilo za najväčší prínos zvýšenie počtu zákazníkov, 61 % prístup k novým trhom, 59 % zvýšenie predaja, 55 % nárast tržieb a urýchlenie vybavovania objednávok, 39 % zníženie nákladov na prevádzku telefónnych hovorov, 35 % poukazuje na rýchlejšiu obsluhu zákazníkov, 29 % sa znížili transakčné náklady, 27 % umožnilo zavedenie elektronického obchodovania redukcii zásob a 20 % umožnil užší kontakt so zákazníkmi. V rámci iných prínosov poukázali na možnosť podrobného informovania o vlastnostiach jednotlivých výrobkov, ktoré sa z bežných printových cenníkov a letákov nedajú vyčítať (Obrázok 4).



Obrázok 4. Prínosy zavedenia elektronického obchodovania pre podnikateľov

Prevádzkovatelia elektronického obchodovania poukazujú na nutnosť dostatočne premysleného personálneho zabezpečenia prevádzky podnikania ako takého, a to hlavne v delegovaní úloh pre obsluhu podnikového systému elektronického obchodu (IT prevádzka, spracovanie objednávok, fakturácia, účtovníctvo, balenie, distribúcia, správa elektronického obchodu, aktualizácia jeho obsahu a podobne). Keďže elektronický obchod poskytuje nové možnosti podnikania a prístup na nové trhy, treba rátať s možnosťou voľby iného ako slovenského jazyka, v ktorom sa zobrazí obsah elektronického obchodu, t. z. dostatočne sa pripraviť na odstránenie jazykovej bariéry. Vhodným riešením je mať stránku elektronického obchodu k dispozícii minimálne v anglickom jazyku. Najväčším prínosom pre vybranú vzorku malého a stredného podnikania, ktorý v našom prípade tvoria živnostníci a mikro podniky, je podľa výsledkov prieskumu zvýšenie počtu zákazníkov, možnosť prístupu na nové trhy, ktoré im zvyšujú objem predaja, čo sa priamou úmerou premietne v hospodárskom výsledku. Zintenzívňuje efektivitu a rýchlosť vo vybavovaní objednávok, čím sa zlepšuje starostlivosť o zákazníka v otázke promptnosti jeho obsluhy. Elektronické obchodovanie, na druhej strane znižuje prevádzkové, telekomunikačné, personálne alebo skladové náklady.



Obrázok 5. Výhody zavedenia elektronického obchodu pre skupinu živnostníkov a mikropodniky

Záver

Pri celkovom zhodnotení výsledkov prieskumu a porovnania odpovedí „klasických“ obchodníkov a prevádzkovateľov elektronického obchodovania, môžeme predpokladať, že hodnotenia bariér vnímané samotnými prevádzkovateľmi, môžu byť ovplyvnené časovým obdobím, kedy elektronický obchod zavádzali a začali prevádzkovať. Podmienky elektronického obchodovania sa v priebehu posledných rokov zmenili a v súčasnosti napredujú rýchlym tempom. Keby sme porovnali vývoj elektronického obchodovania na Slovensku za posledných 10 rokov, uvidíme obrovské rozdiely. Najviac citeľné zmeny sú v oblasti vývoja informačno - komunikačných technológií, ktoré prichádzajú každý rok s niečím novým. Popularita elektronického obchodu a jeho rozvoj, si získal svojich priaznivcov a nadšencov v priebehu posledných rokov. Tento fakt môže byť dôsledkom negatívnych odpovedí oslovených respondentov prevádzkujúcich elektronické obchodovanie. Podkladmi pre moju hypotézu, sú konkrétne výsledky bariér vnímaných samotnými

prevádzkovateľmi. Za negatívny faktor pokladajú aj nedostatok skúseností so zavedením e – obchodu (26 %), vysoké náklady na vývoj jeho aplikácií (19 %), nepriaznivé skúsenosti s týmto druhom obchodu v minulosti (21 %), či reorganizácia obchodných procesov (9 %), pričom tieto bariéry skupina klasických obchodníkov nevníma tak kriticky.

Dôvodom negatívnych odpovedí prevádzkovateľov elektronického obchodu môže byť aj v tom, že si ho vytvárali vo vlastnej réžii, s tým, že nemali dostatok technických zručností, čo v konečnom dôsledku uznalo 26 % oslovených účastníkov prieskumu. Dôkazom tohto tvrdenia je aj fakt, že na otázku akým spôsobom prevádzkujú webovú stránku, odpovedalo 45 %, že vlastnými prostriedkami na cudzom serveri, 35 % prostredníctvom outsourcingovej firmy, 18 % vlastnými prostriedkami na vlastnom serveri a 1 % používa kombináciu posledných dvoch spomínaných spôsobov. Implementácia elektronického obchodu nie je jednoduchá záležitosť a vyžaduje si istú dávku technických, programátorských, praktických či dizajnových zručností. Ak ich podnikateľ nemá, mal by sa obrátiť na špecializovanú firmu, ktorá mu zabezpečí stopercentne fungujúci elektronický obchod, splňajúce všetky jeho požiadavky.

Literatúra

- [1] GAVLÁKOVÁ, E.: : Návrh metodickéj pomôcky pre implementáciu elektronického obchodovania pre oblasť malého a stredného podnikania, Diplomová práca, 20/2010 KS, Katedra spojov, ŽU Žilina, 2010
- [2] MADLEŇÁKOVÁ, L., MAJERČÁKOVÁ, M.: Legislatíva v poštových službách a elektronických komunikáciách. - 1. vyd. - Žilina : Žilinská univerzita v Žiline, 2007. - 1 elektronický optický disk (CD-ROM). - ISBN 978-80-8070-789-7.
- [3] MADLEŇÁK, R. - VACULÍK, J. Elektronické podnikanie. Technológie, aplikácie a formy elektronického podnikania. Žilina : Žilinská univerzita, 2009, s. 221. ISBN 978-80-8070-952-5



NÁVRH EFEKTIVNÍHO SYSTÉMU POŠTOVNÍ OBSLUHY NA ÚZEMÍ TĚŠÍNSKA A TŘINECKA

Barbora Chromcová¹, Libor Švadlenka²

Úvod

Česká pošta s. p. (dále jen ČP), jakožto národní poštovní operátor České republiky (dále jen ČR), se v současné době intenzivně připravuje na okamžik plného otevření poštovního trhu ČR, které je naplánováno na 1. 1. 2013. Prováděná restrukturalizace podniku zasahuje jak do obchodní, tak také do logistické činnosti podniku.

Cílový stav logistiky ČP je definován jako systémová přestavba poštovní sítě, k čemuž má být využito nejmodernějších technologií a moderních optimalizačních metod.

Centralizace, jejímž výsledkem je nový a efektivní systém obsluhy území, je ve své podstatě nástrojem pro optimalizace dodací služby, jež se týká především balíkového segmentu. Pro samotnou centralizaci jsou obecně definovány následující kroky:

- analýza poštovní sítě a atrakčního obvodu,
- umístění depa do sítě,
- určení optimálního počtu atrakčních obvodů,
- návrh tras vytvořených atrakčních obvodů,
- výpočet zátěže nových atrakčních obvodů,
- zajištění svozu a rozvozu poštovního materiálu.

Pro názornou ukázkou, jak je možné postupovat v případě vytvoření návrhu na efektivní systém obsluhy, bylo vybráno území na Severovýchodě Moravy, které je jedno z neproblémovějších, vzhledem ke své rozloze a umístění. Oblast, v níž je zkoumán stav dodací služby, spadá pod region Severní Morava. Je zde celkem 30 pošt, z toho 5 řídicích, 20 satelitních a 5 samostatných.

¹ Ing. Barbora Chromcová, Univerzita Pardubice, Dopravní fakulta Jana Pernera, Katedra managementu, marketingu a logistiky, Studentská 95, 532 10 Pardubice, Česká republika, tel.: +420 466 036 382, E-mail: barbora.chromcova@student.upce.cz

² Doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D., Univerzita Pardubice, Dopravní fakulta Jana Pernera, Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky, Studentská 95, 532 10 Pardubice, Tel.: 466036375, E-mail: Libor.Svadlenka@upce.cz

Analýza poštovní sítě

Základním problémem analýzy poštovní sítě je neefektivní způsob přepravní a dodací služby, kdy při stávajících objemech a struktuře poštovních zásilek je neekonomické dodávat zásilky zákazníkům přímo ze sběrného přepravního uzlu (dále jen SPU). Další problémy působí vysoký počet automatizovaných balíkových dodejen (dále jen ABD) a samotná vytiženost těchto pracovišť. Více než polovina těchto pracovišť jsou tzv. malá pracoviště, která zpracovávají velmi malý počet poštovních zásilek. Dále jsou zde prostorové problémy, tj. nedostatečné manipulační plochy, nevhodné příjezdové komunikace a objekty budov, které dříve sloužily jiným účelům. Značná část těchto pracovišť se nachází v centru města, nedostanou se tedy k nim velkoobjemová vozidla, mají nedostatečná výměniště, nevhodné rampy, vjezdy do dvora apod. To pak vyžaduje, aby ČP měla ve svém vozovém parku vozidla menšího objemu, která jsou pak v přepočtu na jednu zásilku ekonomicky méně výhodná.

Poštovní přepravní síť je rozdělena na tři sítě, a to na hlavní, oblastní a účelovou přepravní síť. Hlavní přepravní síť propojuje jednotlivá SPU celé České republiky. Oblastní přepravní síť vytváří spojení mezi SPU a poštami s pracovištěm ABD. Konkrétně se jedná o Český Těšín 1, Bystřice nad Olší, Trinec 1, Hnojník a Jablunkov. Každá pošta musí být poštovním kurzem obsloužena minimálně dvakrát denně, ovšem skutečný počet zapojení je mnohonásobně vyšší. Vybrané území obsluhuje celkem 13 poštovních kurzů, které denně projedou až 1 766 kilometrů. Do účelové přepravní sítě je zapojeno 25 pošt. Poštovní zásilky jsou sváženy do ABD místní účelovou sítí a poté kurzy oblastní přepravní sítě do SPU Ostrava. Obsluha území je zajištěna 44 atrakčními obvody a poštovní doručovatelé v této síti projedou denně až 2 289 kilometrů.

Analýza atrakčního obvodu

Atrakční obvod je obvodem, který lze definovat jako množinu vrcholů, které jsou z daného depa obsluhovány. Podstatou návrhu je nahrazení pevného atrakčního obvodu doručovatele novým dynamickým atrakčním obvodem představujícím podmnožinu odevzdacích míst, který umožňuje doručení předpokládaného počtu balíkových zásilek jedním vozidlem, v rámci jednodenní pracovní směny doručovatele.

Na počet atrakčních obvodů má vliv několik aspektů, např.:

- přejezdy mezi obcemi v rámci jednoho atrakčního obvodu:
snahou je snižovat čas, který doručovatel stráví pouze na přejezdech mezi jednotlivými odevzdacími místy,
- počet odevzdacích míst:
doručování se v analyzované oblasti potýká s vysokými náklady, které vznikají především díky vysokému podílu doručovací pochůzky na samotném doručovacím procesu. Některé stávající doručovací okrsky se vyznačují velkými vzdálenostmi mezi jednotlivými odevzdacími místy,
- kapacita poštovních vozů:
důležitá je otázka, kolik poštovních zásilek lze naložit do jednoho poštovního vozu. Vozový park ČP je velice různorodý a návrh předpokládá převedení poštovních vozů od řídících pošt k depu a obnova a unifikace tohoto vozového parku,
- rozvržení pracovní směny doručovatele:

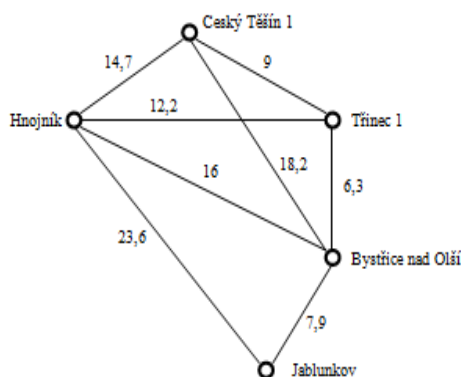
předpokládaná pracovní doba doručovatele je 7,5 hodin, tzn. doručovatel má jednu hodinu na přípravu na doručování a další jednu hodinu na všechny přejezdy. Potřebná doba pro doručování je tedy pět hodin.

Umístění depa do sítě

Řešení rozmístění poštovních provozoven je zařazováno do skupin tzv. lokačně-alokačních úloh. Prvním a nejdůležitějším krokem tohoto návrhu je umístění tzv. depa do analyzované oblasti. Toto depo se stane výchozím bodem pro dodací službu a nahradí stávající ABD ve svém okolí. Poštovní kurzy, které obsluhovaly pracoviště s ABD ve zvolené oblasti, budou zrušeny. Dojde tak k přímému spojení mezi SPU Ostrava a depem. Tímto krokem dojde k odstranění duplicitních jízd, které jsou nevyhovující vzhledem k vzrůstajícím nákladům.

K optimálnímu umístění depa do dané lokality lze využít teorii grafů. Pomocí Floydova algoritmu je možné nalézt takové místo na grafu, kdy dojezdy z přidělených míst budou co nejmenší. Podkladem pro výpočet algoritmu je graf na Obrázku č. 1, který zjednodušeně znázorňuje silniční síť, tedy všechna možná spojení mezi řídicími poštami, včetně jejich vzdáleností v kilometrech.

Obrázek č. 1 - Silniční síť mezi řídicími poštami



Výše znázorněný graf (obrázek č. 1) je podkladem pro matici vzdáleností, která je výchozí maticí pro Floydův algoritmus. Pro jednodušší označení vrcholů matice budou názvy měst nahrazeny pořadovým číslem, tzn.: Český Těšín bude vrcholem v_1 , Hnojník v_2 , Třinec v_3 , Bystřice nad Olší v_4 a poslední Jablunkov jako v_5 . Výchozí matice pro Floydův algoritmus je následující, viz tabulka č. 1.

Tabulka č. 1 - Výchozí matice pro Floydův algoritmus

	v_1	v_2	v_3	v_4	v_5
v_1	0	14,7	9	18,2	∞
v_2	14,7	0	12,2	16	23,6
v_3	9	12,2	0	6,3	∞
v_4	18,2	16	6,3	0	7,9
v_5	∞	23,6	∞	7,9	0

Smyslem Floydova algoritmu je přepočítávání prvků v matici podle následujícího pravidla: $c_{ij} = \min\{c_{ij}, c_{ik} + c_{kj}\}$. Přepočet se provádí do té doby, než se proměnná $k = 5$. Z výsledku Floydova algoritmu je zřejmé, že jako výchozí bod dodací služby se jeví vrchol v_3 , tedy město Třinec. Toto depo bude do poštovní sítě zapojeno přímým způsobem, tedy stálou trasou mezi Ostravou a Třincem. Délka trasy pro jeden kurz je 44,3 kilometrů.

Určení optimálního počtu atrakčních obvodů

Pro stanovení optimálního počtu atrakčních obvodů je vybrána manažerská metoda rozhodování, která je optimalizační a bere do úvahy všechny kritéria, které mají vliv na jednotlivé varianty. Východiskem pro stanovení možných variant je poměr mezi plánovaným objemem zásilek ke zpracování v příslušném depu, konkrétně 1 450 zásilek, a maximálním možným počtem zásilek, kterým lze zatížit balíkového doručovatele, jedná se o 125, 100, 90 a 80 poštovních zásilek. Výsledkem jsou následující varianty (12, 15, 17 a 19 atrakčních obvodů), z nichž bude vybrána ta optimální.

Proto, aby byl správně určen počet atrakčních obvodů, je důležité stanovit kritéria, včetně jejich vah. Jako kritéria byly stanoveny: projezdové kilometry, zátěž atrakčního obvodu a náklady na balíkového doručovatele. Pro potřeby stanovení vah těchto kritérií byla vybrána Saatyho metoda, která určuje velikost preference jednotlivých kritérií, jež se vyjadřují počtem bodů z určené bodové stupnice. Preferenční vztah je určen na základě pokladů získaných z expertního odhadu.

Dalším krokem je aplikování metody lineární dílčí funkce utility, která poslouží pro stanovení reálného počtu atrakčních obvodů. Postup je následující: pomocí metody jsou vypočtena dílčí ohodnocení, ta jsou pak vynásobena příslušnou vahou, a tím se získají hodnoty, ze kterých se vybere maximální hodnota, která určuje optimální variantu, což podle metody vícekritériálního rozhodování je 17 atrakčních obvodů.

Návrh tras vytvořených atrakčních obvodů

Je-li znám počet atrakčních obvodů, je dalším krokem návrhu trasování těchto obvodů. Poštovní doručovatel má povinnost při pochůzce navštívit každé místo (obec nebo město) pouze jednou a vrátit se do depa odkud vyšel s tím, že jeho celková projetá vzdálenost bude minimální. Pro výpočet trasy je vhodné použít Littlův algoritmus. Je důležité ještě zmínit, že rozdělení měst a obcí do příslušných atrakčních obvodů je prováděno empirickou metodou, a to pozorováním.

Výchozím podkladem pro Littlův algoritmus je matice vzdáleností. Při uplatňování postupu Littlova algoritmu dochází k redukci výchozí matice. Na konci výpočtu zůstane matice o velikosti pouze 1x1. Výsledkem celého výpočtu je vytvoření směru doručovací pochůzky, která se vyznačuje minimálními projezdovými kilometry. Vytvořené atrakční obvody, včetně jejich vzdáleností, je možno vidět na Obrázku č. 2.

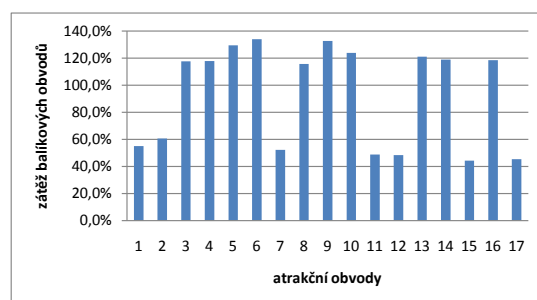
Obrázek č. 2 - Projezdové kilometry atrakčních obvodů

	obce a města	km		obce a města	km		obce a města	km		obce a města	km		obce a města	km		obce a města	km
1.	Horní Lomná, Dolní Lomná	50	4.	Třinec 1, Třinec 3, Kojkovice	15	7.	Chotěbuz, Stanislavice	38	10.	Nýdek, Bystřice	23	13.	Písečná, Bukovec, Písek	39	16.	Smilovice, Střítež, Vělopolí	24
2.	Mosty u Jablunkova, Hřčava	48	5.	Třinec 4, Třinec 5, Třinec 8, Třinec 11	18	8.	Horní Tošanovice, Dolní Tošanovice	28	11.	Milíkov, Bocanovice	36	14.	Horní Žukov, Dolní Žukov	28	17.	Komorní Lhotka, Hnojník	22
3.	Třinec 9, Horní Líštná, Vendryně	19	6.	Český Těšín 1, Český Těšín 3	30	9.	Jablunkov, Návsí, Hrádek	36	12.	Tyra, Guty, Řeka	32	15.	Český Těšín 6, Místřovice, Koňakov	24			

Zátěž nových atrakčních obvodů

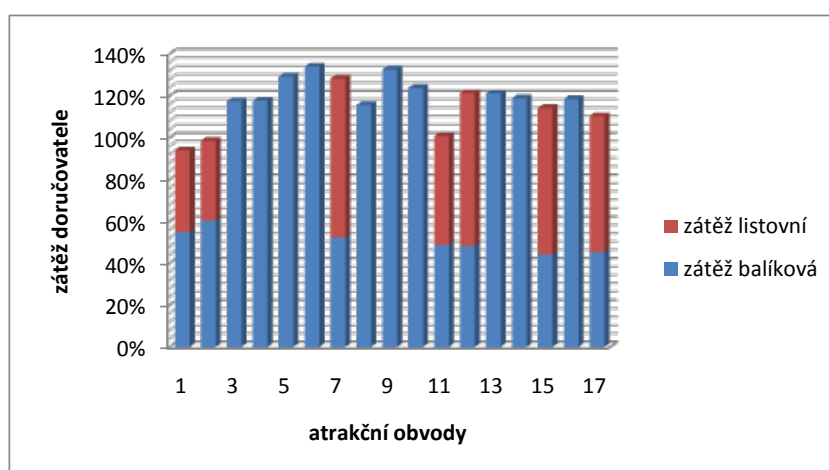
Nejdůležitější z celého návrhu je výpočet zátěže, která je závislá na výši pracovního úvazku a směnového času, a také na tzv. normominutách. Jednotlivé atrakční obvody by měly mít srovnatelnou zátěž, ovšem pouze za předpokladu, že obvody budou mezi sebou srovnatelné. To ve skutečnosti neplatí, každý atrakční obvod je jiný. Zátěž 17 atrakčních obvodů je graficky znázorněna na obrázku č. 3.

Obrázek č. 3 - Reálná zátěž atrakčních obvodů



Z výše vloženého obrázku lze vyčíst jak nadprůměrnou, tak i podprůměrnou zátěž. U podprůměrných obvodů lze pro zvýšení zátěže takovýchto atrakčních obvodů využít tzv. motorizovaného doručování, tj. kombinace listovního a balíkového doručování. Po dopočítání listovní zátěže bude graf vypadat následovně, viz obrázek č. 4.

Obrázek č. 4 - Zátěž motorizovaných atrakčních obvodů



Z grafu lze nyní vyčíst nadprůměrnou zátěž téměř u všech atrakčních obvodů. Na první pohled by se mohlo zdát, že výsledný návrh je nereálný a poštovní doručovatel jej není schopen realizovat. Nicméně je nutné si uvědomit, jak je nastavena zátěž v podmínkách ČP. Zde totiž platí, že atrakční obvod je plně vytížen, pohybuje-li se zátěž na úrovni 110 - 130 % (je vhodné zvážit, zda není na místě provést změnu norem pro doručování, aby se stala více realistickou). Pokud by i po eventuálním přepracování norem byla zátěž nadprůměrná, existuje několik možností, jak zátěž snížit. Jednou z možností jak snížit nadprůměrnou zátěž u motorizovaných atrakčních obvodů je, že činnost mohou vykonávat dva poštovní doručovatelé. Jejich atrakční obvod bude flexibilní, budou tedy vytěžováni zásilkami i jiných atrakčních obvodů, nebo mohou obsluhovat firmy, které přijímají vysoký počet zásilek. Další možností, jak snížit nadprůměrnou zátěž atrakčních obvodů je využití činností tzv. „fiktivních služebních atrakčních obvodů“, o nichž bude zmíněno v dalším kroku návrhu.

Svoz a rozvoz poštovního materiálu

V důsledku koncentrace všech poštovních kurzů k depu zaniká ranní, odpolední, večerní a sobotní obsluha pošt v oblastní přepravní síti. Poštovní kurzy v oblastní přepravní síti zásobovaly pošty peněžní hotovostí, ceninami a především poštovními zásilkami, balíkovými i listovnými. V rámci účelové poštovní sítě byla peněžní hotovost a ceniny dále rozváženy satelitním a samostatným poštám. Je tedy nutné v tomto návrhu na tento fakt nezapomenout a rozvrhnout svozy a rozvozy poštovního materiálu vyhovujícím způsobem.

Svozy a rozvozy poštovního materiálu lze zajistit dvojím způsobem. Prvním způsobem je vytvoření „fiktivních služebních atrakčních obvodů“, jejichž náplní práce bude rozvoz poštovního materiálu pouze na ty pošty, z nichž vycházejí listovní doručovatelé. Snahou je zásobit tyto pošty peněžním přídelem a došlými listovnými zásilkami co nejdříve, aby byl zachován počátek doručovací pochůzky od osmé hodiny ranní, jež je definován v základních kvalitativních podmínkách. Druhým možným způsobem je obsluha pošt v rámci doručovací pochůzky určených atrakčních obvodů. K tomuto lze využít stanovené motorizované doručovací obvody.

Závěr

Snahou ČP je zajistit efektivní systém obsluhy na celém území České republiky. Jednou z možností jak lze toto zajistit je vytvoření pružné poštovní sítě, a tento předložený návrh je pouze jedním z několika variant. Ovšem návrh je možné provést pouze v případě, že Česká republika bude obsluhována z osmi sběrných přepravních uzlů, a že z depa Třinec budou vyjíždět na pochůzku pouze balíkoví doručovatelé. Samotný návrh centralizace počítá i s případným úbytkem balíkových zásilek, kdy balíkové atrakční obvody budou nahrazovány motorizovanými atrakčními obvody.

Literatura

- [1] ČERNÁ, A., ČERNÝ, J. *Teorie řízení a rozhodování v dopravních systémech*. Pardubice, 2004. 257 s. ISBN 80-86530-15-9.
- [2] FOTR, J., DĚDINA, J. *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress, 1997. 206 s. ISBN 80-901991-7-8.
- [3] HRBÁČEK, P. et al. *Poštovní přeprava, studijní text*. 2006. 340 s.
- [4] VOLEK, J. *Operační výzkum I*. Pardubice: 2006. 111 s. ISBN 80-7194-410-6.
- [5] MADLEŇÁK, R. *Analýza vonkajšieho prostredia poštového podniku pre potreby optimalizácie premiestňovacieho procesu*. 2004. In: Diagnostika podniku, controlling a logistika - S. 196-202
- [6] MADLEŇÁKOVÁ, L.: *Optimalizácia dodávacej služby zriadením dodávacích centier*, In: Diagnostika podniku, controlling a logistika: V. medzinárodná vedecká konferencia : zborník prednášok a príspevkov : 21.-22. apríl 2010, Žilina. - Žilina : Žilinská univerzita, 2010. - ISBN 978-80-554-0175-1. - S. 211-219.



UPLATNENIE METODIKY BSC PRI VYTVÁRANÍ STRATÉGIE RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV V SLOVENSKEJ POŠTE, A. S.

Kamila Jandzíková¹, Mariana Strenitzerová²

1. Úvod

Príspevky publikované v predchádzajúcich dvoch číslach časopisu boli venované analýze súčasného stavu strategického riadenia ľudských zdrojov a konceptu vytvárania stratégie riadenia ľudských zdrojov v podmienkach Slovenskej pošty, a. s. (SP, a.s.). Dnešný príspevok je venovaný uplatneniu metodiky BSC pri vytváraní stratégie riadenia ľudských zdrojov v SP, a. s.. Uvedenú metodiku sme použili pri návrhu konceptu merania výkonnosti úseku ľudských zdrojov.

V mnohých podnikoch sa ako účinný nástroj strategického riadenia využíva metodika Balanced Scorecard (BSC). SP, a. s. sa pri koncipovaní novej stratégie riadenia ľudských zdrojov rozhodla vychádzať práve z uplatnenia tejto metódy. BSC vnáša svetlo do 4 oblastí: financie, zákazníci, personál, procesy/systémy. Zapája do hry aj oblasť ľudských zdrojov. BSC je založená na jednoducho merateľných veličinách, ktoré zrozumiteľným spôsobom vypovedajú o všetkom podstatnom. Táto prednosť BSC môže byť využitá i v samotnej oblasti ľudských zdrojov. Pomocou vhodne zvolených ukazovateľov môže byť strategicky významná výkonnosť ľudských zdrojov preložená do zrozumiteľných podnikateľských termínov.

2. Návrh konceptu merania výkonnosti úseku ľudských zdrojov – Human Resources Balanced Score Card (HR BSC)

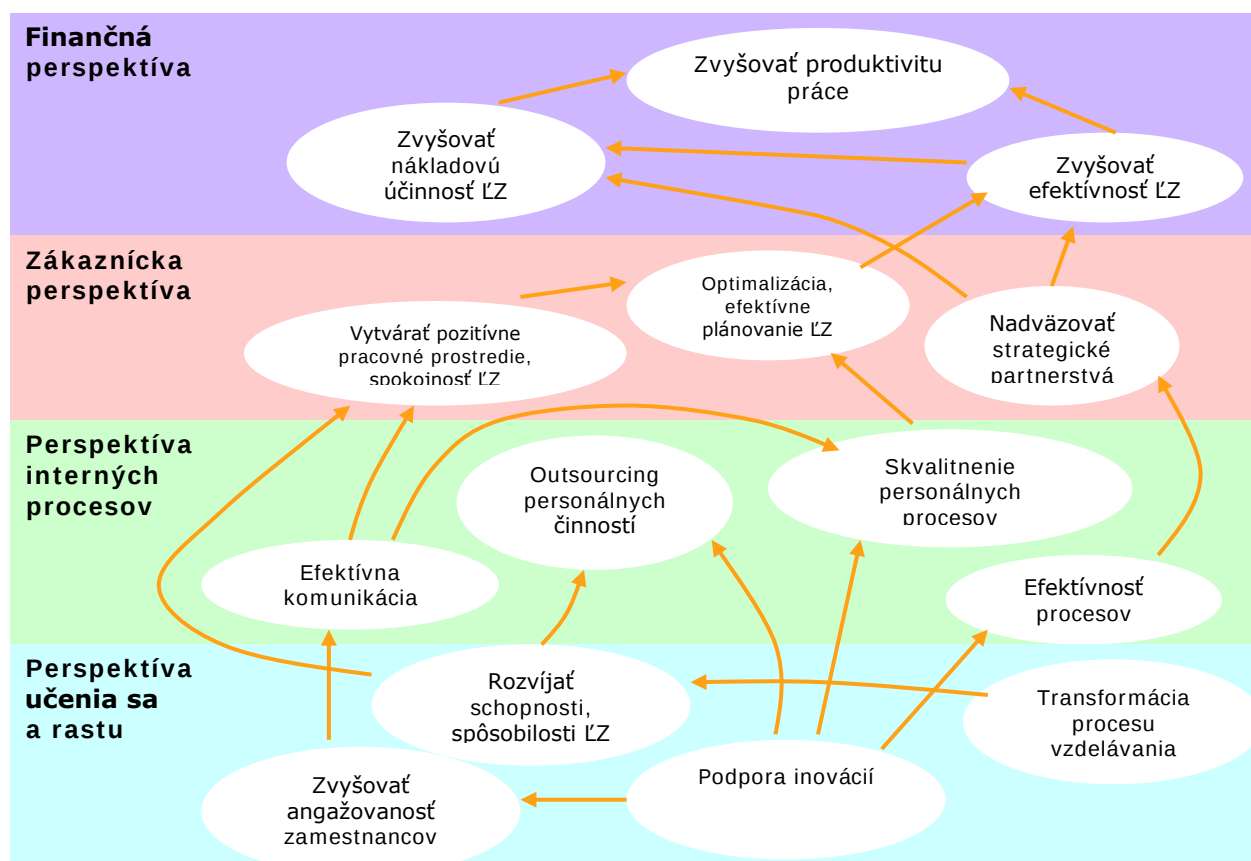
Navrhnutý koncept merania výkonnosti úseku ľudských zdrojov má slúžiť ako určitá *spätná väzba*. Presné definovanie HR indikátorov (KPI – Key Performance Indicators) umožní poštovému podniku *vyhodnotiť správnosť konania* pri plnení určitých strategických cieľov, ako aj v závere *vyhodnotiť účinnosť a efektívnosť* implementácie navrhutej stratégie.

Navrhnuté strategické ciele úseku ľudských zdrojov sú definované v rámci štyroch základných perspektív metodiky BSC (finančná perspektíva, zákaznícka perspektíva, perspektíva interných procesov, perspektíva učenia sa a rastu). Určením vzájomných vzťahov a väzieb medzi jednotlivými cieľmi bola vytvorená tzv. strategická mapa (obr. 1).

¹ Mgr. Kamila Jandzíková, Slovenská pošta, a.s., Partizánska cesta 9, 975 99 Banská Bystrica, Slovenská republika

tel. 00421-048-433 92 06, fax 00421-048-411 52 13, e-mail: jandzikova.kamila@slposta.sk

² doc. Ing. Mariana Strenitzerová, PhD., Žilinská Univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovenská republika
tel. 00421-041-5133 131, fax 00421-041-5655 615, e-mail: Mariana.Strenitzerova@fpedas.uniza.sk



Obr. 1: Strategická mapa riadenia ľudských zdrojov v SP, a. s.

Nasledovný krok aplikácie metodiky BSC spočíva vo vypracovaní kľúčových HR indikátorov (KPI – Key Performance Indicators) pre hodnotenie strategických cieľov. Prehľad navrhnutých indikátorov ponúka tab. 1.

Tab. 1: Stanovenie kľúčových HR indikátorov (KPI)

Perspektíva	Ciele	Kľúčové HR indikátory (KPI)
Financie	Zvýšiť nákladovú účinnosť ľudských zdrojov	Rozpočtové vs. skutočné náklady
		Zisk na zamestnanca
		Osobné náklady na zamestnanca
		Podiel osobných nákladov na celkových nákladoch
	Zvýšiť efektívnosť ľudských zdrojov	Návratnosť investícií do ľudského kapitálu (HC ROI – Human Capital Return of Investment)
		Pridaná hodnota na zamestnanca
	Zvyšovať produktivitu práce	Produktivita práce z výnosov
		Mzdová produktivita
		Osobné náklady/Výnosy
	Zníženie rozdielu medzi priemernou mesačnou mzdou v SP, a. s., a priemernou mesačnou mzdou v hospodárstve SR	Mzdové prostriedky
		Priemerná mzda
		Štruktúra priemernej mzdy
		Mzdová rentabilita

Zákazníci	Vytvárať pozitívne pracovné prostredie	Index spokojnosti zamestnancov, lojalita zamestnancov
		Pracovná klíma a štýl riadenia v organizácii
	Nadväzovať strategické partnerstvá	Spätná väzba k zmluvám o poskytovaní služieb
	Zaisťovať pripravenosť ľudského kapitálu, efektívne plánovanie ľudských zdrojov	Pripravenosť ľudského kapitálu (z hľadiska kvantity, kvality, času)
		Čerpanie dovolenky
		Percentuálny podiel pracovnej neschopnosti a OČR
		Využitelnosť fondu pracovného času
	Optimalizácia zamestnanosti	Stav zamestnancov (PPEPZ)
		Stav zamestnancov podľa vybraných kategórií
		Stav zamestnancov - podľa týždenného pracovného času
		Stav zamestnancov prijatých na dobu určitú
		Stav zamestnancov pracujúcich na dohodu
		Štruktúra zamestnancov podľa vzdelania, odpracovaných rokov v SP, a. s., a veku
		Sledovanie pohybu zamestnancov
		Miera úspešnosti obsadenia voľného systemizovaného pracovného miesta/pracovného miesta náhradným zamestnancom
		Priemerný čas na získanie uchádzača na voľné systematizované pracovné miesto/na pracovné miesto obsadené náhradným zamestnancom
		Miera stability a fluktuácie
	Zníženie miery nežiaducej fluktuácie zamestnancov	Miera nežiaducej fluktuácie
	Zmena systému zamestnaneckých výhod	Miera spokojnosti so mzdou a zamestnaneckými výhodami
	Dosiahnuť dokonalosť personálnych činností, skvalitnenie personálnych procesov	Náklady na 1 transakciu
		Priebehová doba
		Miera chýb/sťažností
	Integrácia personálnych procesov	Efektívny a funkčný HRIS
	Outsourcing personálnych činností	Miera outsourcingu
	Rozvíjať partnerstvá s podnikateľskými jednotkami	Uzavreté zmluvy o poskytovaní služieb
		Schopnosť úseku ľudských zdrojov pôsobiť ako partner v podnikateľskom tíme
		Miera spoluúčasti na rozhodnutiach

Interné procesy	Zvýšenie kvality a úrovne služieb úseku LZ	Kvalita poskytovaných rád z hľadiska toho, či zodpovedajú povahe problémov (jasnosť, presvedčivosť), praktická využiteľnosť doporučení
		Rýchlosť reakcie na požiadavky o rady a služby
		Rýchlosť prejednávania sťažností a odvolaní
		Čas venovaný zákazníkovi
		Počet zamestnancov na jedného personalistu
		Náklady úseku ľudských zdrojov
		Priemerná odmena personalistu
	Poskytovať strategickú podporu podnikateľským jednotkám – rozvíjať spôsobilosti zamestnancov	Pripravenosť ľudského kapitálu
		Pochopenie strategických cieľov podniku
		Predpovedanie potrieb podniku a manažmentu
		Uplatňované strategické plány úseku LZ
		Pomoc manažérom pri identifikácii a zabezpečení potrieb vzdelávania
	Príprava a rozvoj vedúcich pracovníkov a rozvoj kultúry podpory	Systémové vyladenie vedenia
		Systémové vyladenie kultúry
		Existencia príležitostí pre vzdelávanie a rozvoj
		Stupeň uplatnenia ich kvalifikácie a schopností pri práci
		Miera kariérneho rozvoja
		Povýšenie talentov
	Vytvoriť organizáciu s vysokou výkonnosťou, zvýšenie efektívnosti systému riadenia pracovného výkonu	Systémové vyladenie zamestnancov
		Hodnotenie kvality procesu hodnotenia pracovného výkonu pracovníkov
		Hodnotenie reakcií užívateľov (manažérov a jednotlivcov)
		Analýza výstupov systému z hľadiska plánov rozvoja a zdokonaľovania
		Vplyv programu na motiváciu, výkon a oddanosť
	Zlepšenie internej komunikácie	Miera informovanosti o pracovných a zamestnaneckých záležitostiach
	Poskytovať strategické informácie	Pripravenosť systému aplikácií HR
	Rozvíjať strategické spôsobilosti	Spôsobilosť v oblasti ľudských zdrojov,

Učenie a rast		rozvoj kariéry, vnútorný personálny marketing
	Zaistiť dostatok kvalitných vedúcich pracovníkov ľudských zdrojov	Podrobná schéma kľúčových funkcií
	Vytvoriť zdieľanú víziu a kultúru, zmena firemnej kultúry	Strategické povedomie
	Zvyšovať angažovanosť zamestnancov	Motivácia k tvorivosti
	Rozšíriť preberanie najlepších praktických postupov	Prevzaté najlepšie praktiky
	Optimalizácia nákladov na vzdelávanie zamestnancov	Náklady na školenia
		Náklady na interné školenia
		Náklady na externé školenia
		Využívanie externých zdrojov (Fondy EÚ)
	Transformácia procesu vzdelávania	Počet hodín školení
		Hodiny interných školení
		Hodiny externých školení
		Penetrácia školení
		Index jazykových kurzov
		Mobilita talentov
		Stupeň, v akom programy vzdelávania a rozvoja zodpovedajú potrebám podniku i jednotlivcov
	Podpora inovácií	Počet podaných inovatívnych projektov
		Pomer počtu obdržaných návrhov k celkovému počtu zamestnancov
		Počet využiteľných návrhov od krúžkov kvality alebo zlepšovateľských skupín
		Úspory nákladov vzniknuté na základe návrhov a doporučení krúžkov kvality

Pri vypracovaní kľúčových HR indikátorov (KPI – Key Performance Indicators) pre hodnotenie strategických cieľov boli použité jednotlivé diagnostické nástroje, ktoré sa v súčasnosti využívajú v SP, a. s. pri riadení ľudských zdrojov. Boli použité výstupy personálneho controllingu, špecializovaného auditu ľudských zdrojov, interného a externého benchmarkingu a personálneho marketingu.

Postup nasadenia metodiky BSC končí návrhom strategických programov, akčných plánov a súborom opatrení. Ich špecifikácia je súčasťou metodického postupu (plánu) implementácie stratégie riadenia ľudských zdrojov v poštovom podniku.

Záver

Pri definovaní cieľov strategického riadenia ľudských zdrojov je nevyhnutné zvážiť, do akej miery by stratégia ľudských zdrojov mala brať do úvahy záujmy všetkých strán zainteresovaných na organizácii, teda záujmy pracovníkov, vlastníkov a manažmentu. „Mäkké strategické riadenie ľudských zdrojov“ bude klásť v riadení ľudských zdrojov dôraz na stránku ľudských vzťahov, na nepretržitý rozvoj, komunikáciu, zapájanie pracovníkov do rozhodovania, istotu zamestnania, kvalitu pracovného života, etické aspekty a vyváženosť pracovného a mimopracovného života. „Tvrdé strategické riadenie zdrojov“ na druhej strane bude klásť dôraz na úžitok, ktorý podniku prinesú investície do ľudských zdrojov v záujme podniku. To je zároveň filozofia riadenia ľudského kapitálu. Strategické riadenie by sa malo pokúšať dosahovať rovnováhu medzi tvrdými a mäkkými prvkami. Problém je však v tom, že

mnohé podniky majú spravidla sklon uprednostňovať tvrdý prístup a ponechávať prvky mäkké prístupu stranou. Správne nastavenie kľúčových HR indikátorov v rámci uplatnenia metodiky BSC umožňuje riadiť úsek ľudských zdrojov podľa podnikateľských princípov a vyhodnocovať jeho príspevok k úspešnosti celej firmy.

Literatúra

- [1] BÁČA, D.: Balanced scorecard: Ako prepojiť stratégiu s každodennosťou. 2004. Dostupné na internete: (<http://podnikanie.etrend.sk/34368/riadenie-a-kariera/balanced-scorecard-ako-prepojit-strategiu-s-kazdodennostou>)
- [2] KAPLAN, R.S., NORTON, D.P.: Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. 4.vyd. Praha: Management Press, 2005, ISBN 80-7261-124-0
- [3] STRENITZEROVÁ, M.: New trends of strategic management [Nové trendy strategického manažmentu] In: TRANSCOM 2005 : 6-th European Conference of Young Research and Science Workers in Transport and Telecommunications : Žilina, 27-29 June 2005 : proceedings. Section 2: Economics and Management. Part 2. - Žilina: University of Žilina, 2005. - ISBN 80-8070-414-7. - S. 159-163
- [4] STRENITZEROVÁ, M.: The Development of Strategic Management In: Komunikácie – Vedecké listy Žilinskej univerzity (Communications – Scientific Letters of the University of Žilina), 4/2005, ISSN 1335-4205



PROTIKORUPČNÝ PROGRAM DAŇOVÉHO RIADITEĽSTVA SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Zuzana Janušková*

Korupcia v daňovom systéme je vážnym spoločenským problémom nás všetkých. Obdobie zrodu novej modernej daňovej sústavy Slovenskej republiky nesie so sebou niekoľko rozporuplných, negatívnych i kontraproduktívnych znakov, medzi ktoré nesporne patrí aj realita etablovania a pretrvávajúceho výskytu korupcie. Hoci predpokladáme, že mnoho pracovníkov daňových orgánov je čestných, nájdeme sa aj jedinci, ktorí svoje postavenie zneužívajú. V rámci uvedeného systému sa tak korupcia vyskytuje nielen medzi niektorými pracovníkmi daňových orgánov t.j. medzi pracovníkmi všetkých zložiek Ústredného daňového riaditeľstva (ÚDR SR) vrátane daňových úradov (DÚ), ale aj medzi niektorými pracovníkmi ostatných článkov podieľajúcich sa na realizácii výkonu daňového systému SR napr. správcovia dane s nehnuteľnosti na obecných úradoch alebo členovia daňovej sekcie MF SR.

Podľa doterajších skúseností z daňovej, podnikateľskej i hospodárskej praxe boli oficiálne i neoficiálne prezentované desiatky prípadov korupcie. To potvrdzuje, že tento negatívny jav – ako súčasť rozsiahlej korupcie zistenej v štátnej správe SR všeobecne – pretrváva aj v daňovom systéme.

Najčastejšie sa používa definícia, že korupcia je zneužitie moci nad cudzím, zvereným majetkom, či právami s cieľom získania osobných, súkromných výhod. Pod súkromnými výhodami sa rozumejú nielen výhody získané priamo pre osobu, ktorá zneužila zverenú moc, ale aj výhody, ktoré takýmto správaním mohla zabezpečiť pre iné osoby – rodinných príslušníkov či priateľov a známych.

Formy korupcie, s ktorými sa môžeme stretnúť, sú :

- úplatkárstvo (akákoľvek neoprávnená výhoda obvykle vyčísliteľná v peniazoch),
- podplácanie,
- zneužitie právomoci verejného činiteľa,
- konflikt záujmov (ide o situáciu, kedy z dôvodov osobných alebo iných obdobných vzťahov zainteresovaných osôb je narušený alebo ohrozený záujem na nestrannom a objektívnom výkone týchto činností),
- klientelizmus (zvýhodňovanie známych) a nepotizmus (zvýhodňovanie príbuzných).

* Ing. Zuzana Janušková, Daňový úrad Žilina I, Janka Kráľa 2, 010 01 Žilina
tel.: 041/5047361
e-mail: zuzana.januskova@za.drsr.sk

Riziká korupčného správania v rámci daňovej správy možno klasifikovať na:

- vonkajšie
- vnútorné
- všeobecné

Vonkajšie riziká sú svojou povahou premenlivé a menia sa v závislosti od konkrétnej situácie či prostredia. Príčiny vzniku vonkajších rizík spočívajú spravidla v správaní sa daňových subjektov a prostredí, v ktorom sa správa daní vykonáva (napr. spoločenský status zamestnancov daňovej správy a ich porovnávanie so zamestnancami iných štátnych organizácií). Existencia vonkajších rizík má priamy dopad na vznik, resp. uvedomovanie si existencie vnútorných rizík.

Systémové chyby napomáhajúce rastu korupcie daňových orgánov

Korupcia v daňových orgánoch vzniká pod vplyvom subjektívnych i objektívnych príčin. Pokiaľ abstrahujeme od subjektívnej podstaty korupčného správania, teda od osobných štandardov čestnosti a morálky pracovníkov daňových orgánov, existuje niekoľko objektívnych dôvodov, prečo je korupcii na daňových úradoch vytvorený priestor pre existenciu. Medzi hlavné patria:

- absencia výkonu kvalifikačných testov, ktoré by sa mali vykonávať v 2-ročných intervaloch. V SR sa takéto kvalifikačné testy nerobia, výučbou i skúškami na Daňovej škole ÚDR SR v Banskej Bystrici prechádzajú len novoprijatí adeпти,
- absencia komplexného personálneho auditu pracovníkov daňových orgánov minimálne v 4-ročných intervaloch so samozrejmosťou psychologických testov,
- podcenenie možnej produkcie zdrojov pre verejné financie štátu pri hodnotnom odmeňovanom systéme daňových orgánov,
- absencia razantnejšej práce daňovej inšpekcie a absencia tzv. agentov provokatérov aj v daňovom konaní,
- absencia tzv. registra skorumpovaných daňových úradníkov s mediálnou kampaňou zistených a preukázaných prípadov,
- neexistencia tzv. finančných súdnych dvorov, kde by existovali sudcovia – experti na dane i daňovú problematiku a mäkký režim postihov za daňové úniky a daňové podvody v Trestnom zákone SR,
- vysoká tolerancia štátu voči skrytej ekonomike. Optimistické odhady hovoria o priemernom objeme minimálne cca 50 miliárd ročne. Existencia, rast a latentný prístup k riešeniu uvedeného problému dodáva odvahu všetkým štátnym úradníkom vrátane daňových prijímať úplatky a iné korupčné plnenia.

Najrizikovejšie pracovné pozície vo vzťahu ku korupcii

Pracovníkov daňových orgánov okrem stredného a top-manažmentu možno rozdeliť pri abstrahovaní od minima hospodársko-správnych pracovníkov na dve hlavné najpočetnejšie skupiny – t.j. na správcov dane a na daňových kontrolórov.

Vo vzťahu ku korupcii sú najrizikovejšími skupinami:

- riaditelia daňových úradov,
- daňoví kontrolóri.

Tieto pracovné pozície sú najviac „atakované“ zo strany daňových subjektov, aby participovali na zakrývaní a „odpúšťaní“ zistených daňových rozdielov a eliminovaní očakávaných potenciálnych daňových dorubov a sprievodných finančných sankcií.

Riaditelia daňových úradov

Je všeobecne známe, že riaditelia daňových úradov sú funkcie obsadzované po politickej linke, často na úkor odbornosti. Následne tak podliehajú okrem priameho tlaku podnikateľov (daňových subjektov), aj nepriamemu lobbingu a zastrašovaniu zo strany „tých, čo ich tam dostali a na revanš vyžadujú rôzne protislužby.“

Riaditelia daňových úradov, v rámci potreby obnovy MTZ, ktorá je značne nevyhovujúca (zastarané budovy, autopark, počítačový systém, interiér, atď.), spolurozhodujú o verejnej súťaži pri výbere stavebných firiem na stavbu nových budov daňových úradov, kde je predpoklad veľkého úplatkárstva. Vo výberových konaniach tak často uspeje v rámci širokej konkurencie práve „dotyčná“ stavebná firma.

Daňoví kontrolóri

Za **hlavné príčiny vzniku korupcie pri činnosti daňových kontrolórov** na daňových úradoch možno považovať predovšetkým:

- nedocenenie spoločenskej prestíže a sociálneho statusu daňového kontrolóra v spoločnosti v porovnaní so štandardnými ekonomikami a vyspelými demokraciami,
- nízke mzdové ocenenie, neadresné a netransparentné stimulovanie pilierových pracovníkov, kde aj najlepší kontrolóri sú v porovnaní s najslabšími nepodstatne odlišení pri odmeňovaní,
- mimoriadna náročnosť na vedomostný fundament a neustála potreba systematickej inovácie vedomostí,
- sebareflexia z poznania legislatívnych dier v SR ,
- nerealizovanie tzv. zákona o štátnej službe v dikcii priaznivo nasmerovanej ku pracovníkom daňových orgánov, kde by bol zakotvený komplexne moderne poňatý inštitút tzv. „definitívy.“

V rámci profesijnej orientácie jednotlivých daňových kontrolórov **najrizikovejšou skupinou sa javia evidentne pracovníci kontrolujúci daň z príjmov právnických i fyzických osôb a daň z pridanej hodnoty.**

Rozdiely medzi daňami i lokalitami

Z hľadiska objemu finančných transferov a významu daní z hľadiska „dotácií“ verejných financií štátu sa najdôležitejšie javia daň z príjmov a daň z pridanej hodnoty. Doterajší časový rad vývoja daňového inkasa za roky 1993-1998 dokumentuje, že najväčšie daňové nedoplatky sú práve na dani z príjmov právnických osôb (dominantne spoločnosti s ručením obmedzeným a akciové spoločnosti) a na dani z pridanej hodnoty. Hoci kvalifikované odhady daňových únikov v SR sa rôznia, viacerí odborníci sa prikláňajú k názoru, že tieto oscilujú okolo hranice minimálne cca 30 miliárd ročne, pričom objem evidovaných daňových nedoplatkov štátu túto hranicu už dávno prekročil a vzrastajúci trend daňovej nedisciplinovanosti sa zatiaľ nedarí ani potlačiť, ale ani stabilizovať. Tieto dlhodobé

verejne známe dáta indikujú a evokujú často aj u daňových kontrolórov nálady, že štát nemá záujem alebo nedokáže riešiť tieto negatívne javy.

V kontexte rozdielov životných nákladov medzi menšími lokalitami (napr. okresné mestá a menšie mestečky) a veľkými lokalitami (Bratislava, centrá krajov a mestá nad 50.000 obyvateľov) treba vnímať aj rozdiely v životnej úrovni jednotlivých daňových kontrolórov pri relatívne rovnakom mzdovom ocenení. Preto platí, že podstatná časť korupčných aktivít daňových kontrolórov sa deje vo veľkých lokalitách s vyššou mierou anonymity (a menším rizikom prezradenia), neodhalenými nátlakovými, zastrašovacími a vydieračskými aktivitami z kategórie racketingu. Daňový kontrolór v Námestove alebo Ružomberku (kde každý každého pozná) sa s menšou pravdepodobnosťou opováži vziať úplatok v porovnaní s daňovým kontrolórom v Bratislave. Napríklad aj preto, že v prípade straty zamestnania daňového kontrolóra v regióne Oravy, kde je 22%-ná nezamestnanosť, si ho tento znovu len veľmi ťažko nájde v porovnaní s kontrolórom z Bratislavy, kde je 4%-ná nezamestnanosť s oveľa širšou ponukou na trhu voľných pracovných príležitostí. Ak je napr. daňový kontrolór v Bratislave žiteľom rodiny s tromi deťmi a jeho manželka je na materskej dovolenke (abstrahujeme od možnosti, že nemajú vlastný byt), tak zo svojho platu (predpokladajme vo výške 13.000 brutto) nedokáže vlastnej rodine ponúknuť ani len pokrytie základných životných potrieb. Čo naopak kontrolór z rovnakého príkladu žijúci v Námestove (kde sú oveľa nižšie životné náklady) zatiaľ dokáže ako-tak pokryť.

Používané techniky

V doterajšej praxi sú zaznamenané viaceré **alternatívy „techniky korumpovania daňových úradníkov.“** V princípe ich môžeme rozdeliť na finančné a naturálne plnenie, ktoré sa líšia v jednotlivých kauzách i lokalitách. Úplatkárstvo má v slovenskej praxi aj voči daňovým kontrolórom veľmi veľa prejavov – od „drobných darov charakteru všimného“ cez prijatie dieťaťa kontrolóra do prosperujúcej firmy dotyčného daňového subjektu až po rôzne nepriame „sponzorstvá“ a priame finančné „dary“ t.j. úplatky.

Okrem uvedených techník, ktoré sú častejšie najmä pri dani z príjmov, existujú aj mnohé iné, kde rozdielny prístup je najmä pri dani z pridanej hodnoty. Tu existuje možnosť vracania nadmerných odpočtov DPH, kedy predpoklad intenzity priebežnej (nie periodickej) kontroly zo strany daňového úradu je oveľa vyššia. Preto sú okrem daňových kontrolórov miestami podplácaní aj správcovia dane s cieľom zabezpečiť to, aby príslušný nadmerný odpočet danému daňovému subjektu zo štátnych peňazí čo najskôr uhradili.

Okrem prezentovaných foriem priamej daňovej korupcie existuje aj jemnejšia forma nepriamej korupcie. Tá spočíva najmä v tom, že **mnohí daňoví kontrolóri ovládajú daňové účtovníctvo a často krát ho vedú so sprievodným čiernym daňovým poradenstvom za odmenu pre daňové subjekty.** Pritom ho mnohokrát vedú priamo pre tie subjekty, ktoré kontrolujú.

Ďalším priestorom pre korupciu je poplatok za tzv. urýchlenu, resp. vyžiadanu daňovú kontrolu, ktorá sa uskutočňuje na základe potreby daňového subjektu mať lepšie obchodné renomé pre banky a súčasne sa vyhnúť viacročnej tzv. prenosovej chybe.

Pri správe daní riziká korupcie hrozia napr. pri:

- registrácii daňových subjektov,
- vystavovaní rôznych potvrdení, výpisov (napr. potvrdenia o výške nedoplatkov pre účely získania úverov, dotácií, grantov), vystavovanie výkazov nedoplatkov vzhľadom na časový aspekt,
- vypracovaní odporúčajúcich stanovísk pre účely poskytovania regionálnej štátnej pomoci uplatňovanej formou úľavy na dani z príjmov, povoľovaní odkladov, splátok, poskytnutí odpustení,
- posudzovaní žiadostí o odpustenie sankcie, povolenie úľavy zo sankcie alebo odpustení daňového nedoplatku, povoľovanie odkladov a splátok daní,
- určení preddavkov správcom dane na dani z príjmu inak; ukladaní pokút a vyrubovaní sankcií.

Pri zabezpečení a vymáhaní nedoplatkov napr. pri:

- uplatňovaní záložného práva,
- daňovom exekučnom konaní (termín začatia konania, neprimeranosť úkonov),
- výkone dražieb hnutel'ného aj nehnuteľného majetku.

Pri poskytovaní služieb verejnosti napr. pri:

- vypracovávaní stanovísk pre daňové subjekty (sú záväzné aj pri daňovej kontrole).

Pri dozorovaní prevádzkovania hazardných hier napr. pri:

- opakovanom vykonávaní dozoru u tých istých prevádzok, u toho istého prevádzkovateľa hazardných hier tým istým zamestnancom štátneho dozoru,
- spolupráci prevádzkovateľa so zamestnancom ŠD pri vedomom prehliadaní nepovolenej hry.

Pri rozhodovacom procese napr. pri:

- riešení námietok podaných daňovým subjektom,
- konaniach o riadnych aj mimoriadnych opravných prostriedkoch,
- verejnom obstarávaní.

Vnútorne riziká sú riziká v organizačných zložkách daňovej správy. Ide najmä o činnosti pri spravovaní jednotlivých druhov daní daňových subjektov pri správe daní, daňovej kontrole, vymáhaní daňových nedoplatkov ako i pri metodike daní, vo všetkých oblastiach rozhodovacieho procesu daňových orgánov.

Všeobecné riziká sú také riziká, ktoré sa prelínajú všetkými činnosťami správy daní a v rôznej miere sa podieľajú na vznikajúcich rizikách v jednotlivých oblastiach správy daní:

Pri práci s ľudskými zdrojmi napr.:

- stabilita manažmentu, riadenie a organizácia práce,
- nedostatok tzv. stavovskej hrdosti zamestnancov daňovej správy,
- zaradovanie blízkych príbuzných do priamej riadiacej pôsobnosti, resp. tak aby jeden podliehal pokladničnej alebo účtovej kontrole druhého,
- nedostatky v komunikácii.

Pri práci s informačnou technikou napr.:

- zneužitie nedostatkov APV DIS,
- zverejnenie prístupových hesiel.

Pri práci s legislatívou napr.:

- pri legislatívnych úpravách so slovom „môže“ ktoré umožňujú alternatívne konanie.

Strategickým cieľom daňovej správy je pretransformovať daňovú správu SR na modernú a efektívnu správu, ktorá zabezpečí efektívny výber daní, dodržiava podmienky spravodlivosti, svojím konaním uľahčuje daňovým subjektom dobrovoľné plnenie ich daňových záväzkov a zároveň vytvára podmienky pre efektívny systém manažmentu ľudských zdrojov, a ktorá vytvorí vhodné konkurenčné a sociálne prostredie pre rozvoj a rast vlastných zamestnancov. Pri dodržiavaní a presadzovaní princípov morálky a etiky, sa zaväzuje presadzovať základné etické princípy a dodržiavať prijaté protikorupčné opatrenia.

Naplnením tohto cieľa je aj **Protikorupčný program DR SR**. Jeho hlavným cieľom je obmedzovať korupciu:

- demonštrovaním záväzku neprijímať úplatky,
- zvyšovaním transparentnosti v konaní a rozhodovaní zamestnancov daňovej správy pri plnení úloh daňových orgánov.

Zamestnanci daňovej správy sa zaväzujú neprijímať úplatky v žiadnej forme a zaväzujú sa zrieknuť využitia iných spôsobov na prijímanie alebo poskytovanie neprimeranej výhody daňovým subjektom, dodávateľom, sprostredkovateľom, zamestnancom alebo predstaviteľom orgánov verejnej správy. Zároveň sa zaväzujú nezneužívať svoje pracovné zaradenie a právomoci s tým spojené na konanie, ktoré je alebo môže byť v rozpore s platnými právnymi predpismi a vnútornými predpismi daňovej správy. Každý zamestnanec daňovej správy sa zaväzuje oznámiť svojmu nadriadenému alebo vedeniu pokusu o korupciu. Vedenie daňovej správy sa zaväzuje neodkladne sa takýmto podozrením zaoberať a v prípade jeho opodstatnenosti oznámiť to orgánom činným v trestnom konaní.

Zamestnanci daňových orgánov majú pri plnení úloh postavenie verejných činiteľov. Podnety a podozrenia nasvedčujúce zneužitiu právomoci, mareniu úloh a korupcie sú predmetom kontrolnej činnosti antikorupčného oddelenia, ako i súčasťou riadiacej práce predstavených a vedúcich zamestnancov.

S účinnosťou od 14.8.2006 bola schválená Smernica upravujúca jednotný postup pri podozrení zo zneužitia právomoci, marenia úloh a korupcie zamestnancov daňových orgánov č. 11/2006/130, prvoradou úlohou všetkých dotknutých zamestnancov je jej dôsledné dodržiavanie.

Literatúra:

- [1] interné materiály daňovej správy
- [2] Korupcia v daňovom systéme a na daňových úradoch [online] [cit 7.7. 2010] Dostupné na internete: < <http://www.dane.sk/news/korupcia-na-danovych-uradoch-sprava1>>



IDENTIFIKÁCIA REGIONÁLNYCH DISPARÍT VO VYUŽÍVANÍ TELEKOMUNIKAČNÝCH SLUŽIEB A INTERNETU

Alena Košťálová*

Úvod

Vo využívaní telekomunikačných služieb a Internetu je možné pozorovať viac či menej výrazné regionálne disparity. Cieľom tohto príspevku je poukázať na ne a to na základe prieskumu realizovaného v piatich okresoch Žilinského kraja (Bytča, Čadca, Kysucké Nové Mesto, Námestovo a Žilina). Respondentmi v realizovanom prieskume boli malé a stredné podniky so sídlom v spomínaných okresoch. Jedná sa o výsledky čiastkovej úlohy „Telekomunikačné služby“ a „Internetové služby“ v rámci Inštitucionálneho projektu č. I16-07-140 riešeného na Žilinskej univerzite v Žiline.

Jedným z mnohých výstupov realizovaného prieskumu bola identifikácia regionálnych disparít vo využívaní telekomunikačných služieb a Internetu, pre identifikáciu ktorých je možné využiť viacero metód. Jednou z nich je metóda testovania nezávislosti umožňujúca prijať štatistické rozhodnutie o hypotéze, ktorá vyjadruje nezávislosť dvoch znakov v regionálnom kontexte. V prípade potvrdenia štatisticky významnej závislosti je následne určený stupeň tejto závislosti pomocou niektorej z mier asociácie.

V prvej časti príspevku je preto stručne charakterizovaná metóda testovania nezávislosti dvoch kvalitatívnych znakov (podrobnejšie v [1]) a rovnako tiež mechanizmus stanovenia mier stupňa asociácie medzi dvomi znakmi (podrobnejšie v [1]). V ďalšej časti sú potom uvedené hypotézy, ktoré boli podrobené testovaniu nezávislosti a z nich vyplývajúce regionálne disparity vo využívaní telekomunikačných služieb a Internetu.

Testovanie nezávislosti medzi hodnotami dvoch znakov

Pri testovaní nezávislosti medzi hodnotami dvoch kvalitatívnych znakov je postup rozdelený do štyroch krokov. Prvým krokom je formulovanie hypotézy H_0 oproti alternatívnej hypotézy H_1 . Druhým krokom je stanovenie hladiny významnosti. Tretím krokom je výpočet testovacej štatistiky. Štvrtým krokom je porovnanie vypočítanej hodnoty χ^2 s kritickou hodnotou a prijatie štatistického rozhodnutia.

1. krok – Formulovanie hypotéz

Nulová hypotéza H_0 vyjadruje nezávislosť premenných. Oproti tomu alternatívna hypotéza H_1 , ktorej pravdivosť väčšinou chceme dokázať, najčastejšie vyjadruje štatistickú závislosť premenných. Pravdivosť alternatívnej hypotézy sa dokazuje vždy iba nepriamo a to tak, že ukážeme, že nulová hypotéza je nepravdepodobná a alternatívna (jediná zostávajúca)

* Ing. Alena Košťálová, PhD., Žilinská univerzita v Žiline, FPEDAS, Katedra spojov, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina, tel.: +421 41 513 3143, e-mail: Alena.Kostalova@fpedas.uniza.sk

je teda pravdepodobná. Nezávislosť je overovaná chí-kvadrát testom. Chí-kvadrát rozdelenie má prvoradý význam pri analýze závislosti v asociačných a kontingenčných tabuľkách [2].

2. krok – Stanovenie hladiny významnosti α

Alfa (α) sa tradične stanovuje na hodnotu 5 % (= 0,05), alebo 1 % (= 0,01). Odchýlky, ktoré sa vyskytujú s pravdepodobnosťou menšou ako je zvolená hladina významnosti, sa nazývajú štatisticky významné (signifikantné) pri zvolenej hladine významnosti. V príspevku sa uvažuje s hladinou významnosti $\alpha = 0,05$.

3. krok – výpočet testovacej štatistiky χ^2

Pomocou testovacej štatistiky sa zistí štatistická hodnota testu chí-kvadrát pre empirické a teoretické početnosti. Vypočíta sa zo vzorky, ktorá má za predpokladu pravdivosti nulovej hypotézy príslušné rozdelenie pravdepodobnosti (chí-kvadrát).

4. krok – prijatie štatistického rozhodnutia o hypotéze H_0

Pri prijímaní štatistického rozhodnutia o hypotéze H_0 je potrebné sa riadiť nerovnosťou medzi vypočítanou hodnotou testovacieho kritéria a príslušnou kritickou hodnotou, ktorou je vymedzená kritická oblasť pre chí-kvadrát. Môžu nastať dva prípady [3]:

- ✓ vypočítaná hodnota testovacieho kritéria je väčšia alebo rovná ako kritická hodnota. Nulovú hypotézu zamietame, alternatívna hypotéza je preukázaná. Sledovaný rozdiel je štatisticky významný. Medzi premennými existuje vzťah.
- ✓ vypočítaná hodnota testovacieho kritéria je menšia ako kritická hodnota. Nulovú hypotézu nemožno zamietnuť. Sledovaný rozdiel nie je štatisticky významný. To však neznamená, že nulová hypotéza je správna. Nemáme iba dostatok dôkazov na to, aby sme mohli tvrdiť, že medzi premennými existuje vzťah.

Miery stupňa závislosti medzi dvomi znakmi

Pomocou chí-kvadrát testu je možné získať informáciu, či vzájomnú závislosť medzi hodnotami kvalitatívnych znakov A a B je možné považovať za štatisticky významnú alebo nie. V prípade štatistickej významnosti tejto závislosti je však možné jej stupeň hodnotiť len nepriamo. Priame hodnotenie stupňa vzájomnej závislosti je možné pomocou mier asociácie [2], [4], ktoré sú odvodené od vypočítanej hodnoty testovacieho kritéria - χ^2 hodnoty. Sú to Phi koeficient, Kontingenčný koeficient C, Cramerovo V a Čuprovov koeficient τ . Čím viac sa hodnota miery asociácie blíži k 0, tým je stupeň nezávislosti medzi hodnotami znakov A a B vyšší.

Regionálne disparity vo využívaní telekomunikačných služieb a Internetu

Východiskom pre stanovenie hypotéz, vyjadrujúcich nezávislosť znakov A a B v regionálnom kontexte, boli výsledky dvojstupňového triedenia hodnôt štatistického súboru získaných marketingovým prieskumom podľa okresu v ktorom respondent sídli. Pre každú identifikovanú dvojicu kvalitatívnych znakov, ktorá mala byť podrobená testovaniu nezávislosti, bola stanovená nulová hypotéza o nezávislosti znakov a predpoklad, či bude zamietnutá, alebo ju nebude možné zamietnuť. V prípade zamietnutia nulovej hypotézy bol následne stanovený stupeň vzájomnej závislosti znakov pomocou niektorej z mier asociácie.

Pre účely skúmania vzťahu medzi znakmi A a B, kedy znak A patrí do celku „Telekomunikačné služby“, prípadne do celku „Internetové služby“ a znak B je „Okres v ktorom respondent sídli“, boli stanovené nižšie uvedené hypotézy. Pri každej hypotéze je uvedený výsledok štatistického rozhodnutia spolu so stupňom vzájomnej závislosti znakov.

H_0 : Výber poskytovateľa telekomunikačných služieb respondentom nezávisí od toho, v ktorom okrese sídli

(predpoklad: H_0 bude zamietnutá)

Regionálne disparity sa nepotvrdili. Výber poskytovateľa telekomunikačných služieb teda nezávisí od toho, v ktorom okrese respondent sídli. Možno konštatovať, že územná dostupnosť prístupových a kontaktných miest jednotlivých poskytovateľov telekomunikačných služieb je v rámci sledovaných okresov dostatočná.

H_0 : Frekvencia využívania vybranej telekomunikačnej služby respondentom nezávisí od toho, v ktorom okrese sídli

(predpoklad: H_0 bude zamietnutá)

Predpoklad zamietnutia nulovej hypotézy o nezávislosti skúmaných znakov nebolo možné potvrdiť, ani vyvrátiť u viacerých telekomunikačných služieb (telefónna služba, audiokonferencia, videokonferencia a informačná služba AUDIOTEX) z dôvodu nesplnenia podmienky vhodnosti na testovanie¹ vyjadrenej vzťahom (1). Predpoklad štatisticky významnej závislosti sa potvrdil len pri dvoch telekomunikačných službách, a to pri faxovej službe a pri službe prenos dát, kde pri oboch službách bola preukázaná slabá závislosť vo vzťahu k okresu v ktorom respondent sídli. Regionálne disparity sa nepotvrdili v prípade služby odkazová schránka.

H_0 : Výška priemerných mesačných nákladov respondenta na telekomunikačné služby nezávisí od toho, v ktorom okrese sídli

(predpoklad: H_0 bude zamietnutá)

Vzhľadom k potvrdeným regionálnym disparitám vo frekvencii využívania niektorých vybraných telekomunikačných služieb bol stanovený predpoklad, že aj výška priemerných mesačných nákladov na telekomunikačné služby bude závisieť od toho, v ktorom okrese respondent sídli. Tento predpoklad sa však nepotvrdil.

H_0 : Úroveň spokojnosti respondenta s telekomunikačnými službami nezávisí od toho, v ktorom okrese sídli

(predpoklad: H_0 bude zamietnutá)

Dvojica znakov nebola vhodná na testovanie. Vymedzenie tried („úplne spokojný“, čiastočne spokojný“, „viac nespokojný ako spokojný“, „nespokojný“) neumožňovalo zlučovanie a následné splnenie podmienky vhodnosti na testovanie vyjadrenej vzťahom (1). Predpoklad teda nebolo možné potvrdiť, ani vyvrátiť.

H_0 : Označenie vybranej charakteristiky telekomunikačných služieb respondentom za silnú stránku nezávisí od toho, v ktorom okrese sídli

(predpoklad: H_0 bude zamietnutá)

Predpoklad zamietnutia nulovej hypotézy sa nepotvrdil nielen pri komplexnej charakteristike „kvalita“, ale aj pri všetkých čiastkových charakteristikách telekomunikačných služieb, ktoré sú jej súčasťou. Čiastkovými charakteristikami, ku ktorým sa respondenti mohli vyjadrovať boli: „dostupnosť“, „cena“, „spolahlivosť“, „rýchlosť“, „doplnkové služby“,

¹ Podľa W. G. Cochran, teoretických početností menších ako 5 môže byť najviac 20 %, ale aj tieto musia byť väčšie ako 1 [5].

$$P[(a_i b_j)_0 < 5] \leq 0,2 \wedge (a_i b_j)_0 > 1 \quad (1)$$

Táto podmienka je predpokladom, alebo tiež obmedzením pre použitie chí-kvadrát testu a výpočet testovacej štatistiky χ^2 v tabuľkách s viac ako 2 riadkami a viac ako 2 stĺpcami. Obmedzenia pre použitie chí-kvadrát testu v tabuľkách s rozmermi 2x2 pozri podrobne v [1].

„odbornosť zamestnancov“, „otváracie hodiny“ a „pokrytie signálom“. Znamená to, že respondenti považujú tieto charakteristiky za silné, prípadne slabé stránky telekomunikačných služieb bez ohľadu na to, v ktorom okrese majú sídlo.

H_0 : Predpokladaný trend vývoja telekomunikačných služieb nezávisí od toho, v ktorom okrese respondent sídli

(predpoklad: H_0 nemožno zamietnuť)

Dvojica znakov nebola vhodná na testovanie. Vymedzenie tried („trend je priaznivý“, „trend je nepriaznivý“, „trend je bez zmeny“, „neviem posúdiť“) neumožňovalo zlučovanie a následné splnenie podmienky vhodnosti na testovanie vyjadrenej vzťahom (1). Predpoklad teda nebolo možné potvrdiť, ani vyvrátiť.

H_0 : Medzi tým, či a ako respondent uskutočňuje dátové prenosy a okresom v ktorom sídli nie je závislosť

(predpoklad: H_0 bude zamietnutá)

Regionálne disparity, vo forme slabej závislosti, sa medzi uskutočňovaním dátových prenosov a okresom v ktorom respondent sídli potvrdili. Bližším skúmaním výsledkov dvojstupňového triedenia hodnôt štatistického súboru možno konštatovať, že variant „neuskutočňujeme dátové prenosy“ vyznačovali najmenej respondenti z okresu Námestovo. „Prenos dát cez sieť“ je najmenej využívaný v okresoch Bytča a Čadca a najčastejšie ho využívajú v okrese Námestovo. Možnosť „prenosu dát iným nosičom“ využívajú v rovnakej miere respondenti v okresoch Bytča, Čadca a Kysucké Nové Mesto.

H_0 : Medzi spôsobom, akým má respondent realizované pripojenie do siete Internet a okresom v ktorom sídli nie je závislosť

(predpoklad: H_0 bude zamietnutá)

Medzi spôsobom pripojenia do siete Internet a okresom v ktorom respondent sídli bola preukázaná stredná závislosť. Potvrdenie regionálnych disparít v tejto oblasti vyplýva najmä z technických možností pripojenia respondenta do siete Internet v tom ktorom okrese.

H_0 : Výber operátora pre pripojenie do siete Internet respondentom nezávisí od toho, v ktorom okrese sídli

(predpoklad: H_0 bude zamietnutá)

Ako bolo spomenuté vyššie, regionálne disparity sa nepotvrdili pri výbere poskytovateľa telekomunikačných služieb. V tomto prípade, teda v prípade skúmania vzťahu medzi výberom operátora pre pripojenie do siete Internet a okresom v ktorom respondent sídli, sa regionálne disparity potvrdili. Bola preukázaná slabá závislosť medzi skúmanými znakmi.

Záver

Využitie štatistickej metódy testovania nezávislosti je jednou z možností identifikácie regionálnych disparít vo využívaní telekomunikačných služieb a Internetu. Aplikácia tejto metódy dáva možnosť jej využitia aj v iných dotazníkových prieskumoch zameraných na iné oblasti ako je využívanie telekomunikačných služieb a Internetu. Výsledky periodického prieskumu môžu byť využité ako podklady pre návrhy a odporúčania za účelom zvyšovania kvality poskytovaných služieb, identifikácie regionálnych disparít a tiež za účelom segmentácie zákazníkov. Niektoré predpokladané regionálne disparity vo využívaní telekomunikačných služieb a Internetu sa potvrdili, iné poukázali na potrebu hlbšieho skúmania faktorov ovplyvňujúcich spotrebiteľské rozhodovanie sa.

Literatúra

- [1] KOŠŤÁLOVÁ, A. Metodika testovania nezávislosti medzi kvalitatívnymi znakmi.
In: *Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod* [elektronický zdroj] : elektronický odborný časopis zameraný na problematiku poštových a telekomunikačných podnikov a oblasť elektronického obchodovania. ISSN 1336-8281. Roč. 5, č. 2 (2010), s. 29-38.
- [2] CHAJDIAK, J. - KOMORNÍK, J. - KOMORNÍKOVÁ, M. *Štatistické metódy*.
Bratislava: STATIS, 1999. ISBN 80-85659-13-1.
- [3] LINCZÉNYI, A. *Inžinierska štatistika*. Bratislava: ALFA, 1974. 63-025-74.
- [4] PACÁKOVÁ, V. a kol. *Štatistika pre ekonómov*. Bratislava: Edícia EKONÓMIA, 2003.
ISBN 80-89047-74-2.
- [5] KOŠŤÁLOVÁ, A. *Marketingový prieskum využívania poštových a telekomunikačných služieb v regionálnom podnikateľskom prostredí* : doktorandská dizertačná práca. Žilina : Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta PEDAS, Katedra spojov. 2009. 123 s.

Grantová podpora

JANKALOVÁ, M. a kol: Poskytovanie verejnej telefónnej služby a spôsoby jej hodnotenia v procese globalizácie. Grantový projekt VEGA MŠ SR a SAV č.1/0709/08, Žilinská univerzita v Žiline, FPEDAS, 2008.



DAŇOVÁ KONTROLA

Lucia Krátka*

Úvod

Správa daní je rozsiahla a rôznorodá činnosť, zahŕňa evidenciu a registráciu daňových subjektov a ich vyhľadávanie, overovanie podkladov potrebných na správne a úplné zistenie dane, daňové konanie, daňovú kontrolu, evidovanie daní a preddavkov, daňové exekučné konanie a iné činnosti správcov daní. [1]

Podľa §1a písm. j) zákona o správe daní zamestnancom správcu dane je zamestnanec, ktorého zamestnávateľom je:

1. DR SR,
2. colný úrad alebo Colné riaditeľstvo SR alebo
3. obec. [7]

Osobitný hmotnoprávny daňový zákon ukladá príslušnosť správcu dane ku konkrétnej dani. Správca dane doručí daňovému subjektu písomné oznámenie o výkone daňovej kontroly, ktoré obsahuje dátum začatia daňovej kontroly, miesto konania daňovej kontroly, druh kontrolovanej dane a kontrolované zdaňovacie obdobie. Daňovú kontrolu môže správca dane vykonať aj bez oznámenia, ak o jej vykonanie požiadajú orgány činné v trestnom konaní alebo ak je podozrenie, že hrozí, že doklady budú zničené alebo pozmenené.

Daňový úrad ako správca dane, môže vykonať daňovú kontrolu na jednotlivých daniach alebo súčasne na všetkých, na ktorých je daňový subjekt zaregistrovaný u tohto správcu dane. Daňový úrad vykonáva daňovú kontrolu v obvode svojej územnej pôsobnosti, ktorú ustanovuje zákon č. 150/2001 Z.z. o daňových orgánoch.

Zamestnanec správcu dane daňovou kontrolou zisťuje a preveruje základ dane alebo iné skutočnosti rozhodujúce pre správne určenie dane alebo vznik daňovej povinnosti, a to u daňového subjektu alebo na mieste, kde to účel kontroly vyžaduje.

Daňová kontrola

Daňová kontrola je jednou z rozhodujúcich činností správcu dane v rámci výkonu správy daní, na základe ktorej správca dane zisťuje alebo preveruje základ dane alebo iné skutočnosti rozhodujúce pre správne určenie dane, alebo vznik daňovej povinnosti. Daňová kontrola je jedným z procesných nástrojov, ktorým si správca dane má možnosť zistiť, či daňový subjekt správne stanovil daňový základ, či priznaná daň daňovým subjektom v ním podanom daňovom priznaní bola správne vypočítaná v súlade s jednotlivými hmotnoprávnymi daňovými zákonmi, ako aj iné skutočnosti rozhodujúce pre vyrubenie dane. [3]

* Ing. Lucia Krátka, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina
e-mail: kratka@fpedas.uniza.sk

Daňová kontrola je základným aktom daňového konania a na daňové účely sa ňou rozumie podrobné preskúmanie účtovných prípadov a všetkých dokladov potrebných na určenie daňovej povinnosti z hľadiska ich hodnovernosti, úplnosti a správnosti. [1]

Daňový subjekt, u ktorého sa vykonáva daňová kontrola, **má vo vzťahu k zamestnancovi správcu dane tieto povinnosti:**

- umožniť poverenému zamestnancovi správcu dane vykonať daňovú kontrolu,
- zabezpečiť vhodné miesto a podmienky na vykonanie daňovej kontroly,
- poskytovať požadované informácie sám alebo ním určenou osobou,
- predkladať účtovné a iné doklady, ktoré preukazujú hospodárske operácie a účtovné prípady v písomnej alebo technickej forme vrátane evidencie a záznamov, ktorých vedenie bolo správcom dane uložené, a podávať k nim ústne alebo písomné vysvetlenia,
- predkladať v priebehu daňovej kontroly všetky dôkazné prostriedky preukazujúce jeho tvrdenia,
- umožňovať vstup do sídla kontrolovaného daňového subjektu a do jeho prevádzkových priestorov a umožňovať rokovanie s jeho zamestnancom,
- zapožičať doklady a iné veci mimo sídla alebo prevádzkových priestorov kontrolovaného daňového subjektu.

Daňový subjekt, u ktorého sa daňová kontrola vykonáva **má vo vzťahu k zamestnancovi správcu dane právo:**

- na predloženie služobného preukazu zamestnancom správcu dane a písomného poverenia zamestnanca správcu dane na výkon daňovej kontroly,
- byť prítomný na rokovaní so svojimi zamestnancami,
- predkladať v priebehu daňovej kontroly dôkazy preukazujúce jeho tvrdenia,
- nahliadnuť do zápisnice z miestneho zisťovania vykonaného u iného daňového subjektu v súvislosti s daňovou kontrolou vykonávanou u kontrolovaného daňového subjektu,
- klásť svedkom a znalcom otázky pri ústnom pojednávaní,
- vyjadriť sa ku skutočnostiam zisteným pri daňovej kontrole, k spôsobu ich zistenia, prípadne navrhnúť, aby v protokole boli uvedené jeho vyjadrenia k nim,
- nahliadnuť do zapožičaných dokladov u správcu dane v jeho obvyklej úradnej dobe.

Protokol musí obsahovať:

- a) názov a sídlo správcu dane,
- b) číslo konania,
- c) meno, priezvisko, adresu trvalého pobytu kontrolovaného daňového subjektu alebo obchodné meno a sídlo kontrolovaného daňového subjektu, identifikačné číslo organizácie a daňové identifikačné číslo kontrolovaného daňového subjektu (§ 31 ods. 11), ak mu bolo pridelené,
- d) predmet daňovej kontroly a kontrolované zdaňovacie obdobie,
- e) meno a priezvisko zamestnanca správcu dane, ktorý vykonáva daňovú kontrolu,
- f) miesto vykonávania daňovej kontroly a dátum začatia daňovej kontroly,
- g) súpis kontrolovaných dokladov,
- h) preukázané kontrolné zistenia,
- i) dátum vypracovania protokolu,
- j) dátum prerokovania protokolu,
- k) vlastnoručný podpis zamestnanca správcu dane, ktorý vykonáva daňovú kontrolu,
- l) vlastnoručný podpis kontrolovaného daňového subjektu alebo ním povereného zástupcu. [7]

Daňové konanie je konanie, v ktorom sa rozhoduje o právach a povinnostiach daňových subjektov. Predstavuje súhrn právnych úkonov daňových subjektov a správcu dane, vedúcich k určeniu daňových povinností a k vyberaniu daní. [2]

Priebeh daňového konania

Daňové konanie je súčasťou správy daní, je to zákonom regulovaný postup správcu dane a účastníkov daňového konania, ktorého účelom je zabezpečiť správne vyrubenie a vybratie daní.

Daňové konanie prebieha v týchto **etapách**:

1. prípravné konanie,
2. vyrubovacie konanie,
3. vyberacie konanie,
4. daňové exekučné konanie,
5. konanie o opravných prostriedkoch. [7]

Prípravné konanie sa začína plnením registračnej a oznamovacej povinnosti daňových subjektov a končí vydaním osvedčenia o registrácii. Registračná a oznamovacia povinnosť je zákonom určená a na jej splnenie je stanovená 30 dňová lehota od právoplatnosti povolenia, oprávnenia na podnikanie alebo vykonávanie inej zárobkovej činnosti. Zmeny vykonané po registrácii je povinnosť nahlásiť do 15 dní po ich vzniku.

Vyrubovacie konanie

Každý komu vzniká v súlade so zákonom o správe daní alebo s osobitným daňovým zákonom daňová povinnosť alebo kto bol vyzvaný správcou dane, je povinný podať daňové priznanie alebo hlásenie. Daňovým priznaním daňový subjekt deklaruje výšku daňovej povinnosti, ktorú je správca dane oprávnený preveriť daňovou kontrolou. **Daň je vyrubená** podaním daňového priznania alebo hlásenia, resp. podaním dodatočného daňového priznania alebo hlásenia. Po vykonaní daňovej kontroly sa daň vyrubuje výlučne rozhodnutím správcu dane, a to podľa povahy zistených skutočností platobným výmerom alebo dodatočným platobným výmerom.

Vyberacie konanie

Daň vyrubená podaním daňového priznania alebo hlásenia je splatná v lehote na podanie daňového priznania alebo hlásenia. Daň vyrubená podaním dodatočného daňového priznania alebo hlásenia je splatná v lehote na ich podanie. **Daň, ktorú je vyrubená rozhodnutím správcu dane** formou platobného alebo dodatočného platobného výmeru je splatná do 15 dní odo dňa nadobudnutia právoplatnosti rozhodnutia.

Daň sa platí na číslo účtu miestne príslušnému správcovi dane bezhotovostným prevodom z účtu vedeného v banke alebo v hotovosti poštovou poukážkou.

Daňové exekučné konanie je konaním správcu dane, v ktorom sa vymáha nedoplatok a úhrada exekučných nákladov od daňového dlžníka. Exekučným titulom je právoplatné a vykonateľné rozhodnutie správcu dane, ktorým bolo uložené peňažné plnenie a vykonateľný výkaz nedoplatkov. Výkaz daňových nedoplatkov zostavuje správca dane z údajov v evidencii daní.

Konanie o opravných prostriedkoch zahŕňa konanie o riadnych a mimoriadnych opravných prostriedkoch. Právo na podanie opravného prostriedku je významným oprávnením daňového subjektu, ktorým sa môže domáhať preskúmania rozhodnutia vydaného správcou dane, ako aj jemu predchádzajúceho konania, za účelom dosiahnutia nápravy.

V rámci etáp daňového konania možno rozlíšiť jednotlivé **štádiá konania**:

- **začatie konania** (Začína sa na návrh daňového subjektu alebo z úradnej moci. Návrh na začatie daňového konania označuje zákon ako podanie a samotné konanie začína jeho doručením orgánu príslušnému konať vo veci alebo dňom, keď daňový subjekt na výzvu tohto príslušného orgánu doručil doplnené podanie – odvolanie, reklamácia, námietka),
- **priebeh konania** (Od začatia konania začne plynúť správcovi dane lehota na vydanie rozhodnutia. Počas tejto lehoty je správca dane povinný zistiť všetky skutočnosti rozhodujúce pre správny postup a rozhodnutie vo veci. V rámci svojej činnosti doručuje daňovému subjektu písomnosti, určuje mu lehoty na rozhodnutie, uskutočňuje miestne zisťovania a pod.),
- **prerušenie konania** (Ak sa vyskytnú okolnosti, ktoré ovplyvňujú priebeh a znemožňujú v konaní pokračovať zákon umožňuje alebo prikazuje prerušiť konanie a zastaviť konanie.),
- **zastavenie konania** (Správca dane je povinný konanie zastaviť, ak nastane niektorá zo zákonom stanovených okolností, ktoré majú povahu prekážok trvalo znemožňujúcich pokračovanie v konaní),
- **skončenie konania** . [7]

Podľa zákona o správe daní sa daňová kontrola vykonáva v rozsahu, ktorý je nevyhnutne potrebný na dosiahnutie účelu podľa tohto zákona alebo osobitného predpisu (zákon o účtovníctve). Daňový úrad je oprávnený podľa zákona o účtovníctve vykonávať v účtovnej jednotke kontrolu dodržiavania ustanovení tohto zákona, kontrolu účtovníctva môže vykonávať aj samostatne a nielen ako súčasť daňovej kontroly niektorej dane.

Okrem účtovných a iných dokladov, ktoré predkladá kontrolovaný daňový subjekt v písomnej alebo technickej forme, je povinný podať na požiadanie písomné vysvetlenia k závažným zisteniam ovplyvňujúcim výšku dane.

O výsledku zistenia vyhotoví zamestnanec správcu dane protokol o daňovej kontrole, ktorý doručí kontrolovanému daňovému subjektu spolu s výzvou na jeho vyjadrenie a prerokovanie protokolu o daňovej kontrole; vo výzve určí dátum prerokovania protokolu o daňovej kontrole, pričom prerokovanie protokolu o daňovej kontrole sa môže uskutočniť až po uplynutí lehoty na vyjadrenie kontrolovaného daňového subjektu k tomuto protokolu. Kontrolovaný daňový subjekt je oprávnený písomne sa vyjadriť k protokolu o daňovej kontrole najneskôr do ôsmich pracovných dní odo dňa jeho doručenia.

Po prerokovaní protokolu o daňovej kontrole protokol podpisuje kontrolovaný daňový subjekt alebo jeho zástupca a zamestnanec správcu dane. Odmietnutie podpisu kontrolovaným daňovým subjektom alebo jeho zástupcom zamestnanec správcu dane v protokole zaznamená spolu s dôvodom odmietnutia, ak je mu známy. Jedno vyhotovenie protokolu odovzdá zamestnanec správcu dane kontrolovanému daňovému subjektu alebo jeho zástupcovi. Deň prerokovania protokolu je dňom jeho doručenia.

Daňovú kontrolu nemožno vykonať po uplynutí piatich rokov od konca roka, v ktorom vznikla povinnosť podať daňové priznanie alebo hlásenie, alebo v ktorom bol daňový subjekt povinný daň zaplatiť bez povinnosti podať daňové priznanie alebo hlásenie, alebo v ktorom bol daňový subjekt povinný daň zaplatiť bez povinnosti podať daňové priznanie alebo hlásenie, alebo v ktorom daňovému subjektu vznikol nárok na vrátenie nadmerného odpočtu alebo nárok na vrátenie dane. Ak ide o daňový subjekt, ktorý si uplatňuje odpočítanie daňovej straty podľa ZDP, nemožno vyrubiť daň ani rozdiel dane po

uplynutí siedmich rokov od konca roka, v ktorom vznikla povinnosť podať daňové priznanie, a v ktorom bola táto daňová strata vykázaná.

Daňová kontrola je ukončená dňom prerokovania protokolu o daňovej kontrole s kontrolovaným daňovým subjektom alebo jeho zástupcom. Dňom nasledujúcim po dni prerokovania protokolu o daňovej kontrole sa začína vyrubovacie konanie. Doručenie protokolu o daňovej kontrole sa považuje za úkon smerujúci k vyrubeniu dane alebo rozdielu dane.

Dôkazné bremeno je na strane daňového subjektu. Správca dane pri výkone daňovej kontroly vychádza z prezumpcie neviny, t.j. kým sa nepreukáže opak. Ak sa zistia skutočnosti, následkom ktorých dôjde k úprave daňovej povinnosti oproti daňovému priznaniu, má správca dane povinnosť v súlade s právnymi predpismi dokázať daňovému subjektu, že postupoval nesprávne, poučiť ho o správnom postupe a o následkoch, ktoré bude znášať za nesprávny výpočet dane v daňovom priznaní, a o zaplatení dane v nesprávnej výške. Účelom daňovej kontroly je teda aj zistenie, či si daňové subjekty splnili v súlade s príslušnými hmotnoprávnymi predpismi všetky svoje povinnosti voči štátnemu rozpočtu. Keďže ide o fiškálne záujmy štátu, preto zákon o správe daní zakotvil inštitút daňovej kontroly a inštitút opakovanej daňovej kontroly. [5]

Opakovaná daňová kontrola

Podľa zákona o správe daní a poplatkov opakovanou daňovou kontrolou sa rozumie daňová kontrola u daňového subjektu tej istej dane za zdaňovacie obdobie, za ktoré už bola vykonaná:

- a. ak daňový subjekt žiada o vrátenie dane dodatočným daňovým priznaním alebo dodatočným hlásením,
- b. ak daňový subjekt žiadal o vrátenie dane podľa osobitného hmotnoprávného daňového zákona,
- c. na podnet MF SR, DR SR alebo CR SR.

Opakovanou daňovou kontrolou nie je:

- preverenie výsledkov daňovej kontroly v rámci konania o riadnych opravných prostriedkoch alebo mimoriadnych opravných prostriedkoch,
- daňová kontrola na základe žiadosti orgánov činných v trestnom konaní.

Opakovanú daňovú kontrolu možno vykonať vtedy, ak správca dane skončí daňovú kontrolu, t.j. prerokuje protokol o daňovej kontrole s daňovým subjektom alebo jeho zástupcom, alebo ak sa daňový subjekt alebo jeho zástupca nezúčastní na prerokovaní protokolu v deň určený vo výzve, považuje sa za deň prerokovania a doručenia protokolu deň, ktorý je určený vo výzve na prerokovanie tohto protokolu. Pretože na ukončenie daňovej kontroly nadväzuje vyrubovacie konanie, opakovanú daňovú kontrolu možno začať až po právoplatnom vyrubení dane alebo rozdielu dane z daňovej kontroly. [4]

Záver

Podkladom na výpočet dane z príjmov právnických osôb je podvojný účtovníctvo, kde sa základ dane vypočíta zo zisteného účtovného výsledku hospodárenia, ktorý sa vyčísluje z podkladov a údajov riadne vedeného účtovníctva daňovníka. Keďže daňový základ, ktorý je vymedzený zákonom o dani z príjmov, získame vhodnou transformáciou účtovného výsledku hospodárenia pred zdanením, je potrebné aby daňový subjekt zvolil vhodnú analytickú evidenciu najmä pokiaľ ide o daňovo uznateľné náklady, ktoré sú vymedzené zákonom a do značnej miery ovplyvňujú (zvyšujú alebo znižujú) daňový základ. Teda predmetom daňovej kontroly je aj vhodne zvolená analytická evidencia, ktorej vedenie účtovnej jednotke vyplýva zo zákona o účtovníctve.

Literatúra

- [1] KRÁTKA, L.: Výskum štruktúry a obsahu analytickej evidencie nákladov pre účely výpočtu a kontroly daní v sieťových podnikoch, In: Písomná práca k štátnej dizertačnej skúške, 2009. Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov.
- [2] BIELIKOVÁ, A. A ŠTOFKOVÁ, K.: Dane v teórii a praxi, Žilina, Žilinská univerzita v Žiline, 2010, ISBN 978-80-554-0169-0
- [3] Mrvová, M.: Daňová kontrola a opakovaná daňová kontrola - 1. časť, Dane a účtovníctvo v praxi 7-8/2010, Bratislava, Iura Edition, 2010
- [4] Mrvová, M.: Daňová kontrola a opakovaná daňová kontrola - 2. časť, Dane a účtovníctvo v praxi 9/2010, Bratislava, Iura Edition, 2010
- [5] CHORVÁTOVÁ, J. - BORÁKOVÁ, M. – GALOVÁ, J. – HAŠČÍKOVÁ, Š. – JAROŠOVÁ, B.: Dane 2006, Systém ekonomických a právnych informácií s.r.o., Žilina, 2006, ISBN 80-88961-30-0
- [6] Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov
- [7] Zákon č. 511/1992 Z. z. o správe daní a poplatkov k 1.1.2010
- [8] www.drsr.sk
- [9] www.finance.gov.sk



NOVÉ STRATEGICKÉ SMERY

Jana Tulisová*

ÚVOD

Dnešný spoločensko – ekonomický systém už vyčerpal zdroje rýchleho rozvoja, chápaného ako modelu maximalizácie zisku podniku. Tento model vyvolával veľkú prosperitu podnikov v minulom období a dnes sa musí nutne zmeniť. Je to v záujme naštartovania nevyhnutných spoločenských zmien a potrebného rozvoja globalizovanej spoločnosti a samozrejme k prekonaniu chaosu, v ktorom sa dnešné podniky nachádzajú. Je nutné rešpektovať skutočnosť, že hnacím motorom sú zmeny technológií, podpora výskumu a vývoja.

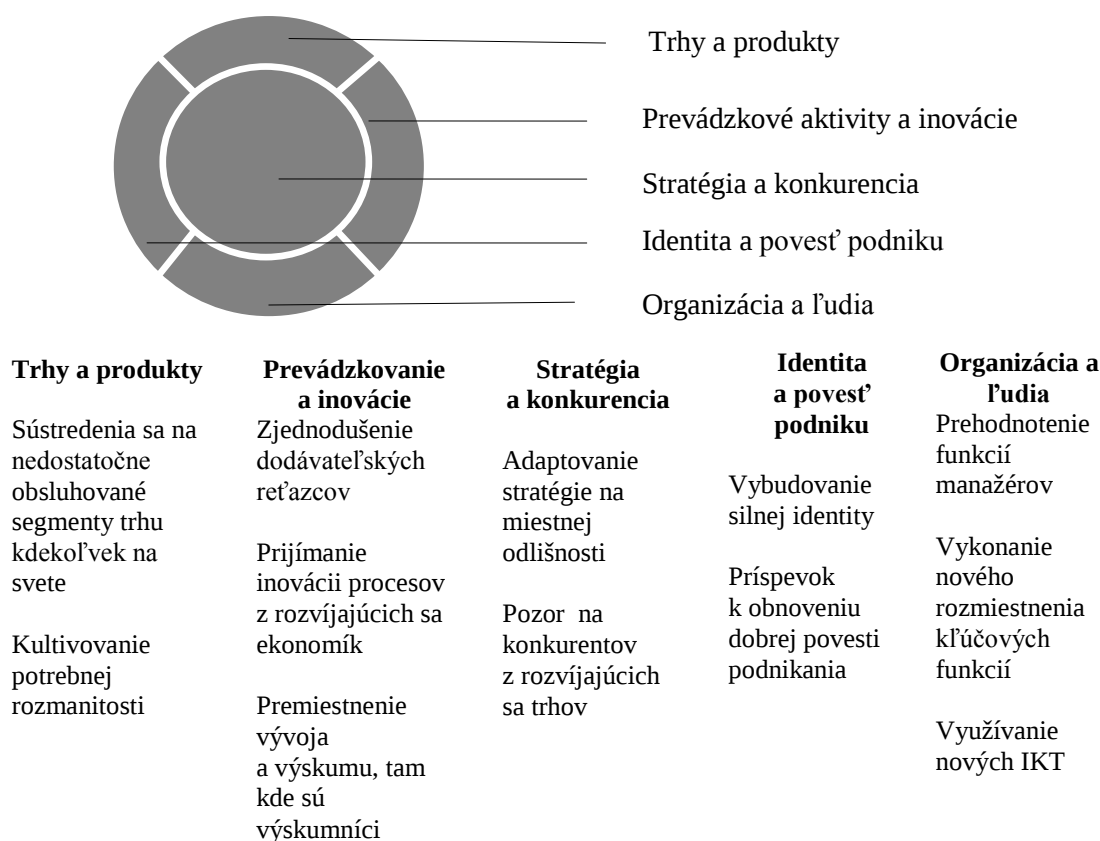
Varovania pred rizikami, neistotami a turbulenciami tvoria v posledných rokoch významnú zložku manažérskej literatúry. Vývoj teórie strategického riadenia, ktorý by reagoval na súčasnú situáciu, dnes stimulujú top manažéri i akademickí zamestnanci. Nová situácia nastala dnes – ide o celkový prevrat manažérskej teórie a manažérskych praktík. Intelektuálny záujem o strategické riadenie nabral nový smer, je zameraný viac do hĺbky a sľubuje vyššie a humánnejšie riadenie. [1]

Kríza, ktorá začala v roku 2008, tvrdo zasiahla globálne podnikanie. Hodnota medzinárodného obchodu v roku 2009 poklesla podľa odhadov o 9 % a priame zahraničné investície poklesli v roku 2008 o 15% a v roku 2009 o viac ako 40%. Z uvedeného vyplýva, že globálne orientované podniky musia tieto **vývojové trendy zapracovať do svojich stratégií pre budúce obdobie.**

Manažéri by nemali ignorovať riziká globálnej stratégie v súčasnom neistom období. Ak chcú úspešne prekonať toto neľahké obdobie, ktoré je pred nimi, je nutná zmena súčasného strategického prístupu v niekoľkých rovinách. Podniky potrebujú premyslieť svoje stratégie a reagovať na zmeny v globálnom ekonomickom prostredí. Nasledujúci obrázok 1 „**Strategického kola**“ názorne charakterizuje potrebu zmien v hlavných komponentoch podnikovej stratégie, jedná sa o tieto komponenty:

- trhy a produkty,
- prevádzkové aktivity a inovácie,
- identita a povesť podniku,
- organizácia a ľudia. [2]

* Ing. Jana Tulisová, Žilinská univerzita v Žiline, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina,
tel.: +4215113144, fax:
e-mail: jana.tulisova@fpedas.uniza.sk



Obrázok 1 Strategické koleso (Zdroj : Pankaj Ghemawat . Finding Your Strategy in the New Landscape. In Moderní řízení. 2010, č.4, s.25 - upravené)

Strategické zmeny sa v jednotlivých uvedených komponentoch prejavujú nasledovne.

- **Stratégia a konkurencia:** prijímanie novej vízie, v ktorej **národné špecifiká zostávajú zachované** a prispôbenie sa národným potrebám v jednotlivých krajinách.
- **Trhy a produkty:** multinacionálne podniky budú musieť prehodnotiť svoju orientáciu na zákazníkov, vyhľadať **nedostatočne obsluhované segmenty** trhu a prispôbiť sa miestnym odlišnostiam.
- **Prevádzkovanie a inovácie:** zjednodušenie a skrátenie dodávateľských reťazcov.
- **Organizácia a ľudia:** očakáva sa , že určitá organizačná moc bude späť navrátená do rúk manažérom jednotlivých krajín tzv. **country managers**
- **Identita a povest' podniku:** podstatne dôležitou časťou stratégie globálneho podniku v pokrízovom svete sa stáva **diplomatická aktivita korporácie**.

Potreba hľadania novej stratégie

Americké poradenské organizácie v súčasnom období krízy ponúkajú svojim klientom nové cesty ako vybudovať efektívnu stratégiu pre ich podniky a tak prispieť k ich prosperite. Sú americké podniky „svetovým laboratóriom“? Mnohé sa snažia, ale z krízy sa nedostanú pokiaľ budú iba intenzifikovať to, čo už dávno vedia. Cesta z krízy vedie cez **nové postupy riadenia a nové modely podnikov**.

Gary Hamel, svetová osobnosť manažérskeho umenia, vydal knihu (Budúcnosť manažmentu, 2007), v ktorej ohlásil zmenu riadenia. Jeho názor spočíva v tom, že **znalosť** chápaná ako vonkajší vplyv na vývoj podniku , sa stáva ústrednou, vstupuje dovnútra a určuje

stavbu podniku, deľbu práce, náplň práce, spoluprácu. Práve znalosť považuje za to, čo preniká všade a tak sa vytvára tzv. kolektívna znalosť, ktorá je nápomocná pri implementácii vytvorenej stratégie. Z tisícok amerických podnikov vraj len jeden má vedenie, ktoré dokáže transformovať podnik do novej podstaty. [3]

Alan Rosling (2010), bývalý šéf podniku Tata Sons (Tata Group, najväčšia indická spoločnosť, ktorá odkúpila britskú automobilku Jaguar Land Rover) povedal: „Pre mnohé naše podniky sa stalo strategickým imperatívom internacionalizovať podnikanie, pretože inak by vznikol problém udržania konkurencieschopnosti. Preto sme sa sústredili na väčšie podniky našej skupiny a zahájili sme úsilie o získanie silnejšej konkurenčnej pozície v rámci príslušného odvetvia na globálnej úrovni.“ **Fúzie a akvizície podnikov sa stali súčasťou podnikovej stratégie, ktorá mala udržať a posilniť konkurencieschopnosť na globálnej úrovni.** V období 2000 až 2008 indické podniky celkovo uskutočnili viac ako tisíc fúzií a akvizícií. [4]

Prof. Ing. Ján Košturiak, PhD. (2009), ktorý vedie poradenskú spoločnosť IPA v súčasnosti nazerá na problematiku tvorby stratégie, tak že jej podstata nespočíva v definícii vízie, poslania a popisovní akcií. **Stratégia je súbor akcií, je to to, čo robíme, nie to, čo hovoríme, píšeme, prezentujeme a plánujeme.** Podniková stratégia by sa mala realizovať podobne ako v prírode, kde pri reprodukovaní DNA vzniká množstvo chýb, ale príroda ich dokáže rýchlo opraviť. Profesor Milan Zelený mu pred časom povedal: „Zasadil som si v záhrade strom a pozeral som sa, čo sa bude diať. Rástol. Vysadil som k nemu ďalší strom a sledoval som ich. Takto som budoval celú svoju záhradu. Niektoré rastliny sa neujali, niektoré uschli. Bol to súbor akcií, ktoré viedli k tomu, že dnes mám krásnu záhradu. Bola to stratégia.“ **Stratégia bez dokonalého plánu, stratégia flexibilne reagujúca na zmeny, stratégia učenia, rozvoja znalostí a zdokonaľovania sa.** Presne ako v prírode. [5]

Zoltán Demján, riaditeľ slovenskej dcéry cementárskeho koncernu Holcim sa opiera o princípy S. Coveyho, ktoré radia, ako premýšľať a ako sa správať k ľuďom v podniku i mimo neho, či ide o zákazníkov alebo dodávateľov. Je zástancom názoru, že individuálny prístup je ľudská podstata a vždy tu bola. V priemyselnom veku išlo o to, aby sa vyšpičkovala výkonnosť. Dnes majú ľudia požiadavky a podniky sa musia prispôbiť. Možno ešte chvíľu niektoré podniky dokážu manipulovať zákazníka, reklamou to sčasti ide.

Aby podniky vyhovelí svojim zákazníkom/klientom, musia byť omnoho flexibilnejšie. To znamená, že manažéri musia byť schopní iba s vedomím základných princípov reagovať čo najlepšie. Autor uvádza, že v minulosti mohol byť podnik ako „osemveslica“, na ktorej vpred videl iba kormidelník a ostatní veslovali z celej sily po hladkej vode podľa jeho pokynov. Dnes to musí byť „dvojkajak“, na ktorom **každý vie, čo má robiť**, a reaguje na to, aká je divoká voda v každej zákrute. Kto tak nastaví svoje strategické riadenie, bude mať úspešný podnik. [6]

ZÁVER

Je zrejmé, že typický globálny podnik v pokrízovom svete potrebuje **voľnejší prístup ku stratégii** a organizácii. Pri budovaní strategických námetov môžu byť využité nástroje vnútornej strategickej analýzy a to metódy pre tvorbu námetov, ktoré uvádzame na obrázku 2.

V multinacionálnych podnikoch je nevyhnutná potreba zvýšenia diverzity v manažérskych tímoch a tým posilniť vybudovanie súdržnej kultúry podniku. Nové strategické smery sa **formujú predovšetkým v prostredí veľkých podnikov vyspelých krajín** ako reakcia na zmeny, ktoré sú v podnikateľskom prostredí nové, neznáme a prekvapujúce. Rozsah, hĺbka a okamih vzniku zmien je nečakaný a často krát s fatálnymi dôsledkami.

<i>METÓDA</i>	<i>ÚČEL POUŽITIA</i>
<i>Brainstorming</i>	V priebehu krátkeho časového úseku, získať od skupiny osôb čo najviac nápadov, myšlienok, názorov, námetov a pod. k stanovenej problematike
<i>Brainwriting</i>	Navrhované riešenia sa píše na list papiera, ktorý je k dispozícii všetkým členom skupiny. Tí ho môžu vziať, čítať návrhy ostatných a dopisovať vlastné návrhy.
<i>Diskusia 66</i>	Je postupom generovania nových ideí, keď 6 členov tímu diskutuje 6 minút o riešení problému, pričom výsledky diskusie sú spoločne analyzované. V závere sa sformuluje riešenie.
<i>Metóda nekompetencie</i>	Je charakteristická ako výmena názorov medzi odborníkom a laikom pre posúdenie problému z rôznych hľadísk.
<i>Gordonova metóda</i>	Je nástrojom generovania nových ideí, kedy zvolaní odborníci diskutujú na daný problém, pričom vedúci diskusie stanoví všeobecný námet diskusie a postupne sa hľadá zúžené riešenie problému.

Obrázok 2 Metódy pre tvorbu námetov (Zdroj GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera . Brno :Computer Press, a.s., 2010, ISBN 978-80-251-2621-9)

Literatúra

- [1] CHARVÁT, J. : Firemní strategie pro praxi. Praha: Grada Publishing,a.s., 2006. ISBN 80-247-1389-6
- [2] GHEMWAT,P.: Finding Your Strategy in the New Landscape. In Moderní řízení. 2010, č.4, s.25
- [3] JIRÁSEK,J.A. Stoletá proměna. In Moderní řízení. 2010, ISSN 0026-8720, 2010, roč. XLV, č.2,s.18
- [4] EMMA DE VITA. Indie na rychlé dráze. In *Moderní řízení*. ISSN 0026-8720, 2010, roč. XLV, č.2, s.3
- [5] KOŠTURIÁK, J. Poučení z krizového vývoje. In *Moderní řízení*. ISSN 0026-8720, 2009, roč. XLIV, č.2
- [6] DEMJÁN,Z.: Nemoderné riadenie predlžuje krízu ,zvyšovať výkonnosť už nestačí. [online]. [cit. 2010.06.11.] Dostupné na internete: <<http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/z-demjan-nemoderne-riadenie-predlzuje-krizu.html>>
- [7] ŠTOFKOVÁ,J. a kol.: Manažment podniku. Žilina: Žilinská Univerzita v Žiline, 2007. ISBN 978-8070-713-2

- [8] ŠTOFKOVÁ, K., ŠTOFKOVÁ, J.: Some aspects of knowledge management implementation. IADIS International conference. E-society 2010. Porto, ISBN 978-972-8939-06-9
- [9] GRASSEOVÁ, M. a kol. : Analýza podniku v rukou manažera . Brno :Computer Press, a.s., 2010, ISBN 978-80-251-2621-9

Grantová podpora

Príspevok je publikovaný v rámci riešenia projektu VEGA číslo 1/0757/09 s názvom Metódy a techniky strategického manažmentu ako nástroje zvyšovania efektívnosti podniku, projektu VEGA číslo 1/0760/10 Využitie strategického manažmentu pre podporu rozvoja regiónov, projektu a Inštitucionálneho výskumu 5/KS/09 Strategický manažment ako podporný faktor rozvoja podniku.



SÚVISLOSTI KONCEPTU SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA

Vladimíra Žiačková*

Úvod

Spoločensky zodpovedné podnikanie (CSR) je konceptom, ktorý pozitívnym vplyvom na spoločnosť na mikroúrovni ovplyvňuje zároveň celú spoločnosť a úzko súvisí s naliehavou snahou nájsť prostriedky riešenia globálnych problémov dnešného sveta. Tlak na podniky, aby sa začali správať spoločensky zodpovedne, je odpoveďou na sociálne a ekonomické výzvy, ktorým čelia komunity všade na svete, a je dôkazom, že ani samotné vlády, ani predstavitelia občianskej spoločnosti nedokážu nájsť dlhodobu udržateľné riešenia bez zapojenia súkromného sektora.

V súčasnom období zvyšujúcej sa konkurencie, ako aj zvyšujúcich sa požiadaviek zákazníkov, ktoré spôsobujú komplexné zmeny okolia, je samozrejmé, že šancu uspieť majú len podniky, ktoré sú dostatočne flexibilné. Preto sa počas uplynulých desiatich rokov spoločensky zodpovedné podnikanie stalo rozhodujúcim nástrojom podnikovej politiky.

Podniky nie sú uzatvorené jednotky, ktoré nie sú nezávislé od prostredia, v ktorom pôsobia. Práve naopak – ich aktivity vedú k tomu, že sú závislé od stálej výmeny s vonkajším prostredím a formujú globálny systém, ktorý má ekologickú, ekonomickú a sociálnu stránku. Podniky vytvárajú vzájomný vzťah s prostredím, keďže vplyvy na spoločnosť vyvolané činnosťou podnikov pôsobia spätne na samotné podniky. Táto súvislosť je známa ako *princíp kontextuálnej relativity*. Na základe tohto princípu podniky neexistujú izolovane a preto je v ich záujme brať do úvahy ekologickú, či sociálnu stránku svojich podnikateľských aktivít.

CSR vs. trvalo udržateľný rozvoj a podnikateľská etika

Trvalo udržateľný rozvoj predstavuje koncept, ktorý bol prijatý Svetovou konferenciou OSN pre životné prostredie a rozvoj a neskôr aj Svetovou bankou. Tento koncept vychádza z myšlienky zladit' rast blahobytu žijúcich generácií s ochranou životného prostredia. Kľúčovou ideou je nelimitovať možnosti budúcich generácií. Pojem trvalo udržateľný rozvoj (sustainable development) sa prvýkrát objavil v správe Svetovej komisie pre životné prostredie a rozvoj zo summitu v Rio de Janeiru. Spôsob podnikania založený na trvalo udržateľnom rozvoji hľadá rovnováhu medzi individuálnymi právami a slobodami a vymedzením zodpovednosti za svoje správanie so zreteľom na dôsledky svojho konania vo vzťahu ku všetkým zainteresovaným stranám. [1] Národná stratégia trvalo udržateľného rozvoja SR hovorí, že „trvalo udržateľným rozvojom sa rozumie cielený, dlhodobý, komplexný a synergický proces, ovplyvňujúci podmienky a všetky aspekty života, na všetkých

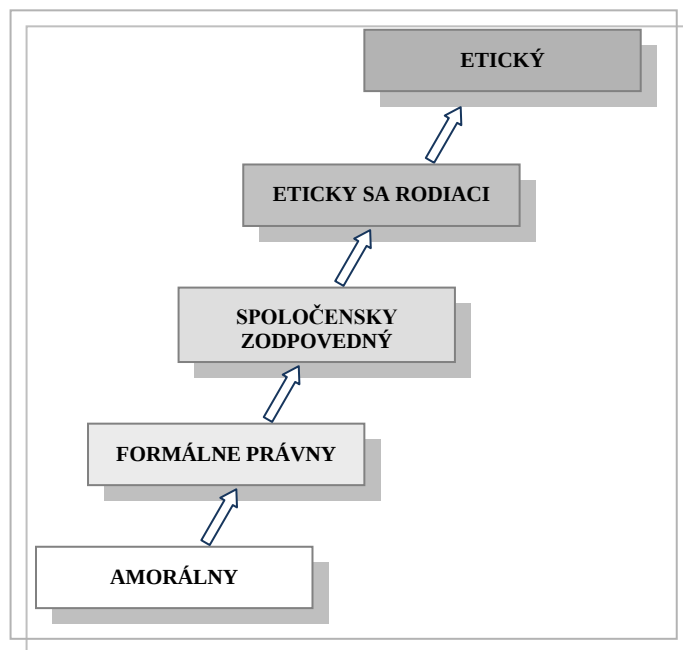
* Ing. Vladimíra Žiačková, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta Prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, tel. č.: 041/513 3144, e-mail: vladimira.ziackova@fpedas.uniza.sk

úrovniach a smerujúci k takému funkčnému modelu určitého spoločenstva, ktorý kvalitne uspokojuje biologické, materiálne, duchovné a sociálne potreby a záujmy ľudí, pričom eliminuje alebo výrazne obmedzuje zásahy ohrozujúce, poškodzujúce alebo ničiace podmienky a formy života, nezaťažuje krajinu nad únosnú mieru, rozumne využíva jej zdroje a chráni kultúrne a prírodné dedičstvo.“

Podnikateľská etika je normatívna etika, ktorá sa zaoberá pôsobením morálnych noriem a princípov na všetkých úrovniach ekonomiky. Predmetom podnikateľskej etiky je oblasť konfliktu medzi ekonomickou a etickou racionalitou, medzi individuálnymi a všeobecnými záujmami, medzi princípom maximalizácie zisku a dobrom, resp. princípom spravodlivosti. [2] Vzťah medzi podnikaním a spoločenskou zodpovednosťou je jednou z najaktuálnejších tém podnikateľskej etiky. [3]

Všetky uvedené teórie vychádzajú zo zodpovednosti voči spoločnosti, sú však viditeľné určité rozdiely. Koncept zodpovedného podnikania je zameraný najmä na externé prostredie a prvotne vychádza z marketingu, trvalo udržateľný rozvoj sa zaoberá životným prostredím a podnikateľská etika vychádza z princípu etiky samotnej, aplikovanej v podnikateľskom prostredí. Dodržiavanie princípov zodpovedného podnikania je kľúčom k trvalo udržateľnému rozvoju. Ak sa však podnik hlási k princípom podnikateľskej etiky, tým sa hlási aj k ekologickému a sociálne orientovanému podnikaniu. Jednoznačne môžeme konštatovať, že medzi týmito teóriami je veľmi tenká línia a často medzi nimi dochádza k názorovým nezrovnalostiam a prelínaniu obsahových vymedzení.

Prelínanie týchto konceptov reflektuje Reidenbachov a Robinov model, v rámci ktorého môžeme určiť niekoľko vývojových stupňov morálneho rozvoja podnikov, ktoré sú znázornené na obrázku 1.



Obrázok 1. Reidenbachov a Robinov model morálneho rozvoja podniku

Zdroj: ROLNÝ, I. - LACINA, L.: *Globalizace, etika, ekonomika*. 3. vyd. Ostrava: Key Publishing, s.r.o., 2008. 281 s. ISBN 978-80-87071-62-5. s. 65.

Z obrázku vyplýva, že autori rozlišujú z etického hľadiska celkom 5 vývojových typov podnikov podľa proporcií ich záujmu o zisk a podnikateľskú etiku. Adekvátne charakteristikám jednotlivých stupňov môžeme prisúdiť i mieru spoločenskej zodpovednosti podniku.

1. stupeň – amorálny:

V tejto fáze sa podnik riadi zásadou, že jeho správanie je etické, pokiaľ jeho nečisté praktiky nie sú odhalené. Nijaký etický kódex, príp. iná norma tu neexistujú, všetko je podriadené maximalizácii zisku.

2. stupeň – formálne právny:

Podnik dbá o to, aby jeho činnosť bola po formálnej právnej stránke v poriadku. Pohybuje sa výhradne na pôde legálnosti, i keď maximálne využíva legislatívne nedostatky vo svoj prospech. Ak sa objavia spoločenské problémy, na škody, ktoré spôsobí reaguje ex-post. Ak existuje podnikový etický kódex, či iné verejne prezentované zásady, sú zamerané výhradne na požiadavky lojality zamestnancov voči podniku.

3. stupeň – spoločensky zodpovedný:

Manažment podniku si uvedomuje, že fungovať len na právnej rovine nestačí, preto vzrastá jeho záujem o podnikateľskú etiku. Podniková kultúra odráža zodpovedný občiansky postoj, nezameriava sa výhradne na akcionárov, ale berie ohľad i na širšiu verejnosť. Zvyšuje sa vyváženosť záujmu o zisk s etickou stránkou spôsobu jeho dosiahnutia. Chýbajú však konkrétne systémové a organizačné opatrenia.

4. stupeň – eticky sa rodíaci:

Etické hodnoty sa stávajú súčasťou podnikovej kultúry. Najvyššími hodnotami podnikového manažmentu sa stávajú vytýčené kľúčové hodnoty podniku, ktoré sú deklarované verejnosti. Na tomto stupni sa objavuje aktívna snaha vedenia reagovať na vznikajúce spoločenské problémy a prihlásiť sa verejne ku spoločenskej zodpovednosti. Pri ekonomických rozhodnutiach manažment prihliada k morálnym hodnotám. I napriek tomu na tomto stupni nie sú spracované etické princípy a zásady do celej organizačnej štruktúry podniku. Etika ešte nie je súčasťou strategického plánovania, i keď je na ňu kladený zreteľ pri praktickej podnikateľskej činnosti.

4. stupeň – etický:

Tento stupeň je charakteristický rovnovážnym záujmom podniku o etické a ekonomické výsledky. Etická analýza ekonomickej činnosti je integrovanou súčasťou podnikateľských zámerov podniku a jeho strategického plánu a využíva ju na predvídanie možných problémov. Dôraz na etické normy a princípy je súčasťou všetkých dokumentov a materiálov podniku. V jeho organizačnej štruktúre existujú články vedenia, ktoré sa priamo etickými problémami a ich predchádzaním zaoberajú. [4]

Stakeholderská teória

„Stakeholderská teória identifikuje najdôležitejšie skupiny, ktoré podnik ovplyvňujú, alebo ktoré ovplyvňuje samotný podnik. Teória pomohla manažérom, ktorí chceli aplikovať spoločensky zodpovedné podnikanie v praxi, určiť, kam majú zacieliť svoju pozornosť a upresniť voči komu majú byť zodpovední.“ Uvedená teória predstavuje formuláciu stakeholderskej koncepcie vytvorenú Freemanom v roku 1984. [4]

Práve od tohto roku sa začínajú objavovať namiesto všeobecných definícií, ktorých objektom je osoba manažéra, definície reagujúce na stakeholderský prístup. Najlepšie je tento posun viditeľný v definíciách Johnsona, ktorý tvrdí, že zodpovedný podnik je ten, ktorý berie do úvahy okrem záujmov shareholderov tiež záujmy zamestnancov, dodávateľov, lokálnych komunít a spoločnosti. [5]

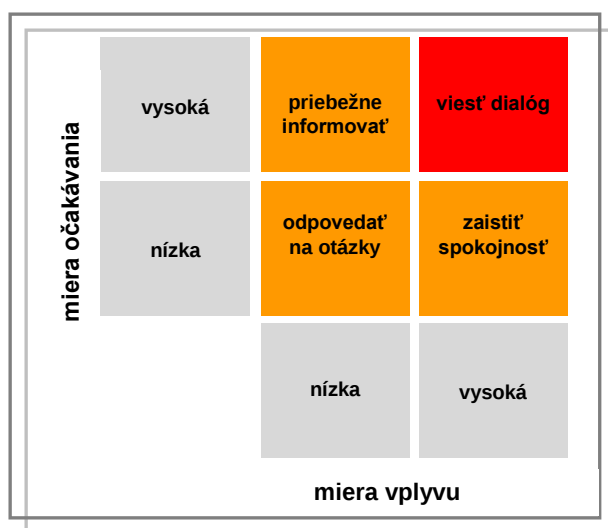
Táto teória vyjadruje, že podnik vystupuje ako subjekt zodpovednosti za svoje konanie a za dôsledky svojho konania vo vzťahu k rozličným skupinám. [1] Pre tieto skupiny sa

používa pojem stakeholderi, ktorý nemá úplne presný jednoslovný preklad do slovenčiny, kde sa zaužíval preklad „záujmové skupiny“, príp. „zainteresované subjekty“. [6]

S rozvojom stakeholderskej teórie sú odhaľované ďalšie skupiny, ktoré sú vo vzájomnej interakcii s podnikom a teda voči ktorým by mal byť podnik zodpovedný. Tým stakeholderská teória, ktorá v 90. rokoch minulého storočia pomohla spresniť šírku podnikového záberu voči stakeholderom, začína vďaka svojmu neustálemu rozvoju strácať hranice, čo spôsobuje, že sa stáva pre zodpovedné podnikanie nepoužiteľnou, resp. použiteľnou len pri určitom obmedzení a za cenu určitého skreslenia. [4] Aj napriek tomu má stakeholderská teória stále nezanedbateľný význam. Možným pozitívnym výsledkom dialógu so zainteresovanými skupinami je napr. šírenie dobrých praktík, vzájomná inšpirácia a motivácia. Veľmi zreteľne sa tento aspekt prejavuje v dodávateľsko-odberateľských vzťahoch, napr. ak je odberateľom podnik s vysokým profilom spoločenskej zodpovednosti a ak bude rovnaké štandardy vyžadovať od svojich dodávateľov.

Dialóg so zainteresovanými subjektmi je zložitý, a to predovšetkým s tými, ktoré podniky nie vždy považujú za svoje zainteresované subjekty (napr. nevládne ekologické organizácie). Má byť vedený včas, transparentne, efektívne, racionálne a s obojstrannou dobrou vôľou. Takto vedený dialóg, môže prinajmenšom pomôcť prekonávať vzájomnú nedôveru a zaisťovať vzájomné pochopenie. Dialóg potom v ideálnych prípadoch môže vyústiť až v dlhodobé partnerstvo medzi jednotlivými sektormi spoločnosti - súkromným a verejným (tzv. cross-sector partnership). [7]

Šírku záberu stakeholderskej koncepcie najvýstižnejšie zobrazuje prehľad uvedený v Prílohe A. Podnik potrebuje vedieť, ktorí stakeholderi sú najdôležitejší. Preto by mal pred zahájením spoločensky zodpovedných aktivít vytvoriť tzv. analýzu zúčastnených strán. [8] Pomocou analýzy podnik určí kľúčových stakeholderov, ktorí majú najväčší vplyv na jeho prosperitu a najvyššie očakávania od jeho zodpovedného podnikania. Pri analýze je možné použiť maticu zobrazenú na obrázku 2.



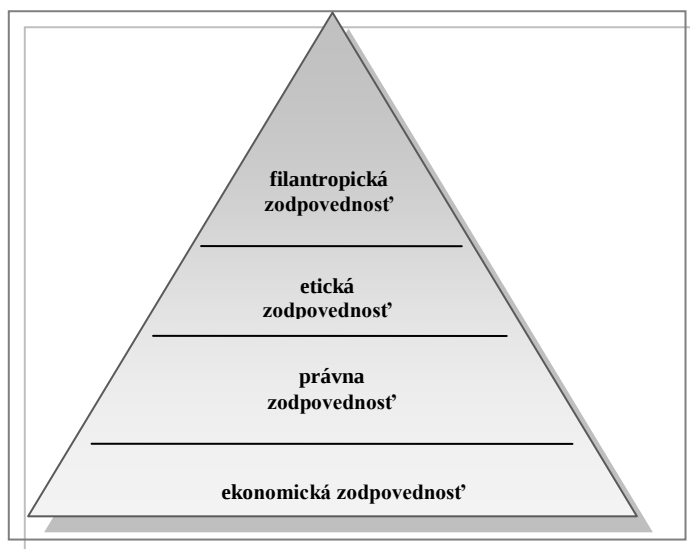
Obrázok 2. Matica analýzy stakeholderov

Zdroj: STEINEROVÁ, M., VÁCLAVÍKOVÁ, A., MERVART, R. (Business Leaders Forum): *Společenská odpovědnost firem*. Praha: TOP Partners, s.r.o., 2008, s. 17.

Jednotlivým kvadrantom matice podnik priradí stakeholderov podľa miery ich vplyvu a očakávaní. Tým zároveň získa predstavu o ďalšom postupe voči jednotlivým skupinám. Riadenie spolupráce so stakeholdermi vedie k ich poznaniu, porozumeniu ich záujmov a k následnému dialógu, ktorého výsledkom je obojstranná spokojnosť – tzv. win – win situácia. Ideálnym stavom je rovnováha medzi aktivitami, ktoré uprednostňuje vedenie podniku a tými, o ktoré prejavia záujem stakeholderi. [9]

Pyramída spoločensky zodpovedného podnikania

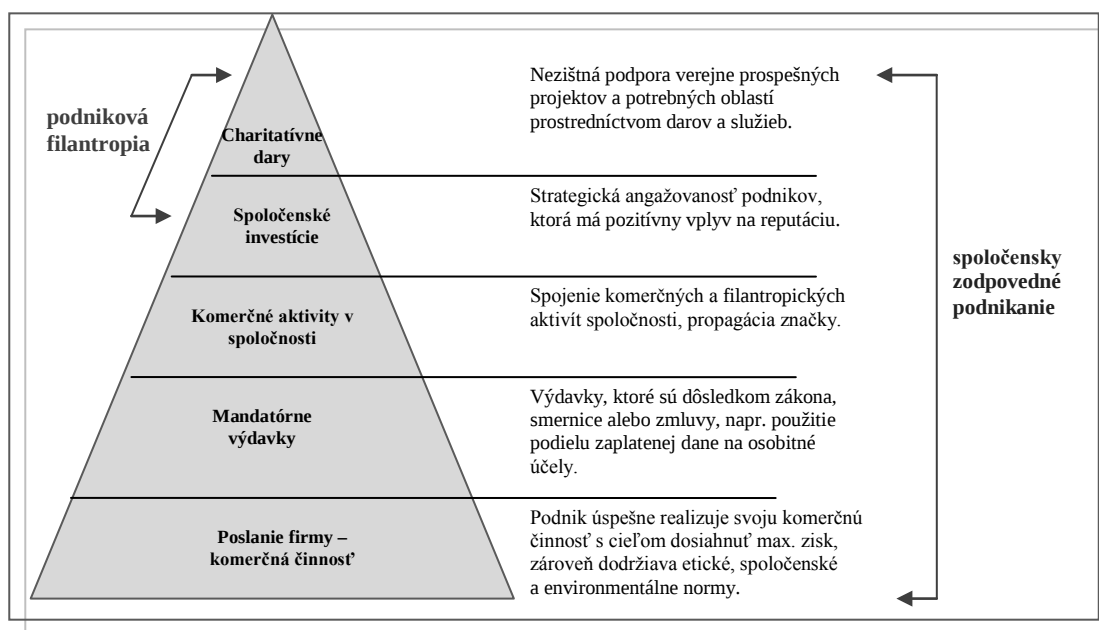
Archie B. Carroll bol prvým teoretikom, ktorý rozlíšil viac druhov podnikovej zodpovednosti. Pyramída CSR, zobrazená na obrázku 3, by mala manažérom pomôcť systematicky uvažovať o očakávaniach rozličných skupín stakeholderov. Vymedzenie dimenzií v pyramíde je pragmatické, pretože akceptuje tiež požiadavky na ziskovosť a legálnosť činnosti podnikov. Nerieši však situácie, keď sa dostanú niektoré zodpovednosti do konfliktu. [5]



Obrázok 3. Pyramída spoločenskej zodpovednosti

Zdroj: WERTHER, W., CHANDLER, D.: Strategic Corporate Social. Sage Publications, Inc., California, 2006. ISBN 978-1-4129-1373- 7, p. 9.

Podrobnejšia konštrukcia pyramídy spoločenskej zodpovednosti je zameraná na rozlíšenie podnikovej filantropie a zodpovedného podnikania. Toto rozlíšenie reflektuje obrázok 4.



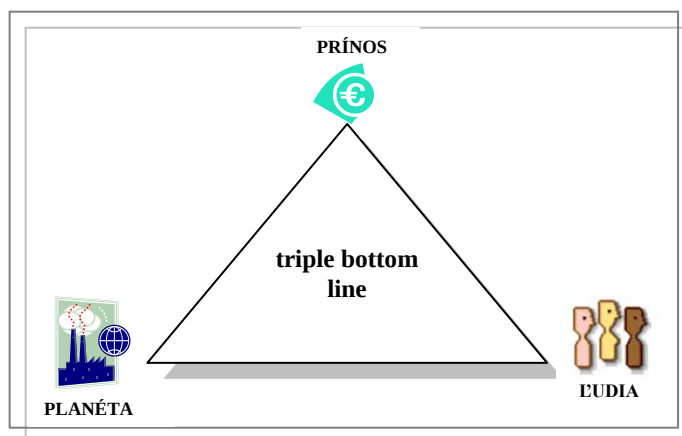
Obrázok 4. Rozšírená pyramída spoločenskej zodpovednosti

Zdroj: HORÁKOVÁ, I., et al.: Strategie firemní komunikace. Praha: Management Press, 2008. 233 s. ISBN 978-80-7261-178-2, s. 93.

Obrázok popisuje štruktúru rôznych foriem podnikovej angažovanosti a je štandardom, ktorý definuje náklady vynaložené na spoločensky zodpovedné aktivity. Tento štandard známy pod názvom „Štandard zodpovedný podnik“ v roku 2005 zaviedlo české Fórum darcov. [10]

Trojité výsledovka

Spoločenská zodpovednosť podniku sa prejavuje integráciou pozitívnych postojov, praktík, či programov do stratégie podniku. Vyžaduje posun pohľadu na vlastnú spoločenskú rolu z úrovne „profit only“ k širšiemu pohľadu v kontexte 3P – „people, planet, profit“ (ľudia, planéta, prínos) ako znázorňuje obrázok 5.



Obrázok 5. Trojitá výsledovka, Zdroj: vlastné spracovanie

Kontext troch prvkov, ktoré tvoria základ pyramídy CSR, znamená fungovanie s ohľadom na tzv. triple – bottom – line, kedy sa podnik sústreďuje nielen na ekonomický rast, ale aj na environmentálne, či sociálne aspekty svojej činnosti [11]

Porterova konkurenčná výhoda

Porter definuje, že konkurenčná výhoda je jadrom výkonnosti podniku na tých trhoch, kde je konkurencia. Vzniká z hodnoty, ktorú je podnik schopný vytvoriť pre kupujúcich, a ktorá prevyšuje náklady podniku na jej vytvorenie. [12] Podnik má konkurenčnú výhodu, ak implementuje stratégiu, ktorú konkurenti nie sú schopní napodobniť, prípadne by to pre nich bolo príliš nákladné. Práve takou stratégiou je stratégia zodpovedného podnikania.

Záver

Kým v minulosti pojem spoločensky zodpovedné podnikanie zosobňovali najmä filantropi, v súčasnosti sa stáva neoddeliteľnou súčasťou bežnej praxe. Túto skutočnosť výstižne vyjadruje výrok bývalého britského premiéra Gordona Browna: „*Spoločenská zodpovednosť podnikov dnes smeruje ďaleko za hranice filantropie minulosti a stáva sa z nej celoročná zodpovednosť, ktorú podniky prijímajú s ohľadom na životné prostredie, ktoré ich obklopuje, na zacielenie do miestnych komunít a s vedomím, že meno značky závisí nielen na kvalite, cene a nezameniteľnosti, ale rovnako na celkovom spolupôsobení so zamestnancami, s komunitou a životným prostredím.*

Požiadavka spoločensky zodpovedného podnikania stojí stále naliehavejšie v popredí všetkých podnikateľských aktivít. Vzťahuje sa vždy na konkrétne prostredie, jeho charakter a špecifiká. Subjekt tak vždy stojí v prostredí určitých spoločenských hodnôt, preferencií a

záujmov, ku ktorým sa vzťahuje a ktoré ovplyvňujú proces jeho rozhodovania o prevzatí vlastnej zodpovednosti. V súčasnosti sa stále viac presadzuje tendencia chápania zodpovednosti nie ako osobnej zodpovednosti pred určitou konkrétnou situáciou, ale ako zodpovednosť vo vzťahu k spoločnosti, ľuďstvu a prírode. Preto je teória spoločensky zodpovedného podnikania vysoko aktuálna. Nehovorí sa už ani tak o tom, či sa majú podniky správať spoločensky zodpovedne, ale skôr o tom, čo to presne znamená a ako túto ideu podporiť. Ťažiskom by mala zostať prax - realizácia konkrétnych aktivít a opatrení, jasne definované, transparentné a dodržiavané pravidlá, vytváranie a implementácia uznávaných štandardov.

Literatúra

- [1] REMIŠOVÁ, A.: *Etika a ekonomika*. 2. vyd. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, Vydavateľstvo Ekonóm, 2004. 238 s. ISBN 80-225-1820-4.
- [2] REMIŠOVÁ, A.: *Podnikateľská etika v praxi*. Vydavateľstvo EPOS, Bratislava. 1999. 272 s. ISBN 80-8057-106-6.
- [3] ROLNÝ, I. - LACINA, L.: *Globalizace, etika, ekonomika*. 3. vyd. Ostrava: Key Publishing, s.r.o., 2008. 281 s. ISBN 978-80-87071-62-5.
- [4] BLÁŽEK, L. - DOLEŽALOVÁ, K. - KLAPALOVÁ, A.: *Společenská odpovědnost podniku*. In: WORKING PAPER č. 9/2005, Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. Brno, 2005. ISSN 1801-4496.
- [5] CAROLL, A. B. - BUCHHOLTZ, A. K.: *Business and Society - Ethics and Stakeholders Management*. 7. vyd. Ohio: SouthWestern Publishing Co., 1999. 970 s. ISBN 978-0-324-56939-1.
- [6] BUSSARD, A. – BUNČÁK, M. – MARČEK, E. – MAZURKIEWICZ, P. – MARKUŠ, M.: *Spoločensky zodpovedné podnikanie*. [online]. Bratislava: Nadácia Integra, 2005. [2010-06-06]. Dostupné na: <http://www.nadaciapontis.sk/tmp/asset_cache/link/0000013632/Publikacia_SZP.pdf>.
- [7] FRANC, P. - NEZHYBA, J. - HEYDENREICH, C.: *Když se bere společenská odpovědnost vážně*. 1. vyd. Brno: Ekologický právní servis, 2006. 72 s. ISBN 80-86544-08-7.
- [8] MAJTÁN, M., et al.: *Manažment*. Bratislava: SPRINT, 2008. 424 s. ISBN 978-80-89085-72-9.
- [9] STEINEROVÁ, M. - VÁCLAVIKOVÁ, A. - MERVART, R.: *Společenská odpovědnost firem, průvodce nejen pro malé a střední podniky*. Praha: TOP Partners, s.r.o., 2008.
- [10] HORÁKOVÁ, I., et al.: *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2008. 233 s. ISBN 978-80-7261-178-2.
- [11] TRNKOVÁ, J.: *Společenská odpovědnost firem - kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. Praha: Business Leaders Forum, 2004. 56 s.
- [12] ZICH, R.: *Strategický rozvoj konkurenčních výhod v koncepci úspěchuschopnosti ve vztahu k pojetí založeném na zdrojích a základních kompetencích*. In *Ekonomika a management*. [online]. Vydanie 3/2009. [Citované 2010-08-01]. Dostupné na: <http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-strategicky-rozvoj-konkurenčních-výhod-v-koncepci-úspěchuschopnosti-ve-vztahu-k-pojetí-založenem-na-zdrojích-a-základních-kompetencích.html>. ISSN 1802-8934.