

781

1.366

*Ekonomický  
časopis  
Journal  
of Economics*

---

ISSN 0013-3035

*11 <sup>45</sup>/<sub>1997</sub>*



EKONOMICKÝ ÚSTAV SAV  
INSTITUTE OF ECONOMICS SAS

PROGNOSTICKÝ ÚSTAV SAV  
INSTITUTE OF FORECASTING SAS



## HLAVNÝ REDAKTOR

*Zdeno Jaura*

## REDAKTORKA

*Katarína Rybanská*

## TAJOMNÍČKA REDAKCIE

*Marta Korcová*

## REDAKČNÁ RADA

*Ladislav Adamiš*

*Peter Baláž*

*Jana Černá*

*Rudolf Filkus*

*Vladislav Garaj*

*Egon Hlavatý*

*Felo Hutník*

*Ivan Jakúbek*

*Pavol Kárász*

*Elena Kohútiková*

*Zora Komínková*

*Mikuláš Luptáčik*

*Jozef Makúch*

*Jozef Markuš*

*Lubomír Michník*

*Eduard Mikelka*

*Viera Mokrášová*

*Jaroslav Němec*

*Valéria Nináčová*

*Juraj Renčo*

*Brigita Schmögnerová*

*Vincent Sniščák*

*Milan Šikula*

*Ladislav Unčovský*

*Viliam Vaškovič*

*Karol Vlachynský*

*Štefan Zajac*

## POKYNY PRE AUTOROV

Rukopisy prijíma redakcia Ekonomického časopisu, Šancová 100, 831 04 Bratislava. Články uverejňujeme v slovenskom, českom alebo anglickom jazyku; majú mať teoretický charakter zodpovedajúci zameraniu časopisu, ich názov má byť stručný a výstižný. K článku prosíme priložiť resumé v anglickom jazyku (resp. k anglickému textu slovenské) v rozsahu 3–4 strán. Príspevky sa predkladajú v 3 exemplároch (1 originál a 2 kópie), napísané podľa platnej ČSN (60 úderov v riadku, maximálne 30 riadkov na jednej strane). Rozsah článkov je 20–25 strojom písaných strán, hodnotiacich recenzií (podľa rozsahu knihy) 4–7 strán, informatívnych recenzií 1–2 strany, správ 3–5 strán. Poznámky, ktoré patria pod čiaru, čísľujú sa poradovým číslom v texte a takisto sa v texte označujú obrázky, grafy a schémy. Bibliografické citácie musia zodpovedať ČSN 01 0197 - Bibliografické citace. Odvolania na literatúru sa označujú v texte alebo v poznámkach pod čiarou príslušným poradovým číslom v hranatej zátvorke; zoznam použitej literatúry sa uvádza na konci článku. Matematické vzorce a výrazy majú byť napísané, pokiaľ je to možné, zreteľne (strojom alebo na PC) a podľa zaužívaných zvyklostí. Autor má uviesť presnú adresu svojho pracoviska, bydliska a tituly. Príspevky nie sú honorované. Zo svojho príspevku autor dostane niekoľko separátnych výtlačkov.

## ADRESA REDAKCIE

Šancová 100, 831 04 Bratislava  
telefón 542 45 69

Číslo bolo redakčne spracované  
v decembri 1997.

## OBSAH

<i>Štefan SLÁVIK</i> : Metamorfózy manažmentu zmien . . . . .	859
<i>Ladislav UNČOVSKÝ</i> : Nobelova cena za teóriu nových finančných produktov . . . . .	877
<i>Jaroslav FIDRMUC</i> : Aktuálna situácia vo vybraných podnikoch Slovenskej republiky . . . . .	884
<i>Lubomír MICHNÍK – Gabriela BALÁKOVÁ</i> : Súčasný stav a ďalšie možnosti zahraničnoobchodnej spolupráce Slovenskej republiky s vybranými rozvojovými krajinami . . . . .	899
<i>Lubomíra STRÁŽOVSKÁ – Marián VITKOVIČ</i> : Koncepčné aspekty problematiky fúzií a ich aplikácia na prípad úverových inštitúcií . . . . .	919
<i>Jozef LOPUŠNÝ</i> : Postavenie environmentálneho manažmentu v systéme riadenia podniku . . . . .	934
<i>Daniela ZEMANOVIČOVÁ</i> : Konkurenčné bariéry . . . . .	950
<b>Glosy</b>	
<i>Jan IŠA</i> : Od Xenofonta k Lucasovi . . . . .	961
<b>Správy</b>	
23. konferencia CIRET v Helsinkách – <i>Eduard Szittay</i> . . . . .	966
Externalita a možnosti ich riešenia – <i>Mária Hranaiová – Ivan Malý</i> . . . . .	969
Medzinárodná konferencia o perspektívach kybernetiky a umelej inteligencie a ich aplikácii – <i>Jaroslav Zapletal</i> . . . . .	972

## CONTENTS

<i>Štefan SLÁVIK</i> : Metamorphoses of Change Management (in Slovak) . . . .	859
<i>Ladislav UNČOVSKÝ</i> : Nobel Prize for Theory of New Financial Products (in Slovak) . . . . .	877
<i>Jaroslav FIDRMUC</i> : Actual Situation in Selected Enterprises of the Slovak Republic (in Slovak) . . . . .	884
<i>Lubomír MICHNÍK – Gabriela BALÁKOVÁ</i> : Present Situation and Future Possibilities of Foreign Trade Cooperation of the Slovak Republic with Selected Developing Countries (in Slovak) . . . . .	899
<i>Lubomíra STRÁŽOVSKÁ – Marián VITKOVIČ</i> : Conceptual Aspects of Mergers and Acquisitions Analysis and their Applicability in the Case of Credit Institutions (in Slovak) . . . . .	919
<i>Jozef LOPUŠNÝ</i> : Position of Environmental Management Systems in Business Management (in Slovak) . . . . .	934
<i>Daniela ZEMANOVIČOVÁ</i> : Barriers to Competition (in Slovak) . . . . .	950
<b>Glossary</b>	
<i>Jan IŠA</i> : From Xenofont to Lucas . . . . .	961
<b>Reports</b>	
23 <sup>rd</sup> CIRET Conference in Helsinki – <i>Eduard Szittay</i> . . . . .	966
Seminar on Externalities and the Possibilities for their Solution – <i>Mária Hranaiová – Ivan Malý</i> . . . . .	969
International Conference on Perspectives of Cybernetics and Artificial Intelligence and their Application – <i>Jaroslav Zapletal</i> . . . . .	972

# Metamorfózy manažmentu zmien<sup>1</sup>

Štefan SLÁVIK\*

## Úvod

Manažment zmien je subdisciplína manažmentu, ktorá sa konštituovala ako ucelený súbor poznatkov na začiatku 90. rokov, aj keď riadenie je už od 60. rokov prakticky riadením zmien. Možno tak usudzovať podľa rastúcej frekvencie publikácií v časopiseckej i knižnej forme, ktorá uvádza pojem *manažment zmien*, ako aj podľa narastajúceho záujmu podnikateľskej praxe o túto tému. Hoci prvé publikácie zaoberajúce sa zmenami v podniku a v podnikateľskom prostredí vznikli už v 50. rokoch, vyhranené názorové koncepcie dozrievajú až v súčasnosti. Táto odnož manažmentu vzniká na rozhraní všeobecného manažmentu, strategického manažmentu, vychádza z poznatkov psychológie, komunikácie, organizačného správania, riadenia ľudských zdrojov a z ďalších vedných disciplín. Hranice tejto disciplíny však nie sú ani v súčasnosti pevne a jednoznačne stanovené.

## 1. Zmena ako objekt riadenia

Riadenie zmeny sa dostáva do centra manažérskej práce. Podnikoví manažéri musia zvládnuť zmeny, ktoré vznikajú náhle, bez predchádzajúcich varovných symptómov a ťažko sa predvídajú. Sú hlboké, časté a nepravidelné, pričom nadobúdajú charakter diskontinuit. *Hlavným a primárnym zdrojom zmien je vonkajšie prostredie, ktoré je nestále, turbulentné až chaotické.* Časť podnetov na zmenu však vzniká aj vnútri podniku.

Tradičné a klasické riadiace metódy sa dokážu vyrovnat' so zmenami štandardnými, ktoré neovplyvňujú podnik zásadným spôsobom. *Riadenie podniku v 90. rokoch sa však nesie v znamení riadenia zmien, čo znamená predvídať a identifikovať zmeny, prekonávať odpor voči nim, prijať ich a adaptovať sa na ne.* Tradičné manažérske funkcie, ktorými disponuje subjekt riadenia, sú metodologickým východiskom aj pre riadenie neštandardných zmien. Plánovanie

---

<sup>1</sup> Článok vznikol v súvislosti s riešením výskumnej úlohy VEGA, č. 1/2329/1995 *Manažment zmien v podnikoch transformujúcej sa ekonomiky.*

\* doc. Ing. Štefan SLÁVIK, CSc., Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava

služi na predvídanie zmeny, organizovanie vytvára formálne podmienky na jej realizáciu, vedenie znamená získať ľudí pre zmenu, najmä neformálnymi nástrojmi, ako sú persúázia (presvedčanie) a motivácia, kontrola signalizuje odchýlky od cieľového stavu a odôvodňuje korekcie. *Ťažiskové a špecifické problémy manažmentu zmien tvorí predvídanie a realizácia zmien, najmä prekonanie odporu a adaptácia.*

Zmeny v objekte riadenia, v podniku, ovplyvňujú pracovníkov, týkajú sa ich sociálneho postavenia a kariéry, a teda majú ekonomický a psychologický rozmer, zasahujú do výroby, prevádzky, zariadení, surovín, materiálov, konštrukcie a dizajnu výrobkov, štruktúry služieb, ovplyvňujú metódy organizovania a konfiguráciu organizačnej štruktúry, a zároveň majú aj technicko-organizačný charakter. Manažment zmien sa zaoberá mnohorozmernou a viacvrstvovou témou. Čerpá poznatky aj zo špeciálnych manažmentov a má prierezový charakter. Poznatky iných disciplín účelovo využíva a syntetizuje do kvalitatívne nového celku.

V podnikovej praxi vyspelých krajín sa realizujú zmeny rôznej intenzity a hĺbky. Začínajúc zmenami inkrementálneho (prírastkového) typu, ako je kontinuálne zlepšovanie (continuous improvement, kanban), štíhla výroba (lean production), splošťovanie (delaying), zmenšovanie (downsizing) a outsourcing. Tieto zmeny majú svoju vlastnú podstatu, ale súčasne sa aj dosť prelínajú. Pokračujúc zmenami prechodového typu, ktoré sa realizujú v podobe turnaroundu (zvratu, prestavby) krízového riadenia a najvýraznejšie ako reinžiniering. Najprenikavejším typom zmeny je transformačná zmena, ktorá sa realizuje v prúde transformačného riadenia. Zmeny nižšieho typu zvyčajne predchádzajú, alebo sú súčasťou zmien vyššieho typu.<sup>2</sup>

Zmena je stále prítomným javom v živote podniku, hoci množstvo a prenikavosť zmien výrazne vzrástli až v nedávnych rokoch. Schopnosť prítiažlivé zmeny nielen spozorovať, ale najmä realizovať, je nevyhnutnou podmienkou na zvýšenie konkurencieschopnosti podniku. Boli to najmä tri druhy zmien, ktoré svojim významom vyvolali značnú pozornosť, a to:

- *rýchly nástup osobných počítačov do podnikovej praxe na začiatku 80. rokov;*
- *realizácia komplexného riadenia kvality (TQM) v uplynulom desaťročí;*
- *aplikácia štíhlej výroby a reinžinieringu v posledných rokoch.*

Identifikovanie zmeny má pre riadenie podniku veľmi praktické a ďalekosiahle dôsledky. Veľmi hlboké a rozsiahle zmeny majú strategickú povahu, ich realizácia sa stretáva so značným odporom a ich výskyt je nepravidelný. Ich predvídanie je obťažné, alebo takmer nemožné, pretože sú bez „minulosti“. Sú spojené

<sup>2</sup> Jednotlivé typy sú podrobne opísané v [13].

s veľkým rizikom, sú však potenciálnym zdrojom veľkých prínosov. Malé zmeny neznamenajú vo všetkých smeroch malé nároky na riadenie. Udržanie pravidelného prúdu prírastkov zmien je tiež náročnou stratégiou. Spomalenie toku zmien môže signalizovať zanedbanie riadiacej práce, alebo vyčerpanie vývojovej základne a predzvest' skokovej zmeny.

## 2. Faktory ovplyvňujúce vznik zmien

Za priekopníka v teórii riadenia zmien možno pokladať amerického psychológa Kurta Lewina [6], ktorý vypracoval model silového poľa, v ktorom je zmena charakterizovaná ako stav nerovnováhy medzi hybnými silami (tlaky v prospech zmeny) a odporujúcimi silami (tlaky proti zmene). Naopak, zmena nemôže nastať, ak sú sily v rovnováhe. Typický súbor takýchto síl je uvedený na schéme 1. Hybné sily majú spravidla objektívny charakter a pôsobia na podnik zvonku. Odporujúce sily majú zvyčajne subjektívny pôvod a vznikajú vnútri podniku. To však nevyklučuje možnosť nájsť hybné sily aj vnútri podniku, napríklad pokrokoví a osvietení jednotlivci z radov špecialistov, manažérov alebo iných nespokojných pracovníkov. Podobne môžu odporujúce sily pôsobiť na podnik aj zvonku, v podobe strnulej odvetvovej štruktúry, tradičných spotrebiteľských návykov, nepružných dodávateľov a podobne.

<i>Hybné sily</i>	<i>Odporujúce sily</i>
Nový personál Meniace sa trhy Kratšie životné cykly výrobkov Meniace sa postoje k práci Internacionalizácia a globalizácia trhov Sociálne transformácie Rastúca konkurencia Nové technológie	<i>Od jednotlivcov:</i> obavy z neúspechu strata postavenia zotrvačnosť (zvyk) strach z neznámeho strata priateľov <i>Od organizácie:</i> sila kultúry strnulosť organizačnej štruktúry nedostatok zdrojov zmluvné záväzky organizačné smernice a vnútropodnikové predpisy

Schéma 1. Lewinovo equilibrium

Koncepciu uvedeného modelu možno ďalej rozvíjať a aktualizovať. Externé faktory, ktoré sú zdrojom vonkajšej nestálosti a turbulencie, možno členiť do nasledujúcich čiastkových typov prostredia.

• **Politicko-hospodárske prostredie:**

- vládne aktivity namierené v prospech odvetvia alebo proti nemu (odobratie licencií, zníženie daní, uvalenie cieľ, požadovanie certifikátov a pod.);
- obchodné dohody, ktoré obmedzujú alebo uvoľňujú export;
- podpora zahraničných investorov (daňové úľavy).

• **Sociálne prostredie:**

- rast materiálnych a duchovných nárokov obyvateľstva a tomu zodpovedajúci tlak na výrobcov a predajcov;
- očakávanie vyšších odmien za vykonanú prácu;
- požiadavka podieľať sa viac na rozhodovaní na pracovisku.

• **Technologické prostredie:**

- zrýchľujúca sa dynamika a efekty vedecko-technického rozvoja;
- rastúci tlak na adaptáciu pracovných postupov a pracovných miest na novú technológiu;
- rastúca závislosť od externých odborníkov vzhľadom na neustále sa meniacu technológiu;
- zvyšujúce sa náklady na udržanie konkurenčnej pozície.

• **Podnikateľské prostredie:**

- rastúci konkurenčný tlak;
- rýchla a takmer okamžitá difúzia poznatkov, tovarov a služieb;
- informácie ako strategický zdroj podnikateľského rozvoja a úspechu;
- značný priestor pre zákazníkov na substitúciu z hľadiska dodávateľov a ovplyvňovania spôsobov uspokojovania svojich potrieb;
- náhle zmeny cien a podmienok dodávok materiálov, surovín, palív a energií;
- nedostatok dlhodobých úverov za primeraný úrok, malá ponuka rizikového kapitálu.

Niektoré externé faktory sa prekrývajú s inými (napr. technológie). Aj v tejto sfére možno vyčleniť niekoľko oblastí zdrojov zmien. Uvedomiť si potrebu zmien a realizovať ich je aktuálna úloha aj pre slovenské podniky. Mali by sa uskutočniť najmä v týchto častiach vnútorného prostredia podniku:

• **personál** – jednotlivci vo vedúcich funkciách používajúci svoju moc proti záujmom podniku, nevhodní alebo neschopní ľudia na kľúčových pozíciách, tradične nízka vnímavosť voči naliehavým zmenám, nízka komunikatívnosť, malý záujem o rozvoj pracovníkov, kvalifikačný a morálny úpadok po niekoľkonásobných personálnych výmenách vo vedení podnikov;

• **organizačná štruktúra** – mnohoúrovňové (vysoké) organizačné štruktúry, útvarový a funkčný izolacionizmus, nechť k decentralizácii rozhodovania, vrcholové manažmenty sa nadmerne zaoberajú operatívnym rozhodovaním;



- *technológia* – potreba obnovy modernizácie a kvalitatívneho skoku v rozvoji technickej základne, v elektronizácii výroby, prevádzky a administratívy;
- *financie* – zadlženosť, platobná neschopnosť rozličného stupňa, podkapitalizovanie;
- *marketing* – nedostatočná orientácia na zákazníka, nízky stupeň individualizácie ponuky, nerozvinuté, nekvalitné a nespoľahlivé popredajné služby, podceňovanie zákazníka.

Realizácii zmien predchádza uvedomenie si potreby zmien, a to v dôsledku zjavných nedostatkov bez ohľadu na vonkajšie prostredie, alebo v dôsledku väčšieho či menšieho zaostávania za konkurentmi. Reálne konanie však nezačína od uvedomenia si potreby zmeny, ale až od podania podnetu k zmene. Vnútri podniku zvyčajne existujú záujmové skupiny, ktoré napriek uvedomeniu si potreby zmien nepredkladajú podnety, pretože im existujúci stav z rôznych príčin vyhovuje.

V súčasnosti sa teda nachádzame v období zrýchlených kvalitatívnych premien. Podnikateľský úspech v čoraz väčšej miere závisí od vonkajšieho okolia podniku. Trhy nadobúdajú globálnu povahu. Vo vyspelých krajinách nastal výrazný odklon od trhu dodávateľa k trhu zákazníka. Konkurenčný boj sa uskutočňuje v podmienkach zlomových zmien – diskontinuit. Objavujú sa neočakávané a niekedy sú vyvolané do značnej miery špekulatívne. Podnikatelia sa musia naučiť pôsobiť, pružne vyrábať a predávať v podmienkach neustálej neistoty a zvýšeného negatívneho rizika.

Podniky, ktoré sa nedokážu úspešne vyrovnáť s vonkajšími a vnútornými faktormi zmien, sa väčšinou dostávajú do krízového stavu. Pomer subjektívnych (vnútorných) a objektívnych (vonkajších) príčin kríz sa zväčša odhaduje v pomere 80 : 20 (70 : 30) v prospech subjektívneho faktora [5, s. 15]. Subjektívnym zdrojom kríz je vedenie podniku alebo jeho vlastníci a vnútorná ekonomická štruktúra podniku. Možno sem zaradiť chaotické riadenie, neznalosť trhu a daného podnikania, nízky stupeň kapitálového vybavenia, vysoké náklady na získanie cudzích zdrojov, nedostatočné zhodnotenie výrobných vstupov a pod. Objektívnym zdrojom kríz je podnikateľské prostredie a pôsobenie tzv. vyššej moci. Možno sem zaradiť neočakávaný vývoj na trhu, prebytok výrobných kapacít odvetvia, nepriaznivý vývoj daní, úrokovej miery, menových kurzov, vojnové konflikty, prírodné katastrofy, požiare, štrajky a pod.

Vyhľadávanie a hodnotenie faktorov vyvolávajúcich zmeny slúži na predvídanie vzniku zmien. Vytvorenie monitorovacieho systému, ktorý registruje aktívne podnety z rôznych hľadísk, umožní vopred sa pripraviť na vznik zmeny, „nezaspať“ vývoj, nenechať sa zaskočiť odporom, vyhnúť sa krízam, znížiť straty na minimum a výrazne predstihnúť konkurentov. Monitorovanie by malo byť súčasťou (modulom) širšie koncipovaného manažérskeho informačného systému.

Vyhodnocovanie informácií bude ťažko algoritimizovateľnou činnosťou, skôr pôjde o vysokoodbornú, tvorivú, analytickú a syntetizujúcu prácu. Formálny systém však bude málo účinný bez zmeny postoja vedúcich pracovníkov k jeho zisteniam a odporúčaniam.

### 3. Osobitosti manažmentu zmien

Manažment zmien sa vyznačuje nasledujúcimi osobitosťami:

- Riadenie zmeny (najmä prenikavej, strategickej) je taká úloha, s ktorou sa väčšina manažérov nestretla. Predchádzajúce skúsenosti a stereotypy z riadenia operačných problémov sú znehodnotené a nedajú sa použiť. *Zmena je vždy nová, nejestvuje pre ňu prototyp. Zmena nie je replika, je to inovácia myslenia.*
- Zmena sa dotýka každého jednotlivca, pričom každý si myslí o nej niečo iné, inak ju pociťuje a inak na ňu reaguje. *Zmena je osobná.*
- *Zmena sa rozpadá na sústavu elementárnych zmien.* Je nevyhnutné poznať vnútorné väzby, podmienky rovnováhy, poradie elementárnych zmien, aktívne a pasívne priestory.
- Pracovníci nemenia automaticky svoje správanie a postoje po vyhlásení programu zmien. Typické je prehlásenie: „My sme už prežili nejednu zmenu, a tak prežijeme aj túto.“ *Ludia sa naučili prežívať zmeny bez toho, aby sa zmenili sami.*
- Zmena ovplyvňuje emócie a emócie zmenu. *Riadenie zmeny je aj riadením pocitov.* Najmä veľké podniky ovplyvňujú hodnotový systém pracovníkov, ktorý má emocionálne jadro.
- *Úspešný proces zmeny sa nezaobíde bez dôvery medzi iniciátormi a realizátormi.* Na začiatku zmeny, keď je dôvera najdôležitejšia, je zároveň najťažšie ju získať.
- Podnik je sústava zložená z prvkov a väzieb. *Zmena jednej časti vychýli z rovnováhy inú časť.* Riadenie rozkolísaného systému stavia riadenie zmien do polohy dynamického predpokladu, ktorý sa musí vyrovnávať s neočakávanými problémami. Systém citlivo reaguje na nesprávne zásahy.
- *Proces zmeny sa skladá z niekoľkých fáz, ktorých realizácia vyžaduje určitý čas.* Vynechanie niektorej fázy prinesie len iluzórne skrátenie procesu a negatívne sa prejaví na výslednej zmene.
- *Omyly a chyby v akejkoľvek fáze môžu mať negatívny dôsledok na celkový výsledok,* spomaľujú zmenu a znehodnocujú čiastkové pozitívne posuny.

Prekonanie odporu voči zmene je ústredným problémom uskutočnenia zmeny. Príprava a realizácia zmeny aktivuje obranný mechanizmus, ktorý ignoruje alebo zľahčuje nevyhnutnosť zmeny. Odpor voči zmene sa vyskytne vtedy, keď pracovníci otvorene alebo skryte nepodporujú úsilie o zmenu. Medzi príčiny odporu patria obavy z poškodenia vlastných záujmov, nepochopenie, pocit nepohodlia, nedôvera, rozdielne hodnotenie naliehavosti zmeny, zotrvačnosť podnikovej kultúry. V pozadí všetkých príčin odporu je zvyčajne nepriama kalkulácia, že náklady na zmenu prevýšia jej prínosy. Vzťah jednotlivých pracovníkov k zmene možno posúdiť na základe symbolickej nerovnosti [10]:

$$V_{pri} + N_{nep} > V_{nep} + N_{pri}$$

kde

- $V_{pri}$  – výhody prameniace z prijatia zmeny,
- $N_{nep}$  – nevýhody prameniace z neprijatia zmeny,
- $V_{nep}$  – výhody z neprijatia zmeny,
- $N_{pri}$  – nevýhody z prijatia zmeny.

Odpor k zmene možno prekonať dobrou komunikáciou, vhodnou stimuláciou, zapojením pracovníkov, ktorí sú objektom zmeny, do procesu jej navrhovania a realizácie, a napokon vystihnúť pravého okamihu, keď pracovníci sú na zmenu pripravení. Manažéri si často neuvedomujú, že príčiny odporu spočívajú aj v rozdielnom pohľade. Vrcholové vedenie vidí zmenu ako príležitosť zlepšiť postavenie riadeného podniku, chopiť sa atraktívnej výzvy a napredovať v kariére. Naopak, pre mnohých podriadených vrátane manažérov na strednej úrovni zmena nie je žiaduca, ani vítaná, pretože narúša ustálený chod vecí, je znepokojujúca a deštruktívna. Nadriadení voči podriadeným by mali uplatniť schopnosť empatie, aby pochopili, ako zmenu vníma druhá strana. Pripravenosť podniku na realizáciu zmeny identifikoval M. Beer [1] v podobe niekoľkých faktorov, ktoré vyjadril v symbolickej formule:

$$C = (D \times S \times P) > X$$

kde

- $C$  – zmena,
- $D$  – nespokojnosť so súčasným stavom vecí,
- $S$  – identifikovateľný a požadovaný cieľový stav,
- $P$  – praktický plán na dosiahnutie cieľového stavu,
- $X$  – náklady na uskutočnenie zmeny.

Pokiaľ ktorýkoľvek výraz v zátvorke bude blízky nule, zmena sa nebude dať realizovať. Zmena bude reálna len v prípade, ak súčin faktorov v prospech zmeny prevýši predpokladané náklady na zmenu. Praktický význam tohto vzorca nespochýva ani tak v jeho kvantifikácii, ktorá môže byť problematická, ako v tom, že úsporne a prehľadne vyjadruje určitú myšlienkovú konštrukciu, ktorú by mal realizátor zmeny zaradiť do svojich úvah.

Zmena, aby sa mohla uskutočniť, musí vyústiť aj do zmeny vzťahov medzi vrcholovým vedením a zamestnancami. Vzťahy majú formálnu, psychologickú a sociálnu dimenziu. Formálne vzťahy upravuje pracovná zmluva, opis funkčného miesta, nároky na kvalitu a množstvo pracovného výkonu. Pracovníci si podľa toho uvedomujú, čo sa od nich očakáva, ako budú hodnotení a odmeňovaní. Psychologickú dimenziu tvoria očakávania a záväzky, ktoré sú podmienené dôverou a závislosťou medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Manažéri očakávajú od zamestnancov, že budú verní a ochotní. Zamestnanci sú zmietaní pochybnosťami, či zvládnu nové povinnosti, akého uznania sa im za to dostane a či to vôbec bude stáť za námahu. Sociálna dimenzia je odvodená od hodnôt, ktoré vyznáva vedenie podniku. Zamestnanci skúmajú rozpory medzi slovami a činmi, porovnávajú svoje motívy a hodnoty s ostatnými pracovníkmi a snažia sa zistiť, podľa akých pravidiel je podnik v skutočnosti riadený.

#### 4. Plánovaná zmena

Plánovaný prístup k riadeniu zmien prevládal v teórii a praxi riadenia zmien počas uplynulých päťdesiatich rokov. Bol založený na priekopníckej práci K. Lewina. Podľa tohto prístupu sa zmena chápe ako proces pohybu z jedného presne vymedzeného stavu do iného prostredníctvom série predvídateľných a vopred plánovaných krokov.

Teória plánovaných zmien obsahuje tri základné modely:

- *model skúmania konania (action research model)*,<sup>3</sup>
- *trojfázový model* [7],
- *viacfázové modely* [2; 3; 8].

*Model skúmania konania* bol navrhnutý ako kolektívny prístup k riešeniu sociálnych a organizačných problémov. Predmetom skúmania je konanie pracovníkov s cieľom zvýšiť jeho účinnosť. Riešenie sa nachádza v procese zmeny, ktorá sa realizuje nielen ako proces učenia (účastníci sa učia na základe skúmania problému), ale aj ako proces konania (spolupracujú a vzájomne konajú). Tento model sa snaží zlúčiť skúmanie a konanie do jedného celku. Akokoľvek

<sup>3</sup> Tento pojem použil K. Lewin roku 1946 v článku *Action Research and Monitory Problems*.

dobře zdôvodnená a naplánovaná zmena bez reálneho konania nemá význam, a naopak, úspešné konanie bez presnej a dôkladnej analýzy je len výsledkom náhody alebo šťastia. Analytická (skúmanie) a akčná zložka (konanie) sú rovnocenné a vyhýbajú sa hrozbe „paralýzy prostredníctvom analýzy“ [11].

Pri zdokonaľovaní tohto modelu si Lewin všimol, že zmena, ktorá vedie k vyššiemu skupinovému výkonu, je len krátkodobá a skupina má sklon vracat' sa k pôvodnému vzorcu správania. Usúdil, že nestačí stanoviť za cieľ zmeny len dosiahnutie vyššieho skupinového výkonu. Trvalá zmena by mala byť výsledkom *trojfázového modelu: rozmrazenie súčasného stavu; prechod do nového stavu; opätovné zmrazenie v novom stave*.

Vo fáze rozmrazenia je potrebné odstrániť zaužívané stereotypy, analýzou zdôvodniť existenciu vážnych problémov a presvedčiť subjekt zmeny o jej potrebe. Rozmrazenie sa podobá na skúmanie v modeli skúmania konania, kým prechod do nového stavu je blízky konaniu v spomínanom modeli.

Po analýze súčasného stavu, návrhu variantných riešení a výbere najvhodnejšieho riešenia sa uskutočňuje prechod do cieľového stavu. Realizuje sa prostredníctvom nového správania, osvojením si nových hodnôt a postojov, nových organizačných štruktúr a prevádzkových procesov. Uvedené zmeny musia zapôsobit' na subjekt takým spôsobom, aby boli ireverzibilné.

Opätovné zmrazenie znamená stabilizovať organizáciu v novom rovnovážnom stave. Nové pracovné metódy, návyky a organizačné usporiadanie upevňuje a chráni pred regresiou organizačná kultúra, politiky, procedúry, pravidlá a štandardy. Uvedené tri fázy sú relatívne rozsiahle a zložité, a preto boli rozvíjané ďalšie *viacfázové modely*, ktoré by posilnili praktické využitie pôvodnej Lewinovej koncepcie.

Niektorí autori, napríklad R. Lippit a kol. [8] navrhli sedemfázový model, T. G. Cumings a E. F. Huse [3] navrhli osemfázový model, R. J. Bullock a D. Batten [2] integrovaný štvorfázový model. Spoločnou vlastnosťou fázových modelov je, že zmenu považujú za cyklický proces, ktorý sa skladá z diagnózy, z plánovania, z realizácie, zo stabilizácie a z opakovania uvedeného cyklu. Realizovaná zmena má mať trvalý charakter, a preto musí byť zabezpečená proti regresi. V takto chápanom procese zmeny spolupracujú tri skupiny, a to podnik reprezentovaný vrcholovým manažmentom, subjekt zmeny (pracovníci útvaru, v ktorom sa má uskutočniť zmena), a agent zmeny (konzultant, ktorý môže, ale nemusí byť pracovníkom podniku). Podnik a konzultant spoločne diagnostikujú problém a spoločne plánujú a navrhujú konkrétne zmeny. Agent nielen uľahčuje priebeh zmeny, ale poskytne aj riešenia.

Vychádzajúc zo štúdiá rozličných modelov procesu zmeny a postrehov z praxe navrhujem nasledujúce členenie procesu riadenia úspešnej zmeny:

1. *Predvídanie a identifikovanie zmeny.* Vnímavosť je podmienená nielen rozsiahlymi databázami a formálnymi metódami analýzy, ale aj silou talentu, intuície a hlbokým ponorom do problematiky riadeného podnikania. Iniciátor zmeny si ako prvý uvedomuje jej potrebu a stanovuje východiskovú diagnózu.

2. *Vyvolanie pocitu naliehavosti zmeny.* Silné, vodcovské osobnosti vo vede- ní podniku sú schopné navodiť pocit nespokojnosti, ovzdušie hroziacej krízy, dojem stratenej príležitosti.

3. *Vytvorenie ohnísk pozitívnej deviácie.* Iniciátor a agent zmeny hľadajú spojencov, aby zhromaždili kritickú masu oddaných a spriaznených spolupra- covníkov, ktorí budú podnecovať iniciatívu v spokojnom, letargickom, prípadne kapitulujúcom osadenstve podniku.

4. *Formulovanie cieľového stavu.* Skupina pozitívne orientovaných pracov- níkov vytvára priťažlivý obraz budúcnosti – víziu, ktorá osloví vonkajšie i vnú- tortné záujmové skupiny, ktorých sa týka rozvoj podniku, a koncentruje trans- formačné úsilie správnym smerom. Na základe zberu informácií a prvotných reakcií je stanovená spresnená diagnóza potreby zmeny.

5. *Oboznámenie s cieľovým stavom.* Kritickou podmienkou úspešnej komu- nikácie je dôvera, ktorá sa buduje na pozitívnych príkladoch a na rovnosti medzi slovami a činmi. To presvedčí väčšinu, aby sa stotožnila so zmenou. O realizácii nerozhoduje len podpora najbližších priaznivcov.

6. *Prekonávanie prekážok.* Prekážky môžu mať len domnelý, pocitový základ, ale často sú aj reálne, napríklad nevhodná organizačná štruktúra a klasifikácia pracovných miest, nezosúladený systém odmeňovania s novými nárokmi na pra- covníkov, odpor niektorých manažérov strácajúcich predošlé výsady a pod.

7. *Plánovanie a realizácia krátkodobých cieľov.* Približovanie sa k vzdiale- nému akoby fiktívnemu cieľu sa podporuje dosahovaním menej významných, no hmatateľných zmien, za čo pracovníci dostávajú morálnu, ale aj hmotnú odme- nu. Plnenie krátkodobých cieľov zároveň zastáva funkciu spätnej väzby.

8. *Udržiavanie napätia a nadšenia prehlbovaním a konsolidovaním čiastko- vých zmien.* Čiastkové zmeny pomáhajú presvedčiť zvyšnú opozíciu, upevňujú dôveru v budúcnosť a dodávajú silu pri prekonávaní ďalších prekážok.

9. *Petrifikácia nových prístupov a postojov.* Trvácnosť zmeny podporuje systém odmeňovania, organizačná štruktúra, vyhliadky v kariére, propagácia úspešných dôsledkov, kontrolný systém, nehmotné stimuly a podobne. Zmena sa stáva reálnou a trvalou v plnom rozsahu, keď sa stane súčasťou spoločenských noriem, vyznávaných hodnôt a širokého kontextu podnikovej kultúry. Presvedči- vým dôkazom je upevnenie alebo posilnenie konkurenčnej pozície podniku, rast výkonu a hospodárskeho výsledku, rast osobných príjmov, rozvoj pracovnej kariéry a pod.

*Námietky* voči plánovanému prístupu k riadeniu zmien možno zhrnúť do týchto bodov:

- v chaotickom a turbulentnom prostredí je zmena skôr plynulý a otvorený proces než súbor diskretných a uzavretých udalostí;
- kladie sa dôraz na prírastkovú a izolovanú zmenu, z čoho vyplýva neschopnosť uskutočniť radikálne, transformačné zmeny;
- predpoklad ochoty a záujmu všetkých skupín konať v jednote a v súlade ignoruje vznik vnútroorganizačných konfliktov a rôznorodých mocenských záujmov;
- nevenuje sa pozornosť osobitným situáciám, ako sú krízy, ktoré vyžadujú veľké a rýchle zmeny, pri ktorých nie je priestor na presvedčanie a konzultácie;
- predpokladá sa, že jeden druh prístupu k riadeniu zmien je vhodný pre všetky podniky, situácie a obdobia.

## 5. Spontánna zmena

Spontánný (neplánovaný, intuitívny) prístup k riadeniu zmien, ktorý sa objavil v 80. rokoch [9] a rozvíjal sa na začiatku 90. rokov [13; 4], vychádza z predpokladu, že zmena je plynulý, nikdy nekončiaci a nepredvídateľný proces nepretržitého zosúlad'ovania podniku (inštitúcie) s meniacim sa vonkajším prostredím.

Pružnejší prístup k riadeniu zmien sa nazýva *spontánný*, hoci sa objavujú aj pomenovania *kontinuálne zdokonaľovanie* alebo *učiaci sa organizácia* [12]. Podľa tohto prístupu podnet k zmene postupuje po riadiacej vertikále skôr zdola nahor než zhora nadol. Zmenu vníma ako nikdy nekončiaci a plynulý proces adaptácie na meniace sa podmienky. Proces zmeny považuje za proces učenia a nezužuje ho len na zmenu organizačnej štruktúry a pracovných postupov.

Spontánný prístup je pomerne nová koncepcia, ktorej chýba vyhranený súbor metód a techník. Zdôrazňuje premenlivú a nepredvídateľnú povahu zmeny. Vníma zmenu ako proces, ktorý je ovplyvňovaný mnohými premennými. Úspešná zmena v zmysle tohto prístupu menej závisí od detailných plánov a viac od pochopenia zložitosti nastolených problémov a identifikovania množiny potenciálnych riešení. Racionálne jadro spontánného prístupu spočíva v názore, že zmena by nemala byť a nemôže byť definitívna, alebo považovaná za sériu lineárnych udalostí v danom čase, naopak, je to kontinuálny proces. Zmena je aj prerušenie, zmätok a nepredvídaná udalosť, ktoré vznikajú počas dlhých období. Zmena samotná sa tiež neprestajne premieňa a vyvíja. Z uvedených charakteristík vyplýva, že zmena nie je osobitná činnosť uľahčovaná alebo podporovaná odborníkmi, naopak stáva sa stále viac súčasťou práce každého manažéra.

Neistota až neurčitosť podnikateľského prostredia znehodnocujú plánovanú zmenu a otvárajú priestor pre spontánnu zmenu. Kmeňovou schopnosťou podniku sa preto stáva schopnosť vnímať vonkajšie prostredie, identifikovať a hodnotiť vplyv trendov a diskontinuovať. To znamená skúmať celý rad externých premenlivých. Priestor environmentálnej zmeny je taký rozsiahly, zložitý a premenlivý, že je nemožné, aby malý počet vrcholových manažérov účinne identifikoval, plánoval a implementoval nevyhnutnú reakciu podniku. Prevláda tok iniciácie a implementácie zmeny zdola nahor nad tokom zhora nadol.

Smer zdola nahor vyžaduje podstatnú zmenu v riadiacej práci vrcholového vedenia. Namiesto nariaďovania zmeny a kontroly jej priebehu má zabezpečiť vnímavosť a citlivosť podriadených pracovníkov na zmeny a na to ich vybaviť potrebnými zručnosťami, a zároveň ich motivovať na prevzatie zodpovednosti za zmenu. Vrcholové vedenie musí vytvoriť vnútorné prostredie podniku vnímavé na zmeny a priaznivo naklonené zmenám.

Hoci spontánnu prístup k riadeniu zmien nedisponuje súborom priamočiarich metód, proces zmeny z tohto pohľadu ovplyvňujú nasledujúce faktory:

- organizačná štruktúra,
- podniková kultúra,
- učelnosť podniku,
- správanie manažérov.

**Organizačná štruktúra.** Ploché organizačné štruktúry, ktoré vznikli začiatkom 90. rokov, zvýšili reakčnú schopnosť podnikov prenesením právomoci a zodpovednosti na nižšie riadiace úrovne. Ich účelom bolo usporiadať podnik tak, aby v jeho centre stál zákazník. V porovnaní s tradičnými vysokými štruktúrami sa kladie väčší dôraz na citlivosť voči meniacim sa trhom a účinnosť horizontálnych väzieb než na formálnu deľbu práce a výkon ohraničených podnikových funkcií. V porovnaní s tradičnými štruktúrami sa kladie menší dôraz na formalizáciu.

Ďalším pokusom rýchlo reagovať na meniace sa podmienky prostredníctvom zrušenia vnútorných bariér, difúzie znalosti a rastu synergie medzi funkčnými útvarmi, je vznik sieťovej organizácie. Poloautonómia každej časti siete znižuje a narúša centrálnu moc, vedie k zmene a k prispôbovaniu, ktoré je viac podnecované smerom zdola nahor než zhora nadol. Odbornosť a pružnosť, ktorú si vyžaduje adaptácia na globalizáciu, intenzívnu konkurenciu a vedecko-technický rozvoj, sa dá dosiahnuť len uvoľnením centralizácie a kontroly.

**Podniková kultúra.** Riadenie procesu zmeny je viac kultúrnym a kognitívnym javom než analytickou a racionálnou úlohou. Zmena sa zdĺhavo realizuje v prostredí, v ktorom prežívajú mechanizmy podporujúce pôvodné alebo nevhodné správanie, napríklad odmeňovanie, averzia k riziku, strach z neúspechu a pod.



Navodenie podnikovej kultúry priaznivo naklonenej k zmenám znamená, že zmena je prirodzenou súčasťou práce a pracovného štýlu každého pracovníka. Nepovažuje sa za nič mimoriadne, čo presahuje okruh pracovných povinností. Niekedy je však podniková kultúra takým brzdiacim faktorom, že sa odporúča zmeniť organizačnú štruktúru, pracovníkov umiestniť do nových organizačných väzieb, v ktorých musia zaujať nové role, právomoci, povinnosti a zodpovednosť.

*Učelnivosť podniku* (učiaca sa organizácia). Všetky úrovne pracovníkov sa musia zoznámiť s trhom, so zákazníkmi, s konkurentmi a s predpismi upravujúcimi a regulujúcimi podnikanie, aby poznali dôvody vedúce k zmene. Individuálne a organizačné (podnikové) učenie sa odvíja od obojsmernej účinnej komunikácie po riadiacej vertikále a je zdrojom sebarozvoja a sebadôvery.

*Správanie manažérov*. Tradičnou úlohou manažérov je prikazovať a kontrolovať. Spontánny prístup k zmene však vyžaduje radikálnu premenu správania manažérov. Od manažérov sa očakáva, že prevezmú role partnerov, trénerov a poradcov a budú pomáhať prekonávať hierarchické, funkčné a iné organizačné hranice, že dokážu spájať a motivovať tímy, aby identifikovali potrebu zmeny a uskutočnili ju. Manažéri ako prví musia byť pripravení spochybnit' svoje pôvodné postoje a predstavy. Musia poznať a paralyzovať zdroje zotrvačnosti a odporu a odolávať mocenským intervenciám spojeným so zmenou. Spontánny prístup k zmene znamená pohyb od známeho k neznámemu, predpokladá tolerovať riziko, adaptovať sa na nejasnosti a protirečenia. Kľúčom k riešeniu je otvorená a aktívna komunikácia s účastníkmi procesu zmeny. Úlohou manažérov nie je plánovať alebo implementovať zmenu, ale vytvoriť alebo pretvoriť organizačnú štruktúru a atmosféru, ktorá povzbudzuje a udržiava experimentovanie a riskovanie a nabáda pracovníkov, aby prevzali zodpovednosť za vyhľadávanie potrebných zmien a ich implementáciu.

*Námietky* voči spontánnemu prístupu k riadeniu zmien možno zhrnúť do nasledujúcich bodov.

- nie všetky podniky a organizácie pôsobia v turbulentnom prostredí, alebo dokážu ovplyvňovať environmentálne ohraničenia, a preto je pre ne vhodnejší plánovaný prístup k zmene;
- veľký dôraz sa kladie na vytvorenie vhodnej podnikovej kultúry, čo však nie je jednoduché a v niektorých prípadoch ani realizovateľné;
- učiaca sa organizácia môže paradoxne vyústiť do odporu voči zmene, pretože manažéri dokonale pochopia, ako potenciálna zmena môže ohroziť ich moc a postavenie;
- začiatkový záujem učiť sa a spoznávať okolie podniku sa po získaní skúseností mení na vyhranené postoje, ktoré neskôr obmedzujú túžbu po novom poznaní.

## 6. Závěry a důsledky

Plánovanú a spontánnu zmenu napriek mnohým rozličnostiam spája rovnaký dôraz na učenie (skúmanie, poznávanie) ako súčasť procesu zmeny. Hoci zástancovia jedného i druhého prístupu sú presvedčení o ich univerzálnosti, predsa len podliehajú určitým obmedzeniam. Plánovaný prístup je vhodnejší pre stabilné alebo predvídateľné prostredie. Predpokladá ústretové vnútorné prostredie podniku, alebo ho pomocou vhodných nástrojov vytvorí. Spontánnu prístup je určený pre podniky, ktoré pôsobia v neistých a nepredvídateľných podmienkach, ktoré dokážu len veľmi málo ovplyvňovať. Zmena je potom neustály proces prispôsobovania, ktorý manažéri nedokážu úplne identifikovať, ani účinne riadiť. Voľba vhodného prístupu bude teda podmienená charakterom odvetvového a makroekonomického prostredia, geografickou polohou, konkurenčnou pozíciou a vyjednávacou silou podniku.

S rastom dynamiky a zložitosti podnikateľského prostredia sa komplikuje aj formulovanie a implementovanie stratégie podnikateľských subjektov. Stratégia je založená na súperení v pohyblivosti, keď úspech závisí nielen od predvídania vývojových trendov, ale najmä od rýchlej reakcie na meniace sa potreby. Úspešné podniky rýchlo menia výrobky, trhy ba i odvetvia. V takýchto podmienkach podstatou stratégie nie je kombinácia výrobkov, resp. služieb a trhov, ale dynamika správania podniku a jeho schopnosť prispôbiť sa. Stratégia sa mení na formovanie vnútorného prostredia, ktoré aktivizuje pružné a slobodné myslenie.

Došlo 28. 11. 1997

## Literatúra

- [1] BEER, M.: *Organization Change and Development: A Systems View*. Glenview, Illinois, Scott, Foresman 1980.
- [2] BULLOCK, R. J. – BATTEN, D.: *It is Just a Phase we are Going Through: A Review and Synthesis of OD Analysis*. *Group and Organization Studies*, 10, December 1985.
- [3] CUMMINGS, T. G. – HUSE, E. F.: *Organization Development and Change*. Minnesota, West, St. Paul 1989.
- [4] DAWSON, P.: *Organizational Change: A Processual Approach*. London, Paul Chapman Publishing 1994.
- [5] FRÝBERT, B.: *Jak transformovat podnik?* Ostrava, Montanex 1995.
- [6] LEWIN, K.: *Field Theory in Social Science*. New York, Harper and Row 1951.
- [7] LEWIN, K.: *Group Decision and Social Change*. In: *Readings in Social Psychology*. New York, Holt, Rhinehart and Winston 1958.
- [8] LIPPIT, R. et al: *The Dynamics of Planned Change*. New York, Brace and World 1958.
- [9] MINTZBERG, H.: *Crafting Strategy*. *Harvard Business Review*, júl–august 1987.

- [10] PERLAKI, I.: *Inovácie v organizácii*. Bratislava, Alfa 1985.
- [11] PETERS, T. J. – WATERMAN, R. H.: *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. London, Harper and Row 1982.
- [12] SENGE, P. M.: *Piata disciplína manažmentu*. Bratislava, Open Windows 1995.
- [13] SLÁVIK, Š.: *Teória a prax riadenia zmien v podnikovej sfére*. *International Business Cooperation* 1996, č. 5; 6.
- [14] SZARKOVÁ, M.: *Manažérska psychológia*. Bratislava, Kartprint 1995.
- [15] WILSON, D. C.: *A Strategy of Change*. London and New York, Routledge 1992.

## METAMORPHOSES OF CHANGE MANAGEMENT

Štefan SLÁVIK

Change management is a subdiscipline of management created as an integrated set of knowledge at the beginning of the 90s, though management in fact is actually change management from the 60s. Although the first publications dealing with changes within enterprises and the business environment appeared in the 50s, the definite conceptions and opinions on the topic have matured only in present times.

Change management is coming into the centre of managerial work. Business managers have to be able to cope with changes which emerge suddenly without previous warning symptoms and are difficult to foresee. The changes are profound, frequent and irregular, gaining the character of discontinuity. The main and primary source of change is an external environment which is unstable, turbulent and chaotic. A part of the impulse for change emerges inside the enterprise as well.

Traditional and classic methods of management can cope with standard changes which do not influence the enterprise in principle. In the 90s, indeed, business management already deals with change management, which means to foresee and identify the change, to overcome resistance and antipathy towards the change, to accept and adapt to the change.

As the pioneer in change management theory we may consider the American psychologist Kurt Lewin, who developed the model of the force field in which change is characterized as a state of imbalance between motive powers (pressures in favour of the change) and contradicting powers (pressures against the change). On the contrary, change not can occur if the powers maintain balance.

The conception of the mentioned model may be further developed and updated. The external factors which are the sources of external instability and turbulency may be divided into the following areas:

- political and economic environment,
- social environment,
- technological environment,
- business environment.

Some external factors and internal factors overlap (e. g. technology). Even in this sphere it is possible to pick out several areas as sources of change. The topical task of Slovak enterprises is to understand the necessity of the changes and to carry them out. The changes should be implemented in the following parts of the internal environment within the enterprise:

- staff (personnel),
- organizational structure,
- technology finance,
- marketing.

Change management is characterized by the following particularities:

- Change is always new, there is no prototype for the change.
- Change is personal.
- Change is divisible to a set of elementary changes.
- People have learned to live through changes without changing themselves.
- Change management is also the management of feelings.
- Confidence between initiators and executors is a necessary prerequisite for a successful process of change.
- Change of one part shifts the balance of the other part.
- Process of change consists of several phases.
- Errors and mistakes in any phase may influence the total result in a negative way.

The main problem of change implementation is to overcome antipathy towards the change. The preparation and implementation of the change activate a defense mechanism which ignores or belittles the inevitability of the change. The resistance or antipathy towards the change occur when the employees do not support the effort for the change. Among the causes of antipathy may be the fear of harming one's own interests, misunderstanding, the sensation of uncomfotability, incredulity, different valuations of the change urgency, inertia of the company culture, etc. In the background of all causes of antipathy is usually an indirect calculation that the costs of the change exceed its contributions.

The resistance to the change may be overcome by means of good communications, suitable stimulation, the involvement of employees who are the subject of the change in the process of change propositions and implementation, and by finding the operative moment when the employees are ready for the change. Managers do not often understand well that the causes of antipathy may follow from different points of view. The top management considers the change to be an opportunity to improve the position of the enterprise, to undertake an attractive challenge and to advance in the career. On the contrary, for many subordinates, including managers on the middle level, the change is neither desired nor welcome because it affects stable running operations, is disturbing and destructive.

A scheduled approach to change management has prevailed in the theory and practise of change management during the last 50 years. This was based on the pioneer work of Kurt Lewin. According to this approach change is supposed to be the process of moving from one exactly-defined point to the other by means of sequences of foreseeable and in advance planned steps.

Considering the study of various models of the change process and observations from economic practice, I would like to suggest the following steps of a successful change management process:

- To foresee and identify the changes.
- To provoke the sensation of the change urgency.
- To create focuses of the positive deviation.
- To formulate the target state.
- To communicate the target state
- To overcome the obstacles.
- To plan and implement short-term targets.
- To maintain tension and enthusiasm by means of deepening and consolidating the partial changes.
- To fix the new approaches and attitudes.

A more flexible approach to change management is called spontaneous, though designations such as a continual improving or learning in organizations begin to appear. According to this approach the impulse to the change moves on the managing vertical from bottom to top rather than from top to bottom. This approach perceives change as a never ending, continuous process of adaptation to changing conditions. The process of change is supposed to be a process of learning and it is not limited only to changes in organizational structure and working procedures.

Though the spontaneous approach to change management does not dispose of a set of direct methods, the process of change is influenced, from this point of view, by the following factors:

- organizational structure,
- company culture,
- learning capacity of the enterprise,
- behaviour of the managers.

The scheduled approach is more adequate for the stable or predictable environment. It suggest a favourable internal environment within the enterprise or will create it by using appropriate tools. The spontaneous approach is supposed to be used in enterprises operating in uncertain and unforeseeable conditions which are very difficult to influence. Change is a continuous process of adaptation which managers are not able to identify and manage fully and effectively.

The growth of the dynamics and complexity of the business environment complicates the formulation and implementation of business strategies. The essence and nature of the strategy in unforeseeable conditions is not a combination of products, services and markets, but the dynamics of a business behaviour and its ability to adapt. Thus strategy is shifting to the formation of an internal environment which activates flexible and independent thought.

## Nobelova cena za teóriu nových finančných produktov

Ladislav UNČOVSKÝ\*

V roku 1997 Nobelovu cenu za ekonómiu získali americkí ekonómovia **Robert C. Merton** (nar. 1944) z Bostonskej univerzity a **Myron S. Scholes** (nar. 1941) zo Stanfordskej univerzity (Kalifornia) za vývoj „*novej metódy ocenenia derivátnych nástrojov*“. Na tejto práci, najmä s M. S. Scholesom sa podieľal aj **Fischer Black** (nar. 1938), ktorý zomrel v roku 1995. Podľa zdôvodnenia komisie pre udeľovanie Nobelovej ceny „ich metóda otvorila nové cesty v ekonomickom oceňovaní v mnohých oblastiach. Prispela k dozretiu nových finančných produktov“.

V roku 1990 Nobelovu cenu za ekonómiu získala skupina amerických ekonómov **Harry Markowitz** (nar. 1927), **Merton Miller** (nar. 1923) a **William Sharpe** (nar. 1934) za rozpracovanie *teórie financií a finančných trhov*, predovšetkým teórie portfólia (pozri Ekonomický časopis, 43, 1995, č. 1). Nobelovou cenou boli poctení ekonómovia, ktorí rozpracovali dnes už klasickú *teóriu financií*. V ostatných desaťročiach sa na finančných trhoch prejavili *nové javy*, ktoré musela analyzovať ekonomická teória. Tohoročná Nobelova cena za ekonómiu bola udelená práve za tento príspevok.

Za najvýznamnejšiu zmenu na svetových finančných trhoch treba považovať vznik tzv. *derivátov*, odvodených (derivovaných) produktov. Ide vlastne o produkty odvodené od iných (tzv. podkladových) aktív.

Vznik derivátov je podmienený rozvojom terminovaných obchodov na finančných trhoch. Terminované obchody, na rozdiel od promptných, sú také, pri ktorých sa stránky vopred dohodnú na ich uskutočnení v určenom budúcom termíne a za vopred určenú cenu.

Už dávnejšie existujú *opčné obchody*. Opcia je dohoda o práve predať za cenu dohodnutú v súčasnosti – *predajná opcia*, alebo kúpiť za cenu dohodnutú v súčasnosti – *kúpna opcia*. Pritom investor zároveň získa právo odstúpiť od dohody. Ak opciu možno realizovať hocikedy do dňa splatnosti, ide o *americkú opciu*. Ak ju možno realizovať len práve v deň splatnosti, ide o *európsku opciu*.

Za nadobudnuté právo kupujúci zaplatí tzv. *prémium*. Opčné kontrakty sú predmetom obchodu na burzách, predstavujú produkty (deriváty) odvodené od podkladových cenných papierov, ktoré boli predmetom pôvodného obchodu.

\* prof. Ing. Ladislav UNČOVSKÝ, DrSc., Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1, 852 19 Bratislava

Okrem toho sa s opciami obchoduje aj mimo burzy na trhu cez tzv. priehradku (Over the Counter Market, trh OTC).

Ako príklad možno uviesť kúpu cenného papiera na burze s použitím kúpnej opcie. Kupujúci pritom dojedná dnes nákup určitých cenných papierov na posledný deň budúceho mesiaca, za dnes dojednanú cenu. Pritom preberá riziko, že vývoj ceny bude nepriaznivý, t. j. cena bude nižšia a pri zaplatení dnes dojednej ceny utrpí stratu, rovnú súčinu rozdielu oboch cien a dohodnutého počtu cenných papierov. Toto riziko môže eliminovať pomocou kúpy opcie, ktorá mu umožní buď kúpené množstvo cenných papierov prevziať, alebo od kúpy odstúpiť. Preto sa kúpna opcia označovala ako prémia na prevzatie (opcia na prevzatie). Tým si kupujúci obmedzil riziko na výšku zaplatenej prémie.

Podkladovým aktívom v danom prípade je cenný papier, s ktorým sa obchoduje na burze, akcia, prípadne dlhopis.

Podkladovým aktívom pri opčných obchodoch môžu byť okrem cenných papierov aj *komodity* (na komoditných burzách), *zahraničné meny*, *akciové indexy* a iné. Tým sa rozsah derivátov podstatne rozšíril.

Ďalšie druhy derivátov sa vyznačujú pevnými termínmi. Ide o kontrakty dohodnuté na určitý pevný termín, ktoré sú záväzné pre obe strany.

Najjednoduchší druh predstavuje jednoduchý terminovaný kontrakt, v anglickej terminológii označovaný ako *forward*. Ide o dohodu o budúcej dodávke určitého aktíva na konci určitého obdobia za vopred dohodnutú cenu. Uzatvára sa individuálne medzi partnermi podľa danej situácie. Je nástrojom trhu cez priehradku.

Iným druhom derivátov s pevným termínom sú *futures*, označované niekedy ako terminované kontrakty v užšom zmysle. Predstavujú záväzok uzavrieť príslušný obchod v danom termíne za realizačnú cenu dohodnutú v súčasnosti. Pre futures je charakteristické, že sú predmetom obchodovania len na terminovaných a opčných burzách, nie na trhu cez priehradku. Obchoduje sa s nimi v štandardizovaných množstvách a spôsobom, ktoré určia uzancie príslušnej burzy. Futures sa uzatvárajú na obchody s komoditami a finančnými aktívami, najmä s cudzou menou. S menovými futures sa obchoduje v USA od roku 1970.

*Swap* predstavuje sofistikovanejší derivát, založený na dohode partnerov o výmene podkladových aktív v určitom termíne. Pri cenných papieroch ide o predaj určitého cenného papiera danej hodnoty kupujúcemu výmenou za kúpu iného cenného papiera tej istej hodnoty od toho istého kupujúceho. Cieľom je získať aktívum, ktoré príslušný partner preferuje, prípadne eliminovať nepriaznivý cenový vývoj. Pri cudzích menách ide o promptný predaj cudzej meny za kúpu toho istého množstva tej istej meny na terminovanom trhu. V podstate sú to dva navzájom spojené protichodné (spravidla terminované) obchody. Prakticky sa výmenné obchody najčastejšie redukujú na periodické vyrovnávacie platby.



Okrem derivátov na komodity, cenné papiere a cudziu menu medzi novšie deriváty patria úrokové deriváty a deriváty na akciové indexy. S *úrokovými derivátmi* sa obchoduje na organizovanom trhu i na trhu cez priehradku. Ich predmetom sú úrokové výnosy za určité obdobie. Na burzách sú predmetom obchodu úrokové futures a opcie, na trhu cez priehradku najmä úrokové swapy. *Deriváty na akciové indexy* (napr. S&P 100 v USA, DAX v Nemecku) tvoria predovšetkým opcie a futures na akciové indexy.

Nie je cieľom tohto článku ukázať všetky druhy derivátov, ktoré jestvujú, a pravdepodobne aj v budúcnosti vzniknú.

Účelom využívania derivátov je predovšetkým obmedziť následky rizika, ktoré na trhu podkladových aktív vznikajú. V prípade uvedeného prípadu nákupu cenného papiera sa riziko vývoja kurzu zaistovalo pomocou opcie. Ak termínované obchody sa uzatvárajú na ochranu proti nepriaznivému vývoju (cien, kurzov, úrokov), ide o stratégiu ich využívania na krytie rizika. Toto zaistovanie sa často označuje anglickým výrazom *hedging* (od slova hedge – živý plot, ochrana). V užšom zmysle sa za hedging označuje operácia zameraná na dosahovanie protichodného účinku vzhľadom na inú transakciu, s cieľom minimalizovať jej možné straty.

Druhú skupinu používateľov derivátov tvoria špekulanti, ktorí sa najmä na burzách snažia z obchodovania s derivátmi dosahovať zisk.

S derivátmi sa obchoduje na špecializovaných termínovaných a opčných burzách. Terminované burzy vznikali v USA už v minulom storočí pre obchody s poľnohospodárskymi komoditami. Po druhej svetovej vojne obchodujú aj s finančnými derivátmi. Špecializované burzy pre obchodovanie s finančnými derivátmi vznikali v 70. rokoch. V Nemecku vznikla Nemecká terminovaná burza (Deutsche Terminbörse, DTB) až v roku 1988.

Vznik a rozvoj finančných derivátov znamenal ďalekosiahle zmeny na svetových finančných trhoch. Objem obchodov s finančnými derivátmi mal v roku 1987 hodnotu 1 591 mld USD, v roku 1990 už 5 745 mld USD a v roku 1992 predstavoval 9 987 mld USD. Podľa iných prameňov objem všetkých derivátov v roku 1995 dosiahol 57 295 mld USD. Svedčí to o veľkých objemoch i vysokom ročnom prírastku.

Rozvoj obchodovania s derivátmi viedol k určitej destabilizácii finančných trhov. Známe sú aj niektoré prípady bankrotov v dôsledku rizika obchodovania s derivátmi. Najznámejší je bankrot banky Barings v roku 1995.

Trh derivátov na vznikajúcich finančných trhoch je vo všeobecnosti v začiatkoch. Aj u nás niektoré banky, najmä pobočky zahraničných bánk, začali obchodovať s derivátmi a v začiatkoch, resp. vo fáze prípravy, je aj obchodovanie na organizovaných trhoch. Prvý pokus založiť v týchto krajinách termínovanú

a opčnú burzu predstavuje už zaniknutá Bratislavská opčná burza. V súvislosti s globalizáciou finančných trhov možno predpokladať podstatné zvýšenie podielu obchodovania s derivátmi.

Čím viac sa rozšírila úloha derivátov, tým dôležitejšou sa stala otázka ich správneho ohodnotenia (ocenenia). Spočiatku sa ich ocenenie odvodzovalo od všeobecných podmienok arbitrážnych obchodov. Pri prémiových obchodoch bánk už v čase pred druhou svetovou vojnou boli známe tzv. *ziskové priamky* (grafy), ktoré charakterizovali výsledky obchodu pri uplatňovaní rôznych stratégií. Tieto poznatky boli v tom čase súčasťou tzv. kupeckých počtov, predmetu „pestovaneého“ na obchodných akadémiách.

Treba poznamenať, že terminológia i teória terminovaných (lehotových) obchodov sa v tom čase orientovala na kontinentálnu, nemecko-francúzsku školu. Okrem prémiových obchodov jestvovali aj tzv. *štelážne obchody*, známe aj v súčasnosti na francúzskom finančnom trhu, pri ktorých kupujúci musel v deň splatnosti buď kúpené papiere prevziať, alebo to isté množstvo predávajúcemu dodať za vopred dohodnutú cenu. Štelážna dohoda sa musela týkať množstva celých burzových uzávierok a nebolo možné od nej odstúpiť. Vzhľadom na to, že šteláž obmedzovala riziko kupujúceho zhora i zdola, bola vhodným nástrojom na obmedzovanie rizika. Preto sa v súčasnej literatúre niekedy používa termín *štelážovanie* na preklad anglického *hedging*.

V podmienkach intenzívneho rozvoja finančných trhov aj ich teórie sa ukázalo potrebné vyvinúť účinnejšie nástroje na hodnotenie derivátov. Najznámejšia práca z tejto oblasti sa týkala oceňovania opcií a je spojená práve s menom F. Blacka a M. Scholesa, ktorí v roku 1973 uverejnili článok *The Pricing of Options and Corporate Liabilities* (Journal of Political Economy, máj 1973, s. 637–654). Obsahom článku bol Blackov-Scholesov model oceňovania európskej kúpnej opcie na účasť neprinášajúcu dividendy.

Pri odvodení tohto modelu na určovanie „spravodlivej“ ceny opcie autori brali do úvahy vplyv nasledujúcich faktorov:

- bežná cena podkladového aktíva,
- realizačná cena opcie,
- zostatková životnosť opcie,
- výška úrokovej miery,
- predpokladaný rozptyl (volatilita) ceny podkladového aktíva.

Vychádza sa z toho, že výkyvy trhovej ceny opcií sú podmienené zmenami ceny podkladového aktíva počas platnosti opcie. Volatilita trhovej ceny opcie je výrazne vyššia, než je volatilita ceny podkladového aktíva.

Na druhej strane je model založený na viacerých zjednodušujúcich predpokladoch:

- ceny sa vyvíjajú ako spojité a bez skokov;
- je známa stabilná bezriziková úroková miera od momentu výpočtu do momentu realizácie opcie;
- transakčné náklady a dane sa neberú do úvahy;
- spojitá zložená úroková miera aktíva má normálne rozdelenie, a teda jeho cena je normálne logaritmicky rozdelená.

Výsledný Blackov-Scholesov model je pomerne jednoduchý a dobre použiteľný. Nevzťahuje sa to však na teoretický aparát, na základe ktorého bol odvodený. Zakladá sa na teórii náhodných procesov. Náhodné procesy sa aplikujú aj v operačnej analýze a v iných ekonómii blízkyh disciplínach. Ide tam však väčšinou o procesy so spojitým časom, ale nespojitými stavmi, ktoré majú predovšetkým poissonovské rozdelenie. Blackov-Scholesov model a jeho odvodeniny sa zakladajú na predpoklade, že cena účastiny sa riadi stochastickým procesom, opisujúcim geometrický Brownov pohyb. Vystupuje v ňom aj Wienerov proces, založený na normálne rozdelených stavoch. Cena akcie je generovaná difúznym procesom, ktorý vylučuje skoky.

Teoretické rozpracovanie uvedeného modelu sa zameriava na revíziu predpokladov obmedzujúcich aplikáciu Blackovho-Scholesovho modelu a na vytváranie modelov, ktoré možno použiť na oceňovanie iných typov opcií, resp. iných typov derivátov.

Jednou z uvedených modifikácií modelu je, že predpoklad vylúčenia skokov v procese vývoja ceny podkladovej akcie sa nahrádza skokovým procesom. Urobil to práve Robert Merton v článku *The Theory of Rational Option Pricing*, (Bell Journal of Economics and Management Science, 4, Spring 1973, s. 141–183), ale aj veľa iných autorov.

V súčasnej literatúre je známy *binomický model oceňovania opcií*, nazývaný aj ako model Coxov-Rubinsteinov-Rossov, ktorý uvedení autori uverejnili v roku 1979. Výpočet je založený na iteratívnom procese, nie na jedinom vzorci. Jeho presnosť je menšia, poskytuje ocenenia aj takých derivátov, ktoré neumožňuje základný Blackov-Scholesov model. Tak umožňuje ocenenie americkej opcie.

Súčasná teória derivátov zahŕňa celý rad modelov a algoritmov, ktoré sa zakladajú na výsledku práce mnohých autorov. V literatúre je možné často nájsť ďalšie príspevky z tejto oblasti. Napriek tomu Blackov-Scholesov model a nadväzujúca práca nositeľov tohoročnej Nobelovej ceny za ekonómiu majú naďalej centrálny význam. Ich dielo má dôležitý význam aj v iných oblastiach oceňovania. Tieto prínosy sú uvedené v citovanom príspevku F. Blacka a M. Scholesa z roku 1973 aj v práci Roberta Mertona *The Pricing of Corporate Debt: The Risk Structure of Interest Rates* (Journal of Finance, 29, 1974, s. 449–470).

\* \* \*

Z toho, čo sme uviedli, je zrejmé, že Nobelova cena bola jej novým nositeľom udelená i za články v odborných časopisoch. Ide teda o obsah, nie o rozsah prác.

Nobelovou cenou poctené výsledky tohoročných nositeľov ukazujú aj všeobecné tendencie matematizácie jednotlivých disciplín. Na druhej strane je zjavná potreba integrovať tieto výsledky do teórie financií na vhodnej úrovni matematických vedomostí. Tieto výsledky ale neznamenajú, že financie sa stali súčasťou matematiky.

Došlo 6. 11. 1997

## NOBEL PRIZE FOR THEORY OF NEW FINANCIAL PRODUCTS

Ladislav UNČOVSKÝ

In 1997 the Nobel prize for economics was granted to economists Robert C. Merton and Myron S. Scholes. Fischer Black, deceased in 1995, took part in their achievement. Their work opened new ways for economic evaluation in many fields and supported the creation of new financial products.

In 1990 a group of American economists got this award (H. Markowitz, M. Miller and W. Sharpe) for development of financial market, especially portfolio, theory. This theory is nowadays classical. The theory of some new phenomena on financial markets was developed by the winners of the 1997 prize.

The most important change of recent years on world financial markets is the appearance of derivatives. They are products whose value is derived from the values of underlying assets. Forwards is an advanced amount of currency or commodity settled by a contract between a buyer and a seller. It is a once-only deal between the two parties, where the seller undertakes to provide the buyer with a fixed amount or commodity on a fixed future date and at a fixed price. The oldest type of derivatives is an option, the contract giving the right to buy or sell a financial instrument or commodity at a specified price on a specified date or within a period. Options exercisable on a specified date are European options those, exercisable within a given period are American. If the option gives the right to buy, it is a call option; when the right is to sell, it is a put option. The most important quality of options is that they can be either exercised or disregarded. There is no obligation to exercise.

Not only a security, but a commodity as well may serve as an underlying asset.

Other types of derivatives are connected with fixed and binding obligation. The best known instrument for purchase and sale of financial instruments and commodities at a date in the future are known as futures. They are fixed and binding contracts for a standard amount to be sold at a fixed future price. They are objects of trade on futures markets. In the US, currency futures have been traded since 1970.

More sophisticated derivatives are swaps. They are transactions whereby a security is sold to a buyer in exchange for the purchase from him of a security of the same value. The aim is to obtain an asset preferred by the partner or to eliminate unfavourable price development. In foreign exchange, a swap is the purchase or sale of a currency in the spot market against the purchase or sale of the same amount of the same currency on the forward market.

New types of derivatives are derivatives on interest rate and share indices.

Derivatives are used for hedging and for speculation.

Special exchanges for futures trading originated in the US for trade with agricultural commodities. Exchanges for financial derivatives originated in the 1970s. In Germany such an exchange was created in 1988.

The rise and development of futures markets brought large changes in world financial markets. Large volumes and a high dynamic of trades were in some cases connected with a certain destabilisation.

On emerging financial markets trade with derivatives is only at its beginning. So in Slovakia certain attempts with derivatives were undertaken. Their trade on organised markets is in its beginning. The first experiment with a specialised futures exchange in post-communist countries was the foundation of the Bratislava Options Exchange.

The development of futures markets made the problem of derivative evaluation and pricing more complicated. A sophisticated theory of pricing derivatives is the result of last year's Nobel prize winners' investigations. The best known paper is *The Pricing of Options and Corporate Liabilities* from 1973, where the Black-Scholes model of European call options pricing was published. For users with adequate software this model is simple. More complicated is the theory used for its formulation. The theory of random processes was applied, starting with the premise that changes in prices of stocks are a kind of Brownian motion.

Further development of the mentioned model enabled its adaptation for other types of securities. These results are connected with the paper of Robert Merton's *The Theory of Rational Option Pricing*, published in 1973. The 1997 Nobel prize winners contributed to other developments in this field. Their results are a contribution to the further application of quantitative methods in finance. The incorporation of these method is important without making finance a part of mathematics.

## Aktuálna situácia vo vybraných podnikoch Slovenskej republiky

Jaroslav FIDRMUC\*

### 1. Celková charakteristika vybraných podnikov (spoločné a rozdielne charakteristiky)

Na bližšiu charakteristiku aktuálnej situácie v podnikovej sfére SR, a osobitne jej exportného zamerania bolo vybraných 20 podnikov, z ktorých boli spracované prípadové štúdie. Sú to (v abecednom poriadku): Chemolak, a. s., Smolenice; Chirana-Prema, a. s., Stará Turá; Chirana Export-Import, a. s., Piešťany; Gumon, a. s., Bratislava; Henkel, spol. s r. o., Bratislava; Hirocem, a. s., Rohožník; Hydronika, a. s., Bratislava; Incheba, a. s., Bratislava; Kablo, spol. s r. o., Bratislava; Kerametal, a. s., Bratislava; Omnia, a. s., Bratislava; Ozeta, a. s., Trenčín; Palma Tumys, a. s., Bratislava; Plastika, a. s., Nitra; Protetika, a. s., Bratislava; Slovako-farma, a. s., Hlohovec; Slovnaft, a. s., Bratislava; TOS, a. s., Trenčín; Volkswagen, spol. s r. o., Bratislava a VSŽ, a. s., Košice.

Prípadové štúdie prinášajú zaujímavé a cenné informácie o súčasnej situácii vo vybraných slovenských podnikoch, získané priamo od ich vrcholového manažmentu a z konkrétnych analýz. Preto môžu byť užitočné tak pre samotnú podnikovú, ako aj decíznu sféru.

Na aktuálnej situácii konkrétnych podnikov vidno reálny priebeh transformačného procesu podnikovej sféry i vplyv zahraničného kapitálu na adaptáciu slovenských podnikov, ktorý, ako sa ukazuje, nemusí byť vždy vyslovene pozitívny.

Uvádzajú sa prednosti i nedostatky jednotlivých vlastníckych foriem, z čoho vyplýva, že súkromné vlastníctvo samo osebe ešte nie je dostačujúcou podmienkou efektívneho fungovania podnikov. Reálne sa poukazuje aj na nebezpečenstvo možnej koncentrácie a centralizácie vlastníctva.

Aktuálna situácia vybraných podnikov tiež potvrdzuje, že transformácia je proces veľmi zložitý a ani jej podstatná zložka – privatizácia – nebola ešte ukončená ani de facto, ani de jure. Analýza sleduje konkrétne i hľadisko vstupu do Európskej únie, najmä pokiaľ ide o diferencované predpoklady jednotlivých podnikov: na jednej strane sú to podniky (ich počet je však minimálny), ktoré sú už pripravené na túto situáciu, na druhej strane sú však podniky, ktoré vykazujú nižší až minimálny stupeň adaptácie na podmienky Európskej únie.

\* doc. Ing. Jaroslav FIDRMUC, CSc., Ekonomický ústav SAV, Šancová 56, 811 05 Bratislava

Analýza vybraných podnikov SR potvrdzuje teoretický záver, že zmena vlastníctva nemusí vždy a za každých okolností viesť k pozitívnej zmene v správaní podnikov a k zvyšovaniu ich efektívnosti.

Osobitný význam pre hospodársku situáciu podnikov má ich exportná schopnosť. Tá sa však ukazuje ako jedna zo slabých stránok ich fungovania. Z toho, ako aj z ďalších aspektov adaptácie podnikovej sféry na Slovensku vyplýva predovšetkým požiadavka zlepšenia podnikateľského prostredia, na čo má nesporne veľký vplyv i decízna sféra, menovite Ministerstvo hospodárstva SR.

Spoločnou charakteristikou vybraných podnikov je to, že ide o podniky významné, kľúčové pre celú ekonomiku riešením svojich problémov. Nie vždy ide len o podniky dobré, ale aj o slabé, dokonca i také podniky, kde sa uvažuje o ich zrušení; je však možná a žiaduca ich revitalizácia. Predovšetkým ale ide o podniky najväčšie, skutočné vlajkové lode slovenskej ekonomiky, ktoré určujú a razia cestu aj ostatným podnikom, alebo podniky síce skôr stredné, ale dôležité svojím postavením v odvetví aj v celej slovenskej ekonomike i prerážaním nových ciest vývoja slovenských podnikov. Osobitné postavenie medzi nimi majú podniky vo vlastníctve zahraničného kapitálu, resp. s jeho rozhodujúcou kapitálovou účasťou, ktoré si môžu dovoliť byť i roky stratové, pritom s rozsiahlou investičnou činnosťou, pretože majú dostatok kapitálu a rozsiahle možnosti odbytu. Napriek relatívne malému počtu týchto 20 vybraných podnikov do značnej miery určuje chod celej slovenskej ekonomiky a perspektívy jej rozvoja. Preto z ich vývoja a riešenia problémov možno robiť určité závery pre celú podnikovú sféru SR.

Z hľadiska ich rozdielnych charakteristík možno tieto vybrané podniky rozdeliť na tri hlavné skupiny.

*Prvú skupinu* tvoria podniky, ktoré sa už adaptovali na trhovú ekonomiku, sú dostatočne ziskové, aj keď odkázané na úvery – domáce, resp. zahraničné, ale pre svoju solventnosť ich majú možnosť získať, resp. i dočasne stratové, ale s dostatočnými – zahraničnými – finančnými zdrojmi. V skúmanom súbore túto skupinu tvoria VSŽ Košice, ďalej Slovnaft Bratislava, Slovakofarma Hlohovec a všetky podniky aspoň z rozhodujúcej časti v zahraničnom vlastníctve – Henkel Bratislava, Hirocem Rohožník, Kablo Bratislava a Volkswagen Bratislava.

*Druhú skupinu* tvoria podniky boriace sa s problémami adaptácie na trhovú ekonomiku, s veľkými transformačnými, odbytovými a finančnými problémami, ale bez potreby nevyhnutnej pomoci štátu, schopné ďalšieho rozvoja. Zo skúmaného súboru možno do druhej skupiny zaradiť najviac podnikov – spolu 11: Chemolac Smolenice, Chirana-Prema Stará Turá, Ozeta Trenčín, Palma Tumys Bratislava, Plastika Nitra, Protetika Bratislava, TOS Trenčín a všetky štyri podniky zahraničného obchodu – Chirana Export-Import Piešťany, Incheba Bratislava, Kerametal Bratislava a Omnia Bratislava.

Napokon *tretiu skupinu* tvoria podniky, kde sa uvažovalo, resp. uvažuje o ich likvidácii, dokonca skôr než o potrebe ich revitalizácie, i keď práve tu by pomoc štátu bola potrebná pre obrovské zaťaženie úvermi. Patria k nim v skúmanom súbore podnikov dva podniky: Hydronika Bratislava a Gumon Bratislava.

S výnimkou Kabla Bratislava a Volkswagenu Bratislava, ktoré sú aj napriek mnohomiliónovému obratu spoločnosťami s ručením obmedzeným, ide o akciové spoločnosti. Všetky vybrané podniky skúmané v tomto súbore vznikli privatizovaním bývalých štátnych podnikov. Stupeň ich adaptácie na podmienky trhovej ekonomiky je však veľmi rôzny, a to aj v rámci jednotlivých skupín.

Po takmer siedmich rokoch transformácie ekonomiky však v nich vôbec nejde len o problém adaptácie na podmienky trhovej ekonomiky. Často ide skôr o zmeny ich uplatnenia v rámci tejto trhovej ekonomiky, a dokonca najmä v medzinárodnom obchode. Napríklad Chirana-Prema Stará Turá je podnikom s vynikajúcim manažmentom, úspešným uplatnením v medzinárodnom obchode, ktorého úspechy však začali v poslednom období vyhasínať a podnik v dôsledku nedostatočného odbytu, a preto stagnujúcej, ba klesajúcej výroby musel dokonca prejsť na čiastočnú prevádzku – len štyri pracovné dni v týždni. Naopak, Hydronika Bratislava po začlenení do kapitálovej skupiny Dividend Group (najmä Investičný fond Dividend) sa i bez oficiálnej revitalizácie relatívne skonsolidovala, cena jej akcií vzrástla a v podniku sa už jednoznačne prestalo uvažovať o jeho likvidácii.

## 2. Privatizácia a jej vplyv na ďalší vývoj skúmaných podnikov

Aj z hľadiska privatizácie všetky skúmané podniky, privatizované z pôvodných štátnych podnikov, možno rozdeliť na tri základné skupiny.

*Prvú skupinu* tvoria podniky, ktoré úplne alebo rozhodujúcou mierou patria zahraničnému kapitálu. Patrí k nim predovšetkým výborne prosperujúci Volkswagen Bratislava s rýchlym rozvojom a vysokou ziskovosťou, ktorý sa stáva výkladnou skriňou možností slovenského strojárstva. Ďalej je to Kablo Bratislava, síce viacročne stratové, ale s enormným rozmachom osobitne v kúpe nehnuteľností, a so silným finančným zázemím Siemensu. Tu zaradíme i Henkel Bratislava, ktorý po odkúpení vlastnickeho podielu Palmy Tumys sa stal 100% vlastníctvom Henkel Austria, ktorá je zasa dcérskou spoločnosťou Henkel Deutschland. Do tejto skupiny patrí i Hirocem Rohožník, ktorý je v rozhodujúcom vlastníctve švajčiarskeho kapitálu.

Osobitné postavenie v prvej skupine má Slovakofarma Hlohovec, kde je rozhodujúcim vlastníkom (77,9% základného imania) spoločnosť síce vytvorená vedením Slovakofarmy, ale zapísaná v Rakúsku, s rozhodujúcim podielom rakúskeho



kapitálu a s jeho prepojením s iným, najmä nemeckým a vôbec zahraničným kapitálom. Na prvý pohľad je na počudovanie, že táto forma vlastníctva sa viacej nerozširuje, pretože je osobitne pre podnikový manažment veľmi výhodná. Výborná prosperita Slovakofarmy priam nabáda k nasledovaniu, pravda, predovšetkým pre daňové a iné úniky je veľmi nevýhodná pre štát. Mnohé však naznačuje (od početných inzerátov ponúk založenia firmy v zahraničí, osobitne v „daňových rajoch“, až po smiešne nízke oficiálne vykazované zisky inak výborne prosperujúcich podnikov v SR, od najväčších spoločností začínajúc), že vytvorenie vlastníckej firmy v zahraničí priamo vedením podniku zďaleka nie je výnimkou. Len od roku 1994, keď vedenie Slovakofarmy vytvorilo a registrovalo vlastnícku firmu v Rakúsku, sú tieto spôsoby ešte oveľa menej transparentné. To však má oveľa tvrdší dopad pre Slovensko, pretože v rámci jediného podniku ho pripravuje až o miliardy korún už v daňových úľavách, nehovoriac o priamych únikoch majetku.

Aj v rámci skúmaného súboru podnikov sa však bude táto skupina už v najbližších rokoch nepochybne rýchlo rozširovať. Vo viacerých podnikoch už sa rozhodujúce vlastníctvo zahraničného kapitálu buď vytvorilo (zatiaľ posledný z nich Hirocem Rohožník je už cez nemeckú firmu BAB ako dcérsku spoločnosť fakticky vo vlastníctve švajčiarskej spoločnosti Holderbank Financiere AG, ktorá dostala ponuku nákupu akcií Hirocemu až do objemu 51% základného imania), alebo ho možno očakávať, pretože zahraničný kapitál je v podniku už významne zastúpený a ťažkosti s nedostatkom finančných prostriedkov i nedostatkom odbytu v zahraničí k zvýšeniu účasti zahraničného kapitálu aj inej jeho rozhodujúcej úlohy priam nabádajú. To je typické napríklad vo vývoji podniku Chirana-Prema Stará Turá.

K zvýšeniu účasti zahraničného kapitálu čoraz častejšie dochádza prostredníctvom navýšenia základného imania. V niektorých spoločnostiach získanie až rozhodujúceho podielu zahraničného kapitálu sa dokonca ukazuje ako optimálna možnosť, resp. jediná možnosť, keď inou cestou je iba likvidácia podniku v bližšej či vzdialenejšej perspektíve (Gumon Bratislava).

*Druhou skupinou* sú podniky so strategickým podielom vlastníctva manažérsko-zamestnaneckej spoločnosti (VSŽ, Slov naft), alebo priamo privatizované predajom akcií zamestnancom podniku (Palma Tumys Bratislava). Osobitnou formou je tu rozhodujúci podiel vlastníctva kúpeného manažmentom podniku od iných vlastníkov -- podnikov i jednotlivcov, vrátane vlastníctva zakúpeného od iných zamestnancov podniku (Incheba Bratislava).

Oproti pôvodnému štátnemu vlastníctvu sa v týchto podnikoch k pôvodnej zodpovednosti vedenia podniku, a do istej miery i ostatných zamestnancov, pridružila aj ich vlastnícka zodpovednosť vystupňovaná enormným i osobným

úverovým zaťažením menovite manažmentu. Na druhej strane, práve táto enormná osobná zadlženosť strategických vlastníkov môže byť v budúcnosti rozhodujúcim podnetom k odpredaju týchto vlastníckych podielov, najmä keď terajší manažment už prestane vykonávať svoju funkciu. V tom je labilita tejto vlastníckej formy, čo je nebezpečné tým skôr, že v SR ako celku i v skúmanom súbore podnikov sa táto forma stala zatiaľ rozhodujúcou formou privatizácie. Ďalšou nevýhodou tejto formy je, že v nej chýba rozdelenie manažérskej a vlastníckej zainteresovanosti, osobitne vlastníckej kontroly. Skúsenosti zo skúmaného súboru podnikov pritom ukazujú, že participácia radových zamestnancov na vlastníckej účasti a na rozhodovaní v podniku i poberaní podielov na zisku (dividend) je minimálna. Napriek tomu pri úplnom nedostatku kapitálu i podnikateľov v transformujúcej sa ekonomike sa prechod k manažérsko-zamestnaneckému vlastníctvu zákonite stal hlavnou formou privatizácie, čo sa prejavuje i v skúmanom súbore podnikov.

Napokon *treťou skupinou* z hľadiska privatizácie sú podniky privatizované v rozhodujúcej miere investičnými spoločnosťami a investičnými fondmi. Ich situácia je navyše labilná vzhľadom na tunelovanie a postupnú likvidáciu týchto investičných spoločností a fondov. Netransparentnosť a zmeny vlastníctva v investičných spoločnostiach a investičných fondoch sú také veľké, že ani podnikový vrcholový manažment niekedy nevie, komu podnik patrí a kto v ňom rozhoduje (napr. v Gumone Bratislava). Postupne sa v nich však koncentruje vlastníctvo nielen prechodom k forme akciových spoločností, umožňujúcim prechod od portfóliového vlastníctva malých vlastníkov akcií (do 5% podielu základného imania) k strategickému vlastníctvu kontrolných až dominantných balíkov akcií, ale i odpredajom týchto akcií investičnými spoločnosťami a fondmi iným vlastníkom, najčastejšie a v najväčších rozmeroch zahraničnému kapitálu, hoci tento proces je ešte iba v začiatkoch. Hospodárenie týchto fondov napriek vysávaniu podnikov investičnými spoločnosťami a ich fondmi je také zlé, že keby sa na nich uplatnila novela zákona o investičných spoločnostiach a fondoch – s uplatnením ktorej sa zatiaľ ráta v ČR v tom zmysle, že ak rozdiel medzi kurzom akcie a hodnotou majetku na akciu v týchto fondoch presahuje hranicu 15%, musia skončiť svoju činnosť – väčšina týchto fondov by sa musela zlikvidovať (podobne k tomu začína dochádzať už v ČR).

Tak ako vo všetkých týchto troch skupinách privatizovaných podnikov, prejavuje sa aj v skúmanom súbore podnikov silná tendencia ku koncentrácii a centralizácii vlastníctva. Prejavuje sa v týchto formách:

- privatizované podniky sa stávajú dcérskymi, resp. dokonca vnukovskými spoločnosťami nadnárodných spoločností – Volkswagen, Siemens, Henkel a i., v jednom prípade i v skúmanom súbore podnikov aj súčasťou nadnárodnej spoločnosti s centrárou na Slovensku – VSŽ;

- privatizované podniky sa stávajú dcérskymi spoločnosťami iných privatizovaných podnikov (dokonca v rámci tohto relatívne úzkeho súboru podnikov Chirana Export-Import Piešťany sa v skúmanom období stala dcérskou spoločnosťou Chirany-Prema Stará Turá);

- skupovaním akcií podnikovým manažmentom (Incheba Bratislava, Slovnaft a i.), ale aj inými vlastníkami, osobitne zahraničným kapitálom;

- prechodom jednotlivých vlastníkov vrátane investičných spoločností a fondov od portfóliového vlastníctva k strategickému vlastníctvu balíkov akcií;

- navýšením kapitálu, kde nové emisie akcií už zväčša skupujú len najväčší vlastníci, resp. tí, ktorí majú záujem o získanie strategických balíkov akcií privatizovaných podnikov.

Skutočná privatizácia ešte zďaleka nebola ukončená vytvorením perspektívnych, dlhodobo podnikajúcich vlastníkov, menovite v prípade podnikov vlastných v rozhodujúcej miere investičnými spoločnosťami a fondmi, ale i manažérsko-zamestnaneckými spoločnosťami.

### **3. Adaptačná schopnosť podnikov na vonkajšie trhové prostredie, najmä na vstup do Európskej únie**

Proces prechodu na trhovú ekonomiku nebol na Slovensku ešte zavŕšený. Tým menej bola zavŕšená adaptácia podnikov na trhové prostredie, osobitne vonkajšie, čo potvrdzuje i analýza súboru skúmaných podnikov. Existujú však aj mnohé iné problémy týchto podnikov: spočívajú v ťažkostiach vyplývajúcich z postupného zhoršovania podnikateľského prostredia, najmä v poslednom období, ale už aj predtým – v dôsledku rozpadu trhu krajín RVHP, potom rozpadu ČSFR – z devalvácií, dovoznej prirážky, dovozných depozitov a znovuzavedenej reálnej a ešte širšej dovoznej prirážky, dokonca rozšírenej až na zhruba 75% dovozu, čo pri veľkom rozsahu vstupov z dovozu zhoršuje i vývoz, a ktorá sa až v roku 1998 znižuje a odstraňuje po rokovaní s výborom WTO. Podnikateľské prostredie často zhoršujú i administratívno-byrokraticky, a najmä nepripravene uplatňované certifikácie tovarov, aj očakávanie ďalšej devalvácie, najpravdepodobnejšie po voľbách, ale možno i skôr, na čo si už teraz niektoré podniky i z vybraného súboru podnikov vytvárajú nemalé rezervy, v jednom podniku napríklad až 700 mil. Sk. Najviac však zhoršovanie podnikateľského prostredia spôsobuje zdražovanie peňazí, keď sa úroková miera približujúca sa k 30% pri rastúcom rozsahu zadlženosti prejavuje nielen v znižovaní rentability podnikov, ale má pre podniky často priamo likvidačný charakter, nehovoriac o znemožnení prijímania nových úverov.

Prejavuje sa to aj v pripravenosti na vstup do EÚ. Dobré sú na tento vstup už teraz pripravené podniky vo vlastníctve zahraničného kapitálu, najmä Volkswagen Bratislava, ktorý je najrýchlejšie sa rozvíjajúcim podnikom slovenského strojárstva, schopný objemom svojho vývozu najmä do krajín EÚ vyprodukovať už teraz väčší objem devíz, než Slovensko stojí celý dovoz automobilov. Dobrá je konkurencieschopnosť VSŽ i Slovnaftu, hoci aj im zhoršovanie podnikateľského prostredia robí veľké starosti.

V ostatných skúmaných podnikoch je však doterajší stupeň adaptácie na vonkajšie prostredie nízky a so zhoršovaním podnikateľského prostredia v SR ako celku sa ďalej znižuje. Osobitne sa to prejavuje v problémoch odbytu (Chirana-Prema Stará Turá ale i ďalšie). Osobitne výrazný dopad má táto situácia na štyri analyzované podniky zahraničného obchodu.

Riešením je reštrukturalizácia výrobných programov na základe výrobo-technickej reštrukturalizácie, ktorá však s výnimkou VSŽ, Slovnaftu a podnikov vo vlastníctve zahraničného kapitálu naráža na nedostatok finančných prostriedkov, a menovite dostatočne lacných úverov vrátane zahraničných. Ešte najprístupnejší aj pre najslabšie podniky (Gumon Bratislava, Hydronika Bratislava) sa ukazuje lízing strojového zariadenia, schopný zaplatiť sa už z takto získaných nových strojov.

Nízky stupeň adaptácie sa prejavuje aj v podnikoch zahraničného obchodu jednak stagnáciou ich činnosti (Incheba Bratislava), obratu, jednak aj nízkou ziskovosťou. Zisk niektorých i pri vývoze ziskových produktov je taký nízky, že sú v rozpakoch ho uverejňovať v publikovaných hospodárskych výsledkoch, napríklad v Trende, a na tieto účely ho v jednom prípade aj „upravujú“.

Na druhej strane, ziskovosť viacerých podnikov, ako aj stupeň ich adaptácie na vonkajšie prostredie i na vstup do EÚ sú na daňové a iné účely zrejme podstatne „upravené“ smerom dole, hoci aktivita v nakupovaní dcérskych spoločností doma i v zahraničí je v nich veľmi vysoká (VSŽ). To je síce v trhových ekonomikách, a to aj vo vyspelých bežné, viac-menej je to pri plnom využití možností daňových zákonov aj legálne. V tomto prípade to však môže podstatne skresľovať stupeň adaptácie podnikov na trhové prostredie, vrátane vonkajšieho prostredia a prípravy na vstup do EÚ, smerom dole, čo môže vyvolávať i chybné národohospodárske závery. Podrobná zasvätená analýza čo len výročných správ môže pre podniky priniesť veľmi nepríjemné závery. Podrobnejšie údaje, presahujúce povinnosť uverejňovania základných údajov o hospodárení v Obchodnom vestníku a pre kapitálový trh, podniky zväčša tiež prísne utajujú. Málo početnými výnimkami zo skúmaného súboru podnikov sú Slovakofarma Hlohovec a Slovnaft, ktoré tiež spolu s Investičným fondom Tatra kupón v septembri 1997 na Finexe v Banskej Bystrici dostali cenu Pro Aperitione (za otvorenosť). Aj Slovnaft však napríklad skutočne podrobné údaje o svojom hospodárení, po skúsenostiach s konkurenciou i ďalších skúsenostiach, relatívne prísne utajuje.

#### 4. Identifikácia podnikov vyžadujúcich revitalizáciu

Vzhľadom na zhoršovanie podnikateľského prostredia sa výber podnikov vyžadujúcich revitalizáciu nezužuje, ale rozširuje.

Pôvodne do tejto skupiny z vybraných analyzovaných 20 podnikov patrila najmä Hydronika Bratislava s nahromadenými nedobytnými pohľadávkami najmä zo začiatku 90. rokov v Rusku, ale aj s obrovskými úvermi na príliš veľkorysú – a teraz nedokončenú výstavbu – keď v Hydronike mal byť vybudovaný, ešte podľa úvah spred roku 1989, prvý celoautomatizovaný závod v celom bývalom Česko-Slovensku. Hydronike pomohlo, že bola čiastočne už v minulých rokoch oddlžená, aj keď to zďaleka nebolo dostatočné, a dostala možnosť odpredať celého pobočného závodu v Želiezovciach. Má pritom obrovské a veľmi cenné pozemky, v dôsledku čoho by mohla byť lukratívna aj likvidácia celého podniku. V poslednom období však Hydronika pod novým vedením podniku sama nachádza možnosti revitalizácie, keď v minulosti jej pomohlo aj dočasné pozastavenie splácania úverov v rámci konsolidačného plánu schváleného veriteľmi. V súčasnosti už azda ani využitie zákona o revitalizácii podnikov nevyhnutne nepotrebuje, aj keď by jej samozrejme pomohlo, ale zatiaľ jej rozvoj skôr brzdí. Obavy zo zaradenia do programu revitalizácie vedú veriteľov (vrátane dodávateľov) k neposkytovaniu akýchkoľvek ďalších úverov, či už bankových alebo obchodných, ktoré by sa po zaradení do programu revitalizácie až na niekoľko rokov umŕtvili.

Ešte vyhranenejšia je situácia v tomto smere v Gumone Bratislava, kde vrcholový manažment si priamo sťažuje na neposkytovanie úverov práve pre takéto obavy veriteľov. Gumon je pritom podnikom, o ktorého likvidácii sa už uvažovalo v 80. rokoch a uvažuje sa doteraz pre zastaranosť výrobného zariadenia i výrobného programu, ako aj pre cenné pozemky uprostred Bratislavy pri jeho ekologicky nevhodnej produkcii. V poslednom období Gumonu pribudla aj konkurencia v ČR, ktorá ho po rozpade Česko-Slovenska pripravila o veľkú časť trhov a nové sa pri zastaranosti výrobného zariadenia i výrobného programu získavajú veľmi ťažko. Na druhej strane by likvidácia podniku bez primeranej náhrady priniesla okrem zvýšenia nezamestnanosti i ďalšie nároky na značný devízový dovoz. Podnik je bezradný, so zaradením do programu revitalizácie vrcholový manažment podniku reálne neráta, a najradšej by prišiel k likvidácii podniku. Možné riešenie a revitalizáciu však môže priniesť skôr len želaná účasť zahraničného kapitálu a s tým spojený dostatok finančných prostriedkov na reštrukturalizáciu. Situácia podniku však nedáva reálnu nádej na takúto angažovanosť zahraničného kapitálu.

Viac nádejná v tomto smere je možnosť revitalizácie Chirany-Prema Stará Turá, kde už určitá, aj keď minoritná (19,6% základného imania) účasť zahraničného kapitálu je a tento podnik spĺňa i podmienky revitalizácie podľa zákona o revitalizácii podnikov, osobitne v zmysle významného podielu na zabezpečení zamestnanosti v regióne. Nie je to však podnik zaradený medzi strategické podniky, na ktoré sa má predovšetkým sústrediť revitalizácia podľa osobitného zákona, a príčiny problémov podniku sú skôr v nezabezpečení odbytu a potrebe reštrukturalizácie, kde by pomohla skôr účasť zahraničného kapitálu.

Na druhej strane, analýza súboru skúmaných podnikov nepotvrďuje v poslednom čase na Slovensku aj v hospodárskej tlači presadzovaný záver, že „slovenské strojárstvo definitívne nemá predpoklady na úspech“. Taký záver nepotvrďuje výborne prosperujúci Volkswagen, ktorý je skôr ťahúňom slovenského exportu, keď jeho export prevyšuje celý slovenský import automobilov a v tomto roku sa má jeho produkcia automobilov ešte strojnásobiť. Nepotvrďuje ho však ani TOS Trenčín, ktorý má veľké hospodárske problémy, ale je schopný revitalizácie, a to i bez osobitnej pomoci podľa zákona o revitalizácii podnikov. To isté viac-menej platí aj o Chirane-Prema Stará Turá.

Skúmaný súbor podnikov vrátane zrejme z neho najslabšieho podniku Gumon Bratislava skôr potvrďuje obavy, že ustanovenia zákona o revitalizácii podnikov situáciu podnikov s hospodárskymi ťažkosťami v dlhodobej perspektíve ešte zhoršia viacročným neplatením záväzkov podnikov vybraných na revitalizáciu.

## **5. Tendencie vývoja finančnej situácie a zdroje na inováciu v podnikoch**

Skúmaný súbor podnikov ukazuje, že ani za 7 rokov transformácie ekonomiky na trhovú ekonomiku sa s výnimkou podnikov vo vlastníctve zahraničného kapitálu nevyriešila ťažká finančná situácia týchto podnikov. Je to dôsledok dlhoročnej zaostalosti technickej a technologickej základne podnikov z rokov centrálne riadenej ekonomiky, čo v súčasnosti vyžaduje obrovské investície na technickú a technologickú reštrukturalizáciu, ale i dlhoročnej odtrhnutosti od svetovej ekonomiky, čo vyžaduje obrovské investície na reštrukturalizáciu výrobných programov. Situáciu zhoršuje nevyhnutnosť vysokých splátok za privatizovaný majetok, následkom čoho vzniká obrovský nedostatok finančných prostriedkov na prevádzku a väčšina úverov potom ide na zabezpečenie nie rozvojových, ale prevádzkových potrieb. V neposlednom rade je to však i výsledok zhoršovania podnikateľského prostredia najskôr rozpadom trhov RVHP, potom česko-slovenskej federácie, a napokon zvyšovania finančnej záťaže podnikov a administratívnych bariér ich podnikania.

Pritom však pohľadávky zväčša prevládajú nad záväzkami, čo ukazuje, že korene tejto situácie treba hľadať v skupine podnikov (v strojárstve, v poľnohospodárstve), ktoré sú v prvotnej platobnej neschopnosti.

Nedá sa povedať, že by sa podniky neusilovali tejto situácii čeliť. Relatívne úspešne sa to darí podnikom, ktoré získali značné zahraničné zdroje, čo okrem podnikov v priamom zahraničnom vlastníctve sú iba najväčšie podniky (VSŽ, Slovnaft, Slovakofarma), k tomu ešte s dobrými perspektívami prosperity. Do neefektívnych podnikov zahraničný kapitál nie je ochotný svoje prostriedky vkladať. Z tohto hľadiska skôr príjemne prekvapuje, že relatívne značný podiel bol zahraničný kapitál ochotný investovať do Chirany-Prema Stará Turá, hoci má veľké finančné i odbytové ťažkosti. Menej už prekvapuje málo známy fakt, že najväčší podiel z 18 dôležitých akcionárov Kerametalu je vo vlastníctve nemeckej firmy. V zahraničnom obchode je osobitne veľký záujem o kapitálové prepojenia.

Aj z hľadiska financovania podnikov bude v budúcnosti zaujímavé, ako sa vyvinie kapitálová účasť českého kapitálu v slovenských podnikoch, značná nielen v podnikoch zahraničného obchodu, ale z kupónovej privatizácie aj v ďalších podnikoch. Dochádza tu k postupnému oddeľovaniu, ale v niektorých smeroch aj k prehĺbovaniu kapitálového prepojenia.

Pre finančne slabšie i celkom slabé podniky nie sú dostupné ani zahraničné pôžičky, ani finančné prostriedky z kapitálového trhu, či už emisiou akcií, dlhopisov a podielových listov, ba ani úvery bánk, už pre ich doterajšiu enormnú úverovú zaťaženosť a malú pravdepodobnosť schopnosti splácania týchto úverov. Relatívne najdostupnejší je lízing výrobných zariadení. Pre vysoké úrokové sadzby, zároveň pri zvýšení výrobných nákladov v dôsledku zvýšenia cien elektrickej energie, vody, a najmä dovážaných vstupov (dovozná prírážka) však málokedy býva tento lízing pre podnik v hospodárskych ťažkostiach dostatočne únosný.

Z tejto situácie je odvodená i dividendová (a tantiémová) politika podnikov. Dividendy sa zväčša nevyplácajú, a to aj keď podnik dosahuje zisk. Odôvodňuje sa to potrebou ponechania disponibilného zisku na rozvojové ciele (investície). To slovenským podnikom, napríklad i Slovnaftu odporúčajú aj zahraniční experti, resp. finanční partneri. Pokiaľ ich vyplácajú, opäť ako konkrétne v Slovnafte, tak len aby zachovali tradície, a to iba v minimálnej výške, konkrétne v Slovnafte 20 Sk, t. j. 2% z nominálnej ceny akcií. Len o niečo vyššie dividendy vyplatili vo VSŽ: 40 Sk, t. j. 4% z nominálnej ceny akcií. Z trhovej ceny akcií to spravidla býva vyššie percento, napríklad v týchto dvoch podnikoch je vyššie až o 20–40%, a pomerne vysoké percento, až niekoľko 100%, býva z ceny zaplatenej za kupónovú knižku. Pravda, veľmi časté sú tu špekulácie s dividendami a tantiémami, konkrétne v investičných fondoch. Výnimku zo skúmaného súboru podnikov tvorí Slovakofarma vyplácajúca dividendy až vyše 200 Sk, t. j. až vyše 20%

z nominálnej ceny akcií. Pri vysokej ziskovosti Slovakofarmy to aj tak nie je veľa. Slovakofarma však v ďalších rokoch pre rozsiahle investičné ciele chce i pri vysokej ziskovosti tiež podstatne znížiť dividendy.

Tantiémy podniky vyplácajú, a to pomerne vysoké, napríklad za členstvo v dozornej rade – niekoľko tisíc Sk mesačne. Pravda, len pri ziskovosti podniku, aspoň oficiálne (neoficiálne podľa rôznych náznakov sú odmeny za členstvo v orgánoch podnikov kryté rôznymi zmluvami o „pracovnej činnosti“ v podniku). Výnimku tu tvorí Chirana-Prema Stará Turá, kde sa valné zhromaždenie akcionárov za rok 1996 rozhodlo nevyplácať ani tantiémy, a to aj pri určitej, i keď nvysokej ziskovosti podniku, aby sa čo najväčšia časť zisku zachovala na financovanie rozvojových investícií.

Na prvý pohľad je takáto politika nízkych dividend (a tantiém) správna. Za týchto podmienok však nemožno získať pre podnik na kapitálovom trhu drobných akcionárov, a pri absencii rozsiahlejších tantiém ani veľkých účastinárov ašpirujúcich na členstvo v správnych orgánoch podnikov, pokiaľ si to nevynahrádzajú inými formami, napríklad prelievaním zisku do nimi ovládaných sesterských a dcérskych spoločností. Za týchto podmienok sa aj ceny akcií budú udržiavať na veľmi nízkej úrovni – pokiaľ tu nejde o špekulatívne ciele. Tie sa v skúmanom súbore vybraných podnikov prejavujú najmä pri skupovaní akcií vrcholovým manažmentom podniku, osobitne od zamestnancov.

Všeobecne však finančná situácia podnikov je lepšia, než ukazujú oficiálne prezentované zisky. Aj tendencia ich vývoja je podstatne optimistickejšia, pokiaľ podnik je relatívne pevne v rukách menovite vrcholového manažmentu. Zisky sa skrývajú aj pred daňovým postihom, aj pred minoritnými účastinármi, a premieňajú sa v prípade potreby na vysoké odmeny za pracovnú činnosť tohto vrcholového manažmentu. Tam, kde toto postavenie strategických vlastníkov nie je natoľko pevné, prelievajú sa do dcérskych spoločností. Do dcérskych a sesterských spoločností sa však prelievajú i dlhy, alebo sa ponechávajú – ešte častejšie – v materskej spoločnosti a založí sa spoločnosť nová, ktorá je zisková, a preto má i dôveryhodnosť na získanie úverov. Takto sa vytvára priestor na úspešné podnikanie i pri stratových podnikoch, pravda, zároveň takto dochádza aj k obrovským daňovým únikom a vytvára sa pomerne početná vrstva novodobých zbohatlíkov.

## 6. Exportná orientácia podnikov

Pre slovenské podniky – pri až dvojtretinovej závislosti slovenského hospodárstva od dovozu – je exportná orientácia podnikov existenčnou nevyhnutnosťou. Aj z toho dôvodu bola pôvodná analýza skúmaného súboru podnikov, ako aj prípadových štúdií zameraná práve na exportnú orientáciu podnikov.



Analýza všeobecne ukázala, že v týchto podnikoch sa exportnej orientácii oprávnené venuje prvoradá pozornosť, pravda, tu sa zároveň najvypuklejšie prejavili aj ich problémy. Z predtransformačných čias, najmä však zo začiatku 90. rokov, sú to enormné pohľadávky niektorých podnikov najmä v bývalom ZSSR. Hoci došlo k čiastočnému oddĺženiu už v minulých rokoch, zďaleka však nie k úplnému (Hydronika Bratislava), a podniky sa takto dostali do únosnejšej situácie, sú nielen zaťažené viac-menej nedobytnými pohľadávkami, ale v dôsledku toho majú aj platobnú neschopnosť. Iróniou je, že tak ako doteraz bolo takmer nemožné vymáhať tieto dlhy v krajinách RVHP, menovite v bývalom ZSSR, bolo takmer nemožné vymáhať dlhy veriteľmi týchto krajín aj na Slovensku. Osobitne sa to týka početných záväzkov slovenských podnikov voči podnikom z ČR. Na zahraničných veriteľov sa dodnes ani nevzťahujú práva veriteľov v súvislosti s prípravou konkurzu a vyrovnania podnikov, ani ich nemusia pozývať na schôdze veriteľov, ktoré tu majú rozhodujúce právomoci. Tieto zahraničné veriteľské podniky, a najmä podniky z ČR, sa však po vstupe exekučného zákona do platnosti vynašili. Aj keď s nemalou stratou, predávajú svoje pohľadávky slovenským finančným organizáciám špecializovaným na vymáhanie takýchto pohľadávok, a tie ich nielen účinne, podľa zákona o exekúciách, vymáhajú, ale bez ohľadu na iných – domácich veriteľov, ktorí chcú jednať o odklade úverov a prípadnom vyrovnaní – majú istý časový predstih.

Opačným, ale nemenej vážnym, problémom exportnej orientácie slovenských podnikov je ich neschopnosť poskytovať na vyvázané celky – najmä investičného charakteru – úvery, hlavne strednodobé a dlhodobé. Týka sa to predovšetkým strojárskych podnikov, ale nielen ich. Podstatné zlepšenie sa doteraz nečrtá, zrejme ho však musí priniesť rozvoj činnosti EXIM banky a zlepšovanie finančnej situácie slovenských exportérov. Je to taká vážna otázka, že na nej v podstate stojí a padá ďalšia existencia najmä slovenského strojárstva. Neschopnosť slovenských podnikov presadiť sa z tohto dôvodu na svetových trhoch môže mať s postupujúcou globalizáciou svetovej ekonomiky pre slovenské strojárstvo naozaj nedeľateľné dôsledky. Len výnimočne kapitálovo silné podniky (VSŽ, Slovnaft) v tom nemajú tie najvážnejšie problémy. Zaujímavý je pokus prezidenta Dividend Group A. F. Zvrškovca vytvoriť i z týchto relatívne kapitálovo veľmi slabých podnikov kapitálovú sieť; v jeho prípade najmä z viacerých bývalých ZŤS – Hydroniky Bratislava, ZŤS Námestovo, ZŤS Bardejov a ďalších, ale aj s prepojením s relatívne kapitálovo silnejšou bankou, v tomto prípade Istrobankou. Konkrétne Hydronike Bratislava to do istej miery pomohlo, pretože aj keď tieto podniky sú relatívne kapitálovo slabé, predsa len ako finančne prepojené predstavujú väčšiu silu. V Hydronike sa to prejavilo i vo zvýšení ceny akcií. Nepochybne rýchlejšiu cestu predstavuje buď kapitálová účasť zahraničných investorov, alebo ich priame vlastníctvo podnikov.

Na kapitálovej sile závisí i reštrukturalizácia exportu, pretože zväčša prebieha na základe k tomu potrebných technologických zmien. Relatívne najúspešnejšia je preto aj reštrukturalizácia exportu v kapitálovo silných podnikoch (podniky vo vlastníctve zahraničného kapitálu, s jeho silnou kapitálovou účasťou, VSŽ, Slovnaft), a najmenej úspešná je v podnikoch kapitálovo slabých (Gumon Bratislava), aj keď tu potreba reštrukturalizácie exportu býva najpálčivejšia.

## Záver

Syntéza z prípadových štúdií vybraných podnikov SR výrazne poukazuje na zhoršovanie podnikateľského prostredia v SR. Podniky sa mu usilujú čeliť viac či menej úspešne vlastnou aktivitou, vlastnými prostriedkami, hroziac sa však každého ďalšieho zhoršenia podnikateľského prostredia, a to aj v najsilnejších podnikoch, ako napríklad v Slovnafte. Pokiaľ ide o pripravovanú revitalizáciu, je veľká obava, a to aj v slabých podnikoch, že revitalizácia zrejme len predĺži existenciu niektorých vybraných strategických podnikov, skôr len oddiali ich prepočetnú reštrukturalizáciu a v ostatných podnikoch bezprostredne zhorší celkové vymáhanie pohľadávok.

Pritom sú potrebné predovšetkým zásadné pozitívne zmeny na zlepšenie podnikateľského prostredia: zníženie daní, zlacnenie a sprístupnenie úverov, obmedzenie vonkajších zásahov do ekonomiky podnikov, zlepšenie podmienok pre rozvoj medzinárodnej spolupráce v rámci globalizácie ekonomiky. Z hľadiska skúseností jednotlivých podnikov však skôr prevládajú obavy z ďalšieho zhoršovania tohto podnikateľského prostredia a v tomto smere prevláda výrazný pesimizmus, a to aj v relatívne najlepších podnikoch a aj u najrozhladenejších predstaviteľov ich vrcholového manažmentu.

Došlo 21. 11. 1997

## ACTUAL SITUATION IN SELECTED ENTERPRISES OF THE SLOVAK REPUBLIC

Jaroslav FIDRMUC

To characterize more closely the actual situation in the Slovak enterprise sphere and especially its export orientation, 20 enterprises were chosen and case studies of these were prepared.

A common feature of these enterprises is their importance, in fact they are vital for the economics of the country as a whole; not all these enterprises are good, some are weak and there are even those where dissolution of the enterprise is in question, as well as the possibility and desirability of their revitalization. These selected companies are either the biggest enterprises – real flagships of the Slovak economy, or medium sized enterprises important by their position in the branch and in the Slovak economics as a whole. Both of these define and lead the way for other enterprises. A special position here is occupied by enterprises either fully owned by foreign capital, or with a decisive capital investment. These enterprises can afford losses even for several years, and at the same time vast investment activities, because they have at their disposal sufficient capital and possibilities of sales. In spite of their relatively small number, these twenty selected enterprises define to a great extent the operation of the whole economics of the country and prospects for its development. Following the development and problem solutions of these selected enterprises, one can make conclusions for the whole enterprising sphere of the Slovak Republic.

In terms of various features one can classify these selected enterprises into three main groups.

The first consists of enterprises that are already adapted to the market economy and achieve sufficient profits. In spite of their dependence on credits – domestic or foreign, thanks to their solvency they have no problem obtaining credits. These enterprises may be temporarily loss-making, but with sufficient, mostly foreign, financial resources. In the list of observed members of this group are VSŽ Košice, Slovnaft Bratislava, Slovako-farma Hlohovec and all enterprises owned fully or at least as majority shareholders by foreign investors – Henkel Bratislava, Hirocem Rohožník, Kablo Bratislava and Volkswagen Bratislava.

The second group is formed by enterprises which still have problems of adaptation to the market economy, have big transformation problems, sales and financial problems, but are nevertheless able to develop themselves without the necessary help of government. In the list of observed enterprises to this (biggest) group of eleven enterprises belong the following: Chemolak Smolenice, Chirana-Prema Stará Turá, Ozeta Trenčín, Palma Tumys Bratislava, Plastika Nitra, Protetika Bratislava, TOS Trenčín and all four foreign trading companies – Chirana Export Piešťany, Incheba Bratislava, Kerametal Bratislava and Omnia Bratislava.

The third group consists of those enterprises considered for dissolution rather than revitalization, even though they would need just this help of the government because of their heavy over-indebtedness. There are two enterprises in this group: Hydronika Bratislava and Gumon Bratislava.

With the exception of Kablo Bratislava and Volkswagen Bratislava, which in spite of multimillion turnover are companies with limited partnership (Ltd.), all other enterprises

are joint stock companies. All selected enterprises observed in this list originated from privatisation of former state owned enterprises. The degree of their adaptation to market conditions varies considerably even within each of the three groups.

After almost seven years of economic transformation, the problem of these enterprises is far from being the problem of adaptation to market economy conditions alone. Often one witnesses rather changes in the assertion of these enterprises within the framework of the market economy and above all in foreign trade. For instance Chirana-Prema Stará Turá is a company with excellent management and success in foreign trade. Lately, however, this success is fading and because of decreasing sales and thus stagnation and even decrease of production, the enterprise had to switch over to a part-time operation on a four-day working week. On the other side Hydronika Bratislava, after having been included into the capital aggregate Dividend Group (mainly Investment Fund Dividend), relatively consolidated itself even without official revitalization; the price of its shares increased several times and there is no discussion of dissolution any more.

The synthesis of case studies prepared for selected enterprises of the Slovak Republic points strongly at the deterioration of the enterprising environment in Slovakia. Enterprises try to face this by more or less successful activities of their own and internal financial means; they are afraid however of further deterioration of the entrepreneuring environment, and that even in the strongest enterprises such as Slovnaft. As for the prepared revitalization, even the weak enterprises fear very much that this revitalization will only lengthen the existence of certain chosen strategic companies and postpone their extremely necessary restructuring, whereas in other companies this will instantly aggravate recovering accounts payable to them.

At the same time, radical positive changes to improve the entrepreneuring environment are needed: decrease of taxes, limitation of outside intervention into the economics of the enterprise, improvement of conditions for international co-operation within the framework of economy globalization. From the experience gained at individual enterprises, fears of further deterioration of the entrepreneuring environment prevail and marked pessimism dominates even in relatively best companies and most large-minded members of their top management.

## Súčasný stav a ďalšie možnosti zahraničnoobchodnej spolupráce Slovenskej republiky s vybranými rozvojovými krajinami

Lubomír MICHNÍK\* – Gabriela BALÁKOVÁ\*\*

### Úvod

Trh rozvojových krajín predstavuje z pohľadu slovenských podnikateľských subjektov zatiaľ najmenej preskúmaný a využívaný odbytový priestor. Pritom nejde o biele miesta na ekonomickej mape sveta. Pred rokom 1989 sa rozvojové krajiny spoločne s krajinami s riadenou ekonomikou podieľali na celkovom exporte bývalého Česko-Slovenska až 80%. Prechod na trhovú ekonomiku a minimalizácia, resp. úplné odbúranie v minulosti veľmi bežných foriem hospodárskej pomoci, najmä dodávok na medzivládne úvery, mali za následok masívne uvoľnenie trhov v rozvojových krajinách a po rozpade RVHP i v bývalom východnom bloku a ich okamžité pokrytie krajinami EÚ a OECD.

Zásadný rozdiel medzi firmami vo vyspelých ekonomikách a našimi podnikmi spočíva v schopnosti financovať vývozy do rizikovejších teritórií. Dôsledkom tohto vývoja je fakt, že dnes je situácia opačná ako pred rokom 1989. Zhruba 80% nášho exportu smeruje do krajín EÚ a OECD, kde majú vývozcovia garantované platby, a v porovnaní s trhmi vyspelých krajín sú rozvojové krajiny výrazne marginalizované a nedoceňované. Pritom svojou obrovskou trhovou aj investičnou nenasýtenosťou reprezentujú optimálnu kombináciu pre umiestnenie našej produkcie. Podmienkou úspechu je nájdenie adekvátnej cesty a prostriedkov na preniknutie, resp. návrat na trhy týchto krajín.

### 1. Analýza súčasného stavu spolupráce Slovenskej republiky s rozvojovými krajinami

Z komerčného hľadiska je spolupráca s rozvojovými krajinami značne špecifická a vyžaduje predovšetkým hlbokú znalosť obchodných metód a zvyklostí, základných bezpečnostných kritérií v obchode, znalosť teritória a dobré referencie

---

\* prof. Ing. Lubomír MICHNÍK, CSc., Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1, 852 19 Bratislava

\*\* Ing. Gabriela BALÁKOVÁ, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1, 852 19 Bratislava

a vedomosti o tovaroch tvoriacich predmet obchodu. V obchode s rozvojovými krajinami nie je možné podceniť ani jeden zo spomenutých faktorov. Obchodovanie s rozvojovými krajinami, na druhej strane, poskytuje možnosti exportu i takých tovarov, ktoré sú na finálne určenie vo vyspelých krajinách vyslovene nepredajné. Ak sú takéto výrobky (a je v podstate jedno, či ide o spotrebný tovar alebo výrobky investičnej povahy) exportované do vyspelých krajín, dá sa takmer s istotou očakávať, že sa s nimi, ako s vlastnou konkurenciou, stretne na tretích trhoch – v rozvojových krajinách. Pritom nie sú to iba tovary kvalitatívne a technologicky „predurčené“ pre trhy v rozvojových krajinách, ale napríklad aj výrobky VSŽ Košice (reexporty napr. cez Belgicko či Rakúsko), chmeľ do Brazílie, sklo a celý rad ďalších výrobkov.

Obchod s rozvojovými krajinami prináša so sebou riziká (obchodné i politické), obchodujú s nimi však všetky rozvinuté krajiny (a častokrát s našimi tovarmi). Dodávky investičných celkov si vyžadujú zvlášť citlivý prístup. Dodáva sa väčšinou na úver, často poskytovaný iným štátom. Podmienky takéhoto úveru vopred jasne stanovujú, že môže byť pokrytý iba výrobkami tej krajiny, ktorá ho poskytla a príslušnosť čerpajúcej firmy sa riadi tým istým pravidlom. Samozrejmosťou je poistenie vývozu a vývozných úverov proti komerčným i politickým rizikám. Spotrebný tovar sa dodáva zásadne za platby v hotovosti alebo akreditívom (s príslušným zaistením). Odmenou za podstupené (samozrejme, len primerané) riziká je vyššia marža (ale tiež len primeraná). Cieľom exportérov by teda malo byť predávať svoje tovary bez medzičlánkov, priamo konečným odberateľom.

Ďalším problémom pri obchodovaní s rozvojovými krajinami je otázka komunikácie s teritóriom, a to nielen z dôvodu geografickej vzdialenosti, spoločenských a sociálnych rozdielov, ale neraz aj z dôvodu absencie nášho zastupiteľského úradu, a teda najmä pracovníka obchodno-ekonomického oddelenia v teritóriu. Na 45 krajín subsaharskej Afriky pripadá napríklad iba päť slovenských zastupiteľských úradov, na juhoamerickom kontinente sú iba štyri. Zvlášť významná je úloha obchodno-ekonomického oddelenia pri obchode so špeciálnym materiálom.

Znalosti o Slovenskej republike v krajinách tretieho sveta sú ešte stále malé. A nemáme tým na mysli iba informácie politického a všeobecného charakteru, ale predovšetkým vedomosti o výrobných a exportných možnostiach našich firiem.

Nedostatočná je účasť slovenských podnikov na veľtrhoch v zahraničí. Pri vhodnej koordinácii aktivít obchodno-ekonomických oddelení zastupiteľských úradov SR a našich firiem v Slovenskej republike je pritom možné bez extrémne vysokých nákladov, práve vďaka cielenej výstavníckej a informačnej činnosti, v priebehu krátkeho času niekoľkonásobne zvýšiť odbyt našich výrobkov.

Tabuľka 1

(v mil. Sk)

Krajina	1995			1996			Index vývoz	Index dovoz
	vývoz	dovoz	saldo	vývoz	dovoz	saldo	1996/1995	1996/1995
Angola	12.2	0.0	12.2	1.9	0.0	1.9	15.6	-
Argentína	345.6	176.9	168.7	407.2	111.6	295.6	117.8	63.1
Bangladéš	0.6	8.4	-7.8	170.3	5.4	164.9	28383.3	64.3
Bolívia	4.2	13.2	-9.0	33.4	6.3	27.1	795.2	47.7
Brazília	263.4	452.1	-188.7	256.8	567.8	-309.0	79.5	125.6
Chile	125.7	162.3	-36.6	68.0	25.4	42.6	54.1	15.7
Čína	504.4	1 720.2	-1 215.7	1 183.6	2 481.6	-1 298.0	234.7	144.3
Ekvádor	375.9	240.5	135.4	129.8	277.3	-147.5	34.5	115.3
Etiópia	19.0	9.7	9.3	10.6	23.7	-13.1	55.8	244.3
Filipíny	104.5	32.0	72.5	56.7	41.6	-15.1	54.3	130.0
Ghana	29.1	113.2	-84.1	34.1	55.6	-21.5	117.2	49.1
Guinea	23.7	0.3	23.4	0.0	0.5	-0.5	0.9	166.7
Hongkong	57.2	950.8	-893.7	45.2	709.8	-664.6	79.0	74.7
India	1 994.1	927.4	1 066.7	1 983.2	803.2	1 180.0	99.5	86.6
Indonézia	323.8	486.1	-162.3	674.0	536.6	137.4	208.2	110.4
JAR	248.9	927.5	-678.6	193.6	681.5	-487.9	77.8	73.5
Kambodža	14.1	2.7	11.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Keňa	95.9	1.6	94.3	21.1	0.5	20.6	22.0	137.9
Kolumbia	114.9	247.8	-132.9	92.2	409.9	-317.7	80.2	165.4
Južná								
Kórea	208.7	1 117.0	-908.3	217.9	5 864.4	-5 646.5	104.4	525.0
Severná								
Kórea	1.5	21.8	-20.3	0.0	27.4	-27.4	0.0	125.7
Laos	0.0	0.0	0.0	0.0	5.6	-5.6	0.0	0.0
Malajzia	595.4	791.7	-96.3	401.6	1 105.6	-704.0	67.5	139.6
Mozambik	0.0	39.5	-39.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Myanmar	1.1	0.0	1.1	14.4	0.0	14.4	1 309.1	-
Namíbia	0.0	0.0	0.0	0.5	1.3	-0.8	500.0	0.0
Nigéria	291.5	46.4	245.1	84.6	64.0	20.6	24.0	31.2
Pakistan	189.9	84.0	105.9	65.7	80.2	-14.6	34.5	95.5
Paraguaj	4.4	3.2	1.2	8.6	6.6	2.0	195.5	206.2
Peru	66.8	213.4	-146.6	41.8	265.4	-223.6	62.6	124.4
Pobrežie								
Slovinvy	23.4	266.1	-242.7	3.5	524.6	-521.1	15.0	197.1
Tchaj-wan	122.1	1 575.0	-1 452.9	94.2	2 226.8	-2 132.5	77.2	141.4
Tanzánia	13.3	16.1	-2.8	13.5	1.8	11.7	101.5	11.2
Thajsko	565.7	386.0	179.7	643.8	430.1	213.7	113.8	111.4
Uruguaj	17.4	24.2	-6.8	76.9	27.9	43.0	442.0	115.3
Venezuela	17.4	5.4	12.0	15.9	8.3	7.6	91.4	153.7
Vietnam	246.6	65.6	181.0	21.8	107.9	-86.1	8.8	164.5
Zair	16.7	0.0	16.7	50.5	3.4	47.1	302.4	-
Zambia	0.0	0.0	0.0	2.6	0.0	2.6	0.0	-
Zimbabwe	0.0	9.5	-9.5	2.8	16.9	-14.1	0.0	177.9
Spolu	7 039.1	11 137.6	-4 908.5	7 122.3	17 506.5	-1 038.4	101.2	157.2

Prameň: Vlastné spracovanie na základe štatistických údajov Colného riaditeľstva SR.

Pokrytie rozvojových krajín zmluvnými dokumentmi ekonomického charakteru tiež zaostáva. Pritom vytvorenie zmluvného rámca vo forme aspoň obchodnej dohody, príp. zmluvy o zamedzení dvojitému zdaneniu, resp. zmluvy o podpore a ochrane investícií je jedným zo základných predpokladov zvýšenia objemu obchodnej výmeny i rozvoja hlbších foriem hospodárskej spolupráce.

Vo vzťahu k rozvojovým krajinám podpísala Slovenská republika obchodné dohody, resp. širšie koncipované dohody o hospodárskej spolupráci s ČLR, Egyptom, Indiou, Iránom, Kubou, so Sýriou a s Vietnamom. Na podpis sú pripravené obchodné dohody s Libanom, Irakom a Indonéziou. V rôznom štádiu rozpracovanosti sú obchodné dohody s cca 15 rozvojovými krajinami.

Objem zahraničného obchodu SR s rozvojovými krajinami Afriky, juhovýchodnej Ázie a Latinskej Ameriky v roku 1996 dosiahol 24 628,8 mil. Sk (cca 4,12% z celkového obratu zahraničného obchodu SR), z toho vývoz SR 7 122,3 mil. Sk (2,64% z celkového vývozu) a dovoz SR 17 506,5 mil. Sk (5,36% z celkových dovozov realizovaných v SR v roku 1996). Obchodnú bilanciu jednotlivých krajín týchto teritórií zobrazuje tabuľka 1.

Najvýznamnejšími importérmi zo Slovenskej republiky boli v roku 1996 India, Čína, Indonézia a Thajsko. Objem vývozu do každého z týchto teritórií presiahol čiastku 500 mil. Sk. Ďalej nasledujú: Argentína, Malajzia, Brazília, Južná Kórea, Juhoafrická republika, Bangladéš a Ekvádor s odbermi presahujúcimi 100 mil. Sk (pozri tab. 2).

Tabuľka 2

(v mil. Sk)

Krajina	Vývoz		% vývoj 1996/1995
	1995	1996	
India	1 994.1	1 983.2	99.5
Čína	504.4	1 183.6	234.7
Indonézia	323.8	674.0	208.2
Thajsko	565.7	643.8	113.8
Argentína	345.6	407.2	117.8
Malajzia	595.4	401.6	67.5
Brazília	263.4	256.8	79.5
Južná Kórea	208.7	217.9	104.4
JAR	248.9	193.6	77.8
Bangladéš	0.6	170.3	283.8
Ekvádor	375.9	129.8	34.5

V členení podľa tried SITC prevládajú v našom exporte do sledovaných oblastí triedy 7, 6, 0, 1 a 2. V konkrétnom komoditnom naplnení ide najmä o:

- jadrové reaktory, kotly, stroje, prístroje (trieda 7);
- sklo, sklenené výrobky, železo a oceľ, výrobky zo železa a ocele (trieda 6);
- mlieko, vajcia, med, jedlé výrobky živočíšneho pôvodu, rôzne potravinové výrobky (trieda 0);
- nápoje, liehové tekutiny (trieda 1);
- organické chemické výrobky (trieda 5).



V roku 1996 realizovala SR najväčšie dovozy presahujúce výšku 1 mld Sk z Južnej Kórey (5 864,4 mil. Sk), Číny (2 481,6 mil. Sk), Tchaj-wanu (2 226,8 mil. Sk) a Malajzie (1 105,6 mil. Sk). Čiastku 100 mil. Sk presiahol dovoz z ďalších 12 krajín, v poradí India, Hongkong, Juhoafrická republika, Brazília, Indonézia, Pobrežie Slonoviny, Thajsko, Kolumbia, Ekvádor, Peru, Argentína a Vietnam (pozri tab. 3 a 4).

Tabuľka 3

(v mil. Sk)

Krajina	Dovoz		% vývoj 1996/1995
	1995	1996	
Južná Kórea	1 117.0	5 864.4	525.0
Čína	1 720.2	2 481.6	144.3
Tchaj-wan	1 575.0	2 226.8	141.4
Malajzia	791.7	1 105.6	139.6
India	927.4	803.2	86.6
Hongkong	950.8	709.8	74.7
JAR	927.5	681.5	73.5
Brazília	452.1	567.8	125.6
Indonézia	486.1	536.6	110.4
Pobrežie Slonoviny	266.1	524.6	197.1
Thajsko	386.0	430.1	111.4
Kolumbia	247.8	409.9	165.4
Ekvádor	240.5	277.3	115.3
Peru	213.4	265.4	124.4
Argentína	176.9	111.6	63.1
Vietnam	65.6	107.9	164.5

Tabuľka 4

(v mil. Sk)

Krajina	Saldo obchodnej bilancie	
	1995	1996
Južná Kórea	- 908.3	- 5 646.5
Tchaj-wan	- 1 452.9	- 2 132.5
Čína	- 1 215.7	- 1 298.0
Malajzia	- 196.3	- 704.0
Hongkong	- 893.7	- 664.6
Pobrežie Slonoviny	- 242.7	- 521.1
JAR	- 678.6	- 487.9
Kolumbia	- 132.9	- 317.7
Brazília	- 188.7	- 309.0
Peru	- 146.6	- 223.6
Ekvádor	135.4	- 147.5

Z komoditného hľadiska v dovoze prevládajú triedy 6, 8 a 7 v poradí podľa dosahovaného objemu, pričom najviac importovanými tovarmi v roku 1996 boli:

- osobné automobily, traktory, motocykle a príslušenstvo;
- elektronické stroje na záznam zvuku a reprodukciu obrazu a zvuku;
- soli, síra, zeminy a kamene, sadra, vápno a cement;
- rudy kovov, anorganické a organické chemické výrobky;
- kožené výrobky, kably, kožušiny prírodné a umelé, odevy a odevné doplnky pletené, textilné výrobky, suveníry.

Pasívne saldo obchodnej bilancie s uvedenými krajinami predstavuje 10 384,2 mil. Sk, v roku 1995 bolo 4 018,5 mil. Sk, čo predstavuje 2,5-násobný nárast v roku 1996.

Aktívne saldo obchodnej bilancie presahujúce čiastku 100 mil. Sk dosiahla Slovenská republika v roku 1996 iba s piatimi krajinami, a to s Indiou, Argentínou, Thajskom, Bangladéšom a Indonéziou (pozri tab. 5).

T a b u l k a 5

(v mil. Sk)

Krajina	Saldo obchodnej bilancie	
	1995	1996
India	1 066.7	1 180.0
Argentína	168.7	295.6
Thajsko	179.7	213.7
Bangladéš	- 7.8	164.9
Indonézia	- 162.3	137.4

Po vylúčení údajov o zahraničnoobchodnej výmene s krajinami s riadenou ekonomikou (Čína, Severná Kórea, Vietnam, Laos) a zahrnutí vyspelých ekonomík Ďalekého Východu (Hongkong a Tchaj-wan) dosahoval náš celkový vývoz do rozvojových krajín uvedených oblastí objem 5 777,5 mil. Sk, dovoz 11 947,4 mil. Sk a pasívne saldo 6 169,9 mil. Sk.

Pri detailnejšej analýze zistíme, že vývoz do uvedených rozvojových krajín nepostačoval ani na pokrytie dovozu z Južnej Kórey (5 864,4 mil. Sk), pričom dovoz osobných automobilov z Južnej Kórey (za 4 946,3 mil. Sk) pohltil až 85,6% prostriedkov vyprodukovaných vývozom do predmetných rozvojových krajín, čo je pre budúcnosť absolútne neúnosné.

## 2. Analýza možností prieniku slovenských subjektov na trhy rozvojových krajín

Možnosti prieniku slovenských subjektov do krajín juhovýchodnej Ázie, subsaharskej Afriky a Latinskej Ameriky je potrebné posudzovať diferencovane. Faktorov ovplyvňujúcich stupeň a úroveň spolupráce s jednotlivými teritoriálnymi celkami je viacero. Popri geografickej vzdialenosti treba zohľadňovať zahraničnopolitické vzťahy, tradíciu kontaktov, stupeň vyspelosti, celkovú dosahovanú ekonomickú úroveň, politickú a hospodársku stabilitu jednotlivých krajín i geografických celkov.

## *Krajiny juhovýchodnej Ázie*

Novoindustrializované krajiny juhovýchodnej Ázie (ďalej len NIK) predstavujú štvrtý, najdynamickejšie sa rozvíjajúci megatrh sveta. Túto skutočnosť potvrdzuje i eminentný záujem zahraničných investorov, najmä Japonska, USA a krajín EÚ o etablovanie na tomto trhu. V roku 1994 do Ázie plynulo 46,1% z celkovej sumy japonských priamych zahraničných investícií (ďalej len PZI), pričom čínska ekonomika sa stala pre prílev PZI najatraktívnejšou spomedzi všetkých ázijských krajín. Za posledných desať rokov predstavuje prílev PZI do ČĽR objem 340 mld USD, čo alarmuje k vyššej ekonomickej aktivite i jej susedné krajiny – Indonéziu a Indiu.

Pri analyzovaní možností prieniku slovenských podnikateľských subjektov do tohto konkurenčne najsilnejšieho a „najnovšieho centra transnacionálnych korporácií“ je potrebné vychádzať na jednej strane zo silných a slabých stránok ekonomiky Slovenska a na druhej strane z konkurenčných príležitostí i prípadných rizík pri expanzii slovenských podnikateľov na tieto trhy.

Aj napriek pretrvávajúcim pozitívnym vzťahom s takmer všetkými krajinami juhovýchodnej Ázie dochádza vplyvom politicko-ekonomických zmien v krajinách strednej a východnej Európy (SVE), a tým i Slovenska, začiatkom 90. rokov k oslabeniu intenzity vzájomných kontaktov. Slovensko v snahe o zlepšenie svojej ekonomicko-politickej pozície v Európe i v širšom medzinárodnom kontexte nie je schopné (aspoň dočasne) zúčastňovať sa na dodávkach pomoci najchudobnejším krajinám, samostatne obstať pri zadávaní tendrov, čo znamená financovanie na základe medzivládnych úverových dohôd, pričom v období bývalej ČSSR a ČSFR predstavovala táto forma spolupráce, najmä so socialisticky orientovanými krajinami, výrazný podiel. Monokultúrny charakter hospodárstva, chudoba, nedostačujúca zmluvná základňa, nevyhovujúce obchodno-technické podmienky (nekonvertibilnosť mien, platobná neschopnosť, realizácia jednotlivých foriem kompenzačných obchodov atď.) reprezentujú iba časť faktorov determinujúcich pokles úrovne hospodárskych vzťahov.

Treba však konštatovať, že Slovensko plne nevyužíva ani svoje existujúce potenciálne možnosti. Nedostatočná znalosť trhu a nízke investície do prieskumu trhu, marketingu a budovania obchodných a podnikateľských kontaktov, nízky objem prostriedkov vyčlenených na oficiálne štátne výstavy SR, obchodné semináre, podnikateľské misie, rôzne odborné a akvizičné predstavenia, neflexibilnosť pri dodávkach tovarov a služieb podľa dopytu a aktuálnych potrieb trhu, nevyužívanie zvýhodnených podmienok investovania v týchto hospodárskych zónach, nedostatočne vybudovaná sieť obchodno-ekonomických oddelení zastupiteľských úradov SR a obchodných centier v tomto regióne – to sú len niektoré slabé stránky, na riešenie ktorých je potrebné zamerať pozornosť.

Konkrétny vstup na zahraničné trhy sa môže realizovať prostredníctvom zastupiteľského úradu a jeho napojenia na štátne a súkromné podnikateľské inštitúcie v danej krajine (obchodné komory, agentúry na rozvoj malého a stredného podnikania, organizácie zahraničného obchodu) alebo sprostredkovaním priameho kontaktu medzi firmami.

Trhy novoinustrializovaných krajín majú záujem o dovozy medikamentov a ostatných liečiv – najmä antibiotík (Biotika, a. s., Slovenská Ľupča, Slovakofarma, a. s., Hlohovec), oceľ a výrobky z ocele (VSŽ Košice), umelý hodváb, koľajnice pre stavebné stroje, vysokozdvížne vozíky a ich časti, rýpadlá, nakladače (Martimex, ZŤS Martin), krištáľové sklo, úžitkové a technické sklo, obuv.

Možnosti slovenského exportu do krajín tzv. tigričov – Malajzie, Indonézie, Filipín a Thajska – stoja na záujme týchto krajín o strojárske výrobky a zariadenia (lesné traktory, cestné a stavebné stroje), zariadenia na rekonštrukciu existujúcich elektrární, priemyselné výbušniny, chemikálie na spracovanie kaučuku, prípravky na ochranu rastlín, umelé hnojivá, farmaceutické prípravky a sklo. Otvára sa aj široký priestor prieniku špeciálnej techniky do tohto regiónu.

Vysokopasívna obchodná bilancia SR s ČĽR, nenasýtený trh (najmä centrálnej a západnej) Číny, ako i pôsobenie šiestich slovenských obchodných kancelárií by mali byť dostatočnou motiváciou pri hľadaní možností preniknutia slovenských subjektov do tohto teritória vo všetkých uvedených komoditách. Významná je najmä potreba rozširovania počtu spoločných podnikov (k existujúcim projektom výroby dieselových motorov a tepelnej elektrárne v najbližšom čase pribudnú spoločné pivovarnícke podniky).

Významné exportné teritórium v západnej Ázii predstavuje India. Od vzniku samostatnej SR je saldo zahraničnoobchodnej výmeny s touto krajinou aktívne. Rozhodujúcou položkou v slovenskom exporte je špeciálna technika, ktorej podiel na celkovom vývoze tvorí cca 60%. Z hľadiska požiadaviek indického trhu je potrebné sústrediť pozornosť slovenských výrobcov predovšetkým na :

- vývoz železa a ocele, najmä zvitkov a bezošvých rúr (nárastu exportu tejto komodity by prispelo priame zastúpenie VSŽ, a. s., v Indii);
- vývoz umelých hnojív, najmä močoviny a fosfátov; indický trh je schopný absorbovať až 1 mil. ton močoviny ročne (Duslo, a. s., Šaľa);
- vývoz polypropylénu a polyetylénu (Slovnaft, a. s., Chemosvit, a. s., Svit);
- vývoz všetkých druhov pneumatík (Matador, a. s., Púchov);
- dodávky investičných celkov – predovšetkým potravinárskeho charakteru (malé mlyny, pekárne a pivovary), dodávky energetických zariadení (parné kotle, zariadenie pre rozvod a meranie elektrickej energie).

Pre najchudobnejšie krajiny v tomto regióne je charakteristické, že ich hospodárstvo trpí nedostatkom vo všetkých rozhodujúcich položkách. Tieto trhy sú vhodnými odbytkami pre slovenské stroje a zariadenia, chemikálie, dopravné

prostriedky a spotrebný tovar, výrobky kožiarskeho, odevného, textilného a potravinárskeho priemyslu, ale i cestnej stavebnej techniky, dieselgenerátorov, transformátorov a zariadení pre distribúciu elektrickej energie.

Ťažisko zahraničnoobchodných vzťahov SR s rozvojovými krajinami spočíva na krajinách juhovýchodnej Ázie. Má to jednoznačne svoje racionálne jadro a opodstatnenie, nemôže to však byť dôvodom, aby sa nezintenzívňovala spolupráca i s ďalšími dvoma geografickými celkami.

### *Latinská Amerika*

Krajiny Latinskej Ameriky zatiaľ akoby iba čakali na „objavenie“ slovenskými podnikateľskými subjektmi. Svoju úlohu určite zohráva geografická vzdialenosť, najmä však absencia hlbších tradícií v obchode s týmito teritóriami a s tým priamo súvisiaca nízka znalosť trhu. Pritom vyspelé krajiny, či už EÚ, USA a Kanada alebo Japonsko (oceňujúc relatívnu stabilitu politických režimov a stále silnejúcu ekonomickú základňu), prejavujú o Južnú Ameriku eminentný záujem, najmä o spoluprácu so združením MERCOSUR (Argentína, Brazília, Paraguaj, Uruguaj a ako pridružený člen Chile). Európska únia podpísala v roku 1995 medziregionálnu (vôbec prvú tohto druhu) zmluvu s NAFTA, rokuje o možnosti pričlenenia Chile (ako pridruženého člena MERCOSUR) atď. Juhoamerické krajiny si uvedomujú rastúci význam svojho postavenia vo svete, a to politického i hospodárskeho. Využívanie bohatých surovinových zdrojov zmenilo prevažne agrárny charakter ich ekonomík a do popredia sa začína dostávať ťažba a spracovanie surovín a rozvoj nadväzujúcich priemyselných odvetví.

Medzi hlavné dovozné položky juhoamerických krajín patria stroje a zariadenia pre energetiku, zariadenia pre petrochemický priemysel a pre ťažobný priemysel, kovoobrábacie stroje, výrobky investičného charakteru, dopravné prostriedky, tlačiarenske a grafické stroje, palivá, kovy, priemyselné a poľnohospodárske chemikálie, plastické látky, počítačový hardvér a softvér, zdravotnícka technika.

Vývoz zo Slovenskej republiky do tejto oblasti do určitej miery kopíruje všeobecné tendencie – prevažujú v ňom najmä komponenty jadrových reaktorov a kotly, železo, oceľ a výrobky zo železa a ocele, prístroje lekárenské, optické a meracie a chemické látky.

Objem vývozu SR do rozvojových amerických krajín dosiahol v roku 1996 necelých 1,5 mld Sk. Slovenská republika zatiaľ minimálne využíva absorpčné možnosti trhu krajín Latinskej Ameriky. Za jednu z rozhodujúcich príčin je možné považovať nedostatočné personálne pokrytie oblastí. Na celom juhoamerickom kontinente permanentne pôsobia iba štyria pracovníci obchodno-ekonomického oddelenia zastupiteľského úradu SR, čo je ťažko porovnávať napríklad s Českou republikou, ktorá má iba na území Brazílie 5 afiliácií, z toho 4 prevzala pri delení bývalej ČSFR z titulu príslušnosti materskej firmy k ČR a jednu má novozaloženú už po osamostatnení ČR. Pritom rozvojové krajiny sú

teritória, ktoré nie je možné spracúvať „od stola“ na diaľku. Obchod s týmito krajinami vyžaduje permanentnú osobnú prítomnosť. V opačnom prípade i zdanlivo trvalé a pevné obchodné vzťahy stroskotajú na vzájomnom „odcudzení sa“.

### Vybrané krajiny subsaharskej Afriky

Čiastočne odlišný charakter má spolupráca s juhoafrickými krajinami. Hlavné dôvody sú nasledujúce: • masívne ekonomické rozdiely medzi jednotlivými štátmi, rozdielny ekonomický potenciál • permanentná politická nestabilita (vojnový stav, vojenské režimy, kmeňová a náboženská nevraživosť) • rozdielne tradície vzájomných hospodárskych vzťahov (podpora prosocialisticky orientovaným režimom za bývalého politického systému) atď.

Celkový zahraničný obchod medzi SR a africkými rozvojovými krajinami dosiahol v roku 1996 objem 3 272 mil. Sk (0,55% z celkového ZO SR), z toho vývoz 1 512 mil. Sk (0,56%), dovoz 1 760 mil. Sk (0,54% z realizovaných dovozov) a záporné saldo dosiahlo výšku 248 mil. Sk. Najvýznamnejšími odberateľmi boli Juhoafrická republika, Nigéria, Zair, Ghana, Keňa, Tanzánia a Etiópia.

Rozhodujúcimi položkami nášho vývozu do tohto teritória v komoditnom členení sú: železo a oceľ, kotly, jadrové reaktory, stroje a prístroje, traktory, motorové vozidlá, motocykle, elektrické prístroje na záznam zvuku a reprodukciu obrazu a zvuku, špeciálna technika.

Dovoz z krajín subsaharskej Afriky dosiahol v roku 1996 objem 1,4 mld Sk, najvýznamnejšími dodávateľmi do SR, v poradí podľa dosahovaného objemu, boli Juhoafrická republika, Pobrežie Slonoviny, Nigéria, Ghana, Etiópia a Zimbabwe (pozri tab. 6). V komoditnom členení v dovoze z afrických rozvojových krajín prevažujú: kakao, rudy, nerastné palivá a minerálne oleje, nerasty, ovocie a zelenina.

Tabuľka 6

(v mil. Sk)

Krajina	1995			1996			Index vývoz 1996/ 1995	Index dovoz 1996/ 1995
	vývoz	dovoz	saldo	vývoz	dovoz	saldo		
JAR	248.9	927.5	- 678.6	193.6	681.5	- 487.9	77.8	73.5
Nigéria	291.5	46.4	+ 245.1	84.6	64.0	20.6	24.0	31.2
Zair	16.7	0.0	+ 16.7	50.5	3.4	47.1	302.4	-
Ghana	29.1	1 13.2	- 84.1	34.1	55.6	- 1.5	117.2	49.1
Keňa	95.9	1.6	+ 94.3	21.1	0.5	20.6	22.0	137.9
Tanzánia	13.3	16.1	- 2.8	13.5	1.8	11.7	101.5	11.2
Etiópia	19.0	9.7	+ 9.3	10.6	23.7	- 13.1	55.8	244.3
Pobrežie Slonoviny	23.4	266.1	- 242.7	3.5	524.6	- 521.1	15.0	197.1
Zimbabwe	0.0	9.5	- 9.5	2.8	16.9	- 14.1	0.0	177.9
Zambia	0.0	0.0	0.0	2.6	0.0	2.6	0.0	-
Angola	12.2	0.0	+ 12.2	1.9	0.0	1.9	15.6	-
Namíbia	0.0	0.0	0.0	0.5	1.3	- 0.8	500.0	0.0
Guinea	23.7	0.3	+ 23.4	0.0	0.5	- 0.5	0.9	166.7
Mozambik	0.0	39.5	- 39.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Spolu	773.7	1 429.9	- 656.2	419.3	1 373.8	- 954.5	54.2	96.1

### 3. Presadzovanie proexportnej politiky Slovenskej republiky voči rozvojovým krajinám – konkretizácia postupu

Pri hľadaní východísk pre masívnejšie preniknutie slovenských subjektov na trhy juhovýchodnej Ázie, subsaharskej Afriky a Latinskej Ameriky je potrebné analyzovať dva základné prístupy:

- zvyšovanie priamych predajov,
- prenikanie s investičnými akciami, účasť na tendroch.

#### *Zvyšovanie priameho exportu tovaru*

Zvyšovanie objemov priamych exportov si vyžaduje predovšetkým zmenu filozofie výroby a predaja. Trhy vyspelých krajín, ale i niektorých prechodných ekonomík si vyžadujú vysokosofistikované výrobky s dôrazom na kvalitu, pričom cena musí zodpovedať priemyselnému spracovaniu výrobku a musí byť schopná silnej konkurencie.

Trhy rozvojových krajín, vzhľadom na relatívne nízku individuálnu kúpnu cenu obyvateľstva, kladú pri produktoch masovej spotreby na prvú priečku cenovú úroveň; otázka kvality nerozhoduje, ak je dostatočne atraktívna cena. Tento faktor umožnil napríklad novoindustrializovaným krajinám juhovýchodnej Ázie v priebehu relatívne krátkeho času získať rozhodujúcu pozíciu na trhu spotrebného tovaru v Afrike.

Podobná situácia je aj v komoditách strojárkej produkcie, pri ktorej užívatelia z rozvojových krajín uprednostňujú robustné, technicky a technologicky jednoduché, manuálne ovládané stroje. Veľmi vítané sú i repasované stroje a zariadenia. Má to svoje opodstatnenie – obsluha manuálne ovládaného stroja nekladie také vysoké nároky na kvalifikáciu a zručnosť obsluhujúceho personálu, navyše, digitálne riadené automaty sa podstatne ťažšie „vyrovnávajú“ s masívnymi výkyvmi (najmä poklesmi) hodnoty napätia v elektrickej sieti a s pomerne častými výpadkami v zásobovaní elektrickou energiou, ktoré sú také bežné najmä v afrických rozvojových krajinách. Náhradné zdroje elektrickej energie sú častokrát silne poddimenzované a pri nižšom napätí sa prepaľujú vinutia elektromotorov. Zaoberáme sa touto otázkou relatívne detailne z toho dôvodu, že chceme upozorniť na skutočnosť, že pri určovaní stratégie prístupu k trhom rozvojových krajín musíme nevyhnutne pochopiť špecifiká užívateľa.

Naše snahy o získanie väčšieho segmentu trhu hotových výrobkov v rozvojových krajinách musia vychádzať z identifikácie základných potrieb a orientácie ekonomík týchto štátov, ako aj z hierarchie záujmov štátu na ich uspokojovaní. Ide najmä o:

- požiadavky kladené na rozvoj poľnohospodárstva a na zabezpečenie alebo udržanie sebestačnosti v produkcii potravín;
- rozvoj ťažobného priemyslu, využívanie prírodných zdrojov, geologický prieskum a identifikácia nálezísk;
- rozvoj energetiky;
- budovanie infraštruktúry;
- stavebníctvo a naň nadväzujúca výroba stavebných materiálov;
- rozvoj strojárskoho a spotrebného priemyslu;
- rozvoj malého a stredného podnikania v súvislosti s uplatňovaním reštrukturalizačných programov ekonomiky;
- rozvoj nadstavby – služieb a cestovného ruchu;
- obrana štátu;
- rozvoj školstva a vzdelanostnej úrovne;
- zdravotníctvo, kontrola pôrodnosti.

Účelom nie je definovať jednotlivé druhy tovarov a služieb, ktoré je možné na základe uvedenej kategorizácie potrieb a nárokov do jednotlivých krajín ponúkať. Pokryvanie potrieb rozvojových programov však v značnej miere zasahuje do oblasti investičných dodávok.

### *Vývoz investičných celkov a účasť vo verejných súťažiach*

Bohaté zdroje surovín, lacná pracovná sila, benevolentné zákonodarstvo v oblasti ochrany životného prostredia a ústretovosť vlád mnohých rozvojových krajín pri určovaní zahraničnoobchodných podmienok zväčša vo vytvárajúcich sa špeciálnych ekonomických zónach sú dostatočným argumentom ovplyvňujúcim rôznu stupeň potreby a formy zapojenia zahraničných investorov do ekonomiky tej-ktorej krajiny.

Investičné projekty a tendre vyhlasované v najchudobnejších krajinách najmä organizáciami Svetovej banky, OSN, a regionálnymi rozvojovými bankami (IBRD, IFC, MIGA, IDA, UNDP, UNIDO, FAO, ILO, WHO, UNICEF, ADB atď.) sú orientované prevažne na rozvoj infraštruktúry, dopravy, stavebníctva, elektrifikácie, dodávok a získavania energií, na rozvoj poľnohospodárstva, zdravotníctva, školstva, environmentalistiky a turizmu.

Zapojenie zahraničných investorov do projektov v priebehu troch až piatich rokov je možné predovšetkým v oblastiach výstavby vodných, tepelných elektrární, budovania infraštruktúry (výstavba mostov, diaľnic, podmorských produktovodov), veľké spoločné projekty v oblasti stavebníctva, výstavby cementární, geologického prieskumu a ťažby nerastných surovín.



Celkove ide každoročne o stovky projektov, resp. obchodných prípadov, na ktorých sa slovenské podnikateľské subjekty môžu zúčastniť, či už ako hlavní dodávatelia alebo ako subdodávatelia, podmienkou je úspešnosť vo výberových konaniach. Pre každý podnikateľský zámer je nevyhnutné realizovať samostatnú akvizičnú činnosť, prieskum trhu, analyzovať konkurenčnú schopnosť, možnosti lobovania a všetkých ostatných faktorov, ktoré rozhodujú o pridelení projektu.

Pri uchádzaní sa o účasť na investičných akciách je potrebné poznať základné východiská:

- či ide o priame zadanie alebo verejnú súťaž;
- aký je spôsob a zdroje financovania;
- aký je okruh prizývaných účastníkov verejnej súťaže (buď len pre domácich, alebo ide o medzinárodný tender);
- kto je vyhlasovateľom verejnej súťaže;
- aké sú miestne zvyklosti a špecifiká.

Základným predpokladom na prihlásenie do verejnej súťaže je včasná identifikácia tendra a informovanie podnikateľských subjektov, ktoré prichádzajú do úvahy ako potenciálny dodávateľ.

V doterajšej praxi sú základným zdrojom informácií o tendroch naše zastupiteľské úrady. Je to určitý handicap, pretože naše zastupiteľské úrady sa k informáciám tohto druhu dostávajú väčšinou až v štádiu, keď sú už publikované v masovo komunikačných prostriedkoch, t. j. v čase, keď už na samotné vypracovanie projektu, ako aj na predvýberové lobovanie nezostáva dostatočne dlhý časový priestor. Pri preklopení tohto problému môže pomôcť preventívna orientácia našich zastupiteľských úradov na orgány a inštitúcie relevantné v prípadoch vypisovania tendrov v teritóriu, pričom je potrebné vybrať oblasti, v ktorých majú naše firmy najväčšie predpoklady na uplatnenie (napr. zemné práce, výstavba vodných diel, zavlažovacie systavy, vodné stavby, elektrifikácia a pod.).

Druhým zdrojom informácií o pripravovaných investičných akciách sú publikácie *Development Business* vydávané Svetovou bankou a publikácie vydávané regionálnymi rozvojovými bankami (Ázijskou rozvojovou bankou, Africkou rozvojovou bankou, Transamerickou rozvojovou bankou atď.). *Development Business* poskytujú prehľad o projektoch financovaných Svetovou bankou od identifikácie až po ich realizáciu. Včasná identifikácia projektov je jedným zo základných predpokladov.

Významným prvkom je aj aktívna pomoc obchodného diplomata pri získavaní informácií a podkladov k tendru, kontakty s miestnymi autoritami atď. V tomto ohľade je kritickým článkom relatívne nízka zastúpenosť SR v krajinách tretieho sveta (napr. pod zastupiteľský úrad SR Lagos spadá okrem Nigérie ešte ďalších 18 krajín).

Ďalším okruhom problémov je otázka financovania výroby pri dodávkach investičných celkov. V tomto smere očakávame, že významnú, ak nie rozhodujúcu úlohu zohrá Eximbanka SR. Pri aplikácii zvyklostí a zásad všeobecne platných a rešpektovaných pri činnosti bankových a finančných inštitúcií typu Eximbanky SR môže vystúpiť do popredia otázka relatívne nízkeho pokrytia krajín tretieho sveta ekonomickými zmluvnými dokumentmi. Nezastupiteľnú úlohu pri vývoze investičných akcií do rozvojových krajín zohráva poisťovanie exportných úverov, medzinárodné inšpekčné inštitúcie atď.

## Záver

Obnovenie predchádzajúcich kontaktov a nadviazanie nových obchodných spojení v krajinách juhovýchodnej Ázie, subsaharskej Afriky a Latinskej Ameriky bude vyžadovať celý rad systémových krokov zjednodušujúcich a uľahčujúcich prenikanie slovenských podnikateľských subjektov na trhy rozvojových krajín. Predovšetkým ide o rozšírenie obchodno-diplomatickej siete v týchto teritóriách, o odbúranie „špekulatívnych“ reexportov pri dodávkach do rozvojových krajín, o pokrytie rozvojových krajín sieťou afiliácií (obchodno-technických kancelárií, ktoré majú nezastupiteľnú úlohu tak v prípravnej, ako aj v realizačnej fáze obchodných operácií, najmä v geograficky vzdialených a značne rizikových teritóriách), a to z pohľadu rozhodujúcich slovenských výrobcov a exportérov i z pohľadu obchodno-ekonomického oddelenia zastupiteľského úradu Slovenskej republiky.

Takisto bude potrebné prehodnotiť a navrhnuť spôsob fungovania a financovania afiliácií (najmä v súvislosti s pravidlami použitia prostriedkov Fondu na podporu zahraničného obchodu) a určiť pravidlá poskytovania vládnych úverových línií rozvojovým krajinám. Na propagáciu výrobného potenciálu SR najmä v krajinách, v ktorých – vzhľadom na ich hospodársku úroveň a celkový objem importu a exportu – je predpoklad na zvýšenie exportu slovenských subjektov, treba tiež využívať prostriedky z Fondu na podporu zahraničného obchodu.

V súvislosti so štátnou podporou exportu bude potrebné optimálne využívať prostriedky Eximbanky SR na krytie nákladov spojených s prihlasovaním a kvalifikovaním slovenských firiem do tendrov, napríklad na dočasné depozity, tzv. Bid Bonds a dobudovať systém financovania a poisťovania exportu.

Pre slovenské podnikateľské subjekty bude užitočné v širšom rozsahu využívať možnosti poskytované bývalými podnikmi zahraničného obchodu, ktoré disponujú kontaktmi a know-how a majú dlhoročné skúsenosti so spolupracou s rozvojovými krajinami.

## Literatúra

- [1] PIPEK, J.: Rozvojové země – současné problémy zahraničního obchodu. Praha, Academia 1990.
- [2] FRIEDEN, J. A. – LAKE, D. A.: International Political Economy – Perspectives on Global Power and Wealth. New York, St. Martin's Press 1995.
- [3] CHACHOLIADES, M.: International Economics. New York, McGraw-Hill, Inc. 1990.
- [4] BRADLEY, R. – SCHILLER, F.: The Economy Today. New York, McGraw-Hill, Inc. 1991.
- [5] Interné materiály Ministerstva hospodárstva SR, Ministerstva zahraničných vecí SR a Colného riaditeľstva SR.

### PRESENT SITUATION AND FUTURE POSSIBILITIES OF FOREIGN TRADE COOPERATION OF THE SLOVAK REPUBLIC WITH SELECTED DEVELOPING COUNTRIES

Lubomír MICHNÍK – Gabriela BALÁKOVÁ

From the Slovak entrepreneuring subjects' point of view, the market of developing countries represents up to now the least explored and exploited market area. These countries, however, are by no means untouched areas on the economic map of the world; before 1989 former Czechoslovakia located up to 80% of its exports in developing countries and countries of planned economies (CPE). Conversion to market economy and minimising or total elimination of conventional forms of economic help used in the past, above all deliveries based on intergovernmental loans, resulted in massive abandonment of markets in developing countries, and after the breakdown of Comecon the same happened to markets in the former Eastern countries; these markets were then immediately taken over by countries of EU and OECD.

Developing countries compared to the markets in developed countries are markedly marginalized and underrated. At the same time by their huge market unsaturated by investments these countries offer optimum combination for the sale of our production. To find an adequate way and means to penetrate or return to these markets poses a precondition of success.

From a commercial point of view the co-operation with developing countries is a markedly specific one and demands above all deep knowledge of business methods and manners; basic safety criterions in trade, knowledge of the territory and good references and information on the traded goods. None of the above-mentioned factors can be underestimated in trade with developing countries. The trade with developing countries, on the other side, enables to export even those commodities that for final consumption in developed countries would be virtually unmarketable. This does not refer solely to the goods designed by quality and technology for markets in developing countries, it concerns also

products of VSŽ Košice (re-exports for instance through Belgium or through Austria), hops to Brazil, glass and various other products.

Trade with developing countries brings about business and political risks; all developed countries trade with these countries nevertheless (often trading our products). Investment unit deliveries demand an especially sensitive approach. These deliveries are usually implemented as credit sales, credit being often granted by another country. The insurance of exports and export credits against economic and political risks goes without saying. Consumer goods are delivered essentially against cash or letter of credit (covered appropriately). Higher margin is the award for risks taken (only reasonable risks, of course). Exporters should aim at selling their goods without intermediaries, directly to final customers.

Another point in trading with developing countries is the problem of communication with the relevant territory. This can be a problem not only due to the geographical distance, formal and social differences, but often also due to the absence of an embassy, and above all trade representative in the territory. There are only five Slovak embassies in forty-five Sub-Saharan Africa countries, and only four embassies on the South American subcontinent. The role of the embassy's trade department is especially important when armaments are the traded commodity.

Knowledge about developing countries is in Slovakia still inadequate. This is true not so much in the case of general political and universal information, it concerns above all information on production and export possibilities of our firms.

Inadequate also is the participation of Slovak enterprises at fairs and exhibitions abroad. By means of proper co-ordination of the activities of our embassies' trade departments abroad and our firms in the Slovak Republic it is possible within a relatively short time to multiply sales of our products even without extremely high cost, thanks to purposeful information and exhibition activities.

The coverage of developing countries by treaties and trade agreements is inadequate too. To create some sort of agreement framework in the form of at least a Trade Agreement, Agreement to Prevent Double Taxation or Agreement on the Support and Preservation of Investments is at the same time one of the basic presumptions for the increase of the volume of trade exchange and for the development of higher forms of economic co-operation.

Foreign trade volume of the Slovak Republic with the developing countries of Africa, Southeast Asia and Latin America reached in 1996 24 628.8 million Sk (about 4.12% of the total Slovak foreign trade turnover), of which Slovak exports amounted to 7 122.3 million Sk (e.g. 2.64% of total Slovak exports) and Slovak imports were 17 506.5 million Sk (e.g. 5.36% of total Slovak imports in 1996).

Most important importers from the Slovak Republic in the year 1996 were India, China, Indonesia and Thailand. The value of exports into each of these territories exceeded the sum of 0.5 billion Sk. Argentina, Malaysia, Brazil, South Korea, Republic of

South Africa, Bangladesh and Ecuador are next on the list with their purchases of over 100 million Sk each.

In the year 1996 biggest imports to the Slovak Republic exceeding 1 billion Sk came from South Korea (5 864.4 million Sk), China (2 481.6 million Sk), Taiwan (2 226.8 million Sk) and Malaysia (1 105.6 million Sk). Imports exceeding 100 million Sk were implemented from the following 12 countries ranged in the order of import magnitude: India, Hong Kong, Republic of South Africa, Brazil, Indonesia, Ivory Coast, Thailand, Columbia, Ecuador, Peru, Argentina and Vietnam.

Passive balance of trade payments with the above listed countries in the year 1996 reached 10 384.2 million Sk, in 1995 it was 4 018.5 million Sk; that means 2.5 times as much in 1996 compared to 1995.

Active balance of trade exceeding the amount of 100 million Sk was reached by Slovakia only with five countries: India, Argentine, Thailand, Bangladesh and Indonesia.

### **Analysis of the possibilities of Slovak firms to penetrate markets in developing countries**

One must differentiate in reviewing the possibilities of Slovak firms to penetrate countries of Southeast Asia, Sub-Saharan Africa and Latin America. There are various factors influencing the degree and level of co-operation with individual territorial regions: besides geographical distance one must take into consideration foreign policy relations, tradition of contacts, degree of maturity, total level of economy, political and economic stability of individual countries and geographical regions.

#### ***Southeast Asia region***

Newly industrialized countries of Southeast Asia represent the fourth most dynamically developing megamarket of the world. This fact is acknowledged by eminent interest of foreign investors, mainly Japan, USA and EU countries to establish themselves on this market.

In spite of the permanently existing positive relations with almost all countries of Southeast Asia, due to the political and economic changes in Central and Eastern European countries (CEEC) including Slovakia at the beginning of the nineties, the intensity in mutual contacts has weakened. Slovakia, aiming at the improvement of its economic and political position in Europe and in the wider international context, is unable (at least temporarily) to take part in deliveries of help to the poorest countries, to prove itself independently in tender participation and financing based on intergovernmental credit agreements (in times of the former Czechoslovakia this form of co-operation, above all with CPE countries represented marked share). Monocultural character of economy, poverty, inadequate contractual base, unfit commercial-and-technical conditions (non-convertible currencies, default in payments, barter trading ...) represent but a part of the factors determining the decrease of the level of economic relations.

One must state, however, that Slovakia does not fully utilize even its existing potential possibilities.

The highly passive trade balance of the Slovak Republic with China, unsaturated market (mainly Central and Western China) as well as the activities of six Slovak trade agencies should provide a sufficient motivation when looking for possibilities for the penetration of Slovak subjects into that territory with various commodities. Particularly significant is the need to extend the number of joint ventures (to the projects of diesel engine production and thermal power plant that already exist, joint brewery companies will be added).

An important export territory in Western Asia is India. Trade balance with this country remains positive ever since the independent Slovak Republic was formed. A decisive item in Slovak exports is constituted by armaments, the share of which reaches about 60% of total exports.

The centre of gravity of Slovak foreign trade relations with developing countries lies in the countries of Southeast Asia. The reason for this is very rational; this however cannot prevent more intensive co-operation with the other two geographical regions.

#### *Latin America*

The countries of Latin America seem as yet awaiting to be „discovered“ by Slovak entrepreneurs. Geographical distance certainly plays its part; primary is, however, the absence of longer traditions in trading with these territories, and thus lesser knowledge of relevant markets. At the same time developed countries such as EU countries, USA and Canada or Japan (recognizing relative stability of political regimes and ever stronger economic base) are showing eminent interest in South America. South American countries are aware of their growing importance in the world, both politically and economically. Exploitation of rich raw material resources has changed the predominantly agricultural character of their economies and mining and processing of raw materials together with the development of related industries step to the foreground.

The volume of Slovak exports to the developing American countries reached in 1996 not fully 1.5 billion Sk. Slovak Republic so far utilizes the absorption capacities of Latin America markets on a very small scale. Inadequate personal coverage of this region by our entrepreneuring subjects is certainly one of the decisive causes of this situation.

#### *Selected countries of sub-Saharan Africa*

The co-operation with South African countries has partly a different character. There are several reasons for this:

- massive economic difference between individual states, diverse economic potential,
- permanent political instability (state of war, military regimes, tribal and religious unfriendliness),
- different traditions of mutual economic relations (support for socialist-oriented regimes during the past political system), etc.

The whole foreign trade between the Slovak Republic and African developing countries reached in 1996 the volume of 3 272 million Sk (0.55% of the total foreign trade of

the Slovak Republic), of which exports 1 512 million Sk (0.56%), imports 1 760 million Sk (0.54% of all imports) and the negative balance reached the value of - 248 million Sk.

The Republic of South Africa, Nigeria, Zaire, Ghana, Kenya and Tanzania were most important customers.

Imports from countries of sub-Saharan Africa reached in 1996 a volume of 1.4 billion Sk; most important suppliers to Slovakia listed in the order of volume delivered were the Republic of South Africa, Ivory Coast, Nigeria, Ghana, Ethiopia and Zimbabwe.

### **Assertion of pro-export policy of Slovakia aimed at developing countries – concretization of action**

When seeking starting points for more massive penetration of Slovak subjects into markets of Southeast Asia, sub-Saharan Africa and Latin America one must analyze two basic approaches:

- direct sales increase
- penetration with investment projects, participation at tenders

#### ***Direct sales increase***

The increase of direct exports volume demands first of all a change of philosophy of production and sales. Markets of developed countries, but also some of the transitional economies, demand highly sophisticated goods, where quality is accentuated; the price must therefore correspond to the product accomplishment and has to be strongly competitive. Regarding the relatively low purchasing power of the population in developing countries, markets in these countries prefer price level in the first place; quality is not decisive as long as price is sufficiently attractive. This factor enabled for instance the newly industrialized countries of Southeast Asia to win within a relatively short time a decisive position in consumer goods market of Africa. Similar situation exists in the engineering product commodities, where users in developing countries prefer robust, technically and technologically simple, manually controlled machines, where demands on operation abilities and high craftsmanship from personnel are not so high.

#### ***Exports of investment units and participation in public tenders***

Rich raw material resources, cheap manpower, benevolent environmental legislation and goodwill of governments in many developing countries in specifying foreign trade conditions often in newly formed special economic zones, present a sufficient argument for various forms of engagement of foreign investors in the relevant country is economy. Investment projects and tenders declared in the poorest countries mainly by World Bank, UN and regional development banks (IBRD, IFC, MIGA, IDA, UNDP, UNIDO, FAO, ILO, WHO, UNICEF, ADB etc.) are oriented predominantly on the development of infrastructure, transport, construction, electrification, energy delivery and supply, development of agriculture, health services, education, environment and tourism. The engagement of foreign investors in projects within three to five years will be possible mainly in the sphere of hydro-power plant construction, thermal power plant construction, construction of infrastructure

transport, construction, electrification, energy delivery and supply, development of agriculture, health services, education, environment and tourism. The engagement of foreign investors in projects within three to five years will be possible mainly in the sphere of hydro-power plant construction, thermal power plant construction, construction of infrastructure (construction of bridges, highways, undersea pipelines), big joint ventures in the construction industry, cement factories, geological research and raw material mining.

Early tender identification and information of relevant entreprenuring subjects are the elementary condition for registering in public tender.

Our embassies serve up to now as a basic source of information on tenders. This is a certain disadvantage, as our embassies or trade representations get information of this kind only after they are published in mass media, e.g. at a time when there is a lack of time for the elaboration of the project and for the pre-selection lobbying. This problem can be solved by preventive orientation of our representations in organs and institutions relevant in cases of tender declarations for the territory.

Second source of information on investment activities just being prepared are the publications *Development Business*, issued by the World Bank, and publications issued by regional development banks (Asian, African, Transamerican Development Bank, etc.). *Development Business* presents a survey of the projects financed by the World Bank from identification up to implementation. Timely identification of the projects is one of the essential preconditions.

A further problem area is the financing of production during investment unit delivery. Here we expect an important, if not decisive, role of the Exim Bank. An irreplaceable role in the exports of investment units into developing countries is played by the insurance of export loans, international inspection institutions etc.



## Koncepčné aspekty problematiky fúzií a ich aplikácia na prípad úverových inštitúcií

Lubomíra STRÁŽOVSKÁ\* – Marián VITKOVIČ\*\*

### Úvod

Aktuálny vývoj dynamiky a inštitucionálnej regulácie finančných trhov v štátoch Európskej únie evokuje na prvý pohľad zdanlivé víťazstvo anglo-amerického kapitálovotrhového konceptu nad tzv. bankovo orientovaným finančným systémom v krajinách kontinentálnej západnej Európy. Podobné konštatovanie možno do istej miery uplatniť i pri posudzovaní súčasných zmien špecifickej „relačnej“ obdoby bankovo orientovaného (interného) finančného systému Japonska, ktorý bol dlho považovaný za jeden z hlavných inertných faktorov po-vojnového rozmachu tejto ekonomiky. Fenomény globalizácie, komplexnej internacionalizácie, deregulácie a liberalizácie, spolu so snahami o implantovanie informačno-alokačnej symetrie amerického „peňažného“ kapitalizmu, ako keby predstavovali nateraz definitívnu odpoveď na kardinálne otázky efektívnosti, vnútornej výkonnosti a vonkajšej konkurencieschopnosti jednotlivých členských štátov i EÚ ako celku. „Klasický“ bankový systém kontinentálnej Európy – tento pre mnohých dávno zastaraný, neflexibilný a organizačne neefektívny konglomerát tradičnej industrializačnej ekonomiky – sa niekedy javí v uvedených súvislostiach ako komplex trpiaci chronickou rigiditou, informačnou asymetriou a morálnym hazardom najrôznejšieho druhu, a, keďže konkurencia je dnes predovšetkým globálna, roztrieštenosťou zdrojov i nerelevantnosťou nákladovo-funkčných charakteristík svojej existencie. Potreba štruktúrneho preskupenia zdrojov formou veľkých fúzií a akvizícií (*big deals' desirability of growth*) sa javí ako nevyhnutná perspektíva európskeho kontinentálneho bankovníctva, i keď doteraz sa v skutočnosti nedostatočne pokročilo v oblasti spoločnej hospo-

---

\* Ing. Mgr. Lubomíra STRÁŽOVSKÁ, Fakulta manažmentu Univerzity Komenského, Odbor-járov 1, 832 32 Bratislava

\*\* Ing. Marián VITKOVIČ, Ekonomický ústav SAV, Šancová 56, 811 05 Bratislava

Vpracovanie tohto príspevku bolo pôvodne inšpirované snahou o využitie poznatkov z analýz Rudi van der Venneta, popredného belgického odborníka v oblasti finančnej ekonomie, ktorý je autorom stanovísk k takmer 500 prípadom fúzií úverových inštitúcií vo vybraných krajinách Európy. Cenné poznatky na účely tohto príspevku sa získali z analýz skupiny slovenských pedagógov Fakulty manažmentu UK pod vedením prof. Jozefa Komorníka, ktorá v rámci programu Tempus dostala k dispozícii výsledky vedeckovýskumných prác Univerzity v Gente.

dárskej politiky EÚ k unifikácii takých podmienok, ktoré sú vzhľadom na uvedené skutočnosti kľúčové, ako je napríklad zdaňovanie kapitálových výnosov či spoločná inštitucionálna a právna úprava finančných a kapitálových trhov. Napokon, tento problém možno formulovať do ešte jednoznačnejšej dilemy: ako vyriešiť schizofréniu presadzovania jednotlivých „národných bankových šampiónov“, a zároveň dokončiť plnú liberalizáciu trhov všetkých produkčných faktorov v EÚ, navyše v období, keď reálne dôsledky zavedenia jednotnej európskej meny nie sú v týchto dňoch stále dostatočne známe?

Trocha bokom od diskusie o prístupe k dôslednej unifikácii kapitálových a finančných trhov v EÚ púta pozornosť i komplex problémov spojených s reštrukturalizáciou bankového sektora a finančných trhov v tranzitívnych ekonomikách strednej a východnej Európy (SVE). Bankový sektor je dnes prakticky vo všetkých ekonomikách SVE pod dohľadom všeobecne prísnej a dôslednej antiinflačnej politiky centrálnych bánk. Operuje v prostredí radikálnych vlastníckych zmien masívneho charakteru, pričom za dynamikou privatizácie zaostáva vyjasnenie kľúčových otázok spojených s ďalšou reguláciou z privatizácie zatiaľ vyčlenených verejných, prirodzených, monopolných sektorov vo väčšine krajín tohto regiónu. Po tom, čo v podstate doznievajú zmeny spojené s prvou fázou realizácie, či už centralizovaného alebo decentralizovaného riešenia začiatkovej reštrukturalizácie portfólií tých bánk, ktoré vznikli *ex imperio* dekoncentraciou bývalých socialistických monobánk (obdobie 1990–1996 v krajinách CEFTA), pred mnohými vlastníkmi často stále nedoriešenými bankovými subjektmi sa vynárajú strategické otázky ich prežitia v budúcnosti. Tou základnou je voľba vlastného investičného profilu pri uvedomení si skutočnosti, že i najväčšie banky v krajinách SVE predstavujú v celoeurópskom a celosvetovom meradle rozsahom svojho kapitálu a aktív skôr „trpasličie“ anomálie, v prostredí komplexnej liberalizácie finančných trhov teoreticky neschopné prežiť bez spojenia so silnými zahraničnými bankovými inštitúciami.

Uvedená rámcová hypotéza by z dlhodobého hľadiska platila takmer dokonale najmä vtedy, ak by sme pristupovali k eventuálnym koncentračným tendenciám v bankovníctve presne rovnakým analytickým spôsobom, ktorý je relevantný pre modernú teóriu trhových štruktúr (*market structures theory*). Niektoré jej základné postuláty vo vzťahu k problematike fúzií sú i obsahom prvej časti tohto článku. V jeho druhej časti je zaradené i zdôvodnenie špecifických obmedzení ich aplikácie pre prípad bankového sektora, predovšetkým úverových inštitúcií.

Na tento prvý článok chceme v budúcnosti nadviazať analýzou základných systémovo-teoretických východísk formovania charakteru finančného systému a trhov v tranzitívnych ekonomikách SVE, ako aj pohľadom na úlohu, význam i obmedzenia aktívneho iniciačného prístupu subjektov bankového (úverového) sektora v tomto procese.

Zároveň chceme poskytnúť i expozíciu do niektorých štruktúrnych otázok vývoja slovenského úverového systému, komerčného bankovníctva a finančných trhov v období transformácie, s pokusom o sformulovanie niekoľkých hypotéz o možnej úlohe, ako aj o endogénnych obmedzeniach procesov fúzovania a akvizičnej aktivity v slovenskom bankovníctve, a to vzhľadom na celkovú transformačnú stratégiu slovenskej hospodárskej politiky a jej obmedzenia. Viaceré hypotézy a závery v nej obsiahnuté by mali byť implicitnými podnetmi k ďalšej analýze a výskumu v danej oblasti, ktorá nateraz v slovenskej ekonómii takmer úplne absentuje. Pritom je zrejmé, že naďalej bude nevyhnutné uvažovať v kontexte vzájomného prepojenia medzi analytickým potenciálom tak široko rozvetvených a v súčasnosti i často kontroverzných oblastí ekonomickej vedy, akými sú fundamentálna a moderná (neoinštitucionálna) teória vlastníckych práv, teória trhových štruktúr, teórie správy a kontroly korporácií (*corporate governance*), moderná teória regulovaného komerčného bankovníctva; nehovoriac už o jednotlivých moderných i tradičnejších prístupoch ku komparácii sociálno-ekonomických systémov, ako aj o evolučnej ekonómii.

Záverom tejto úvodnej časti si dovoľíme upozorniť na skutočnosť, že tento príspevok rozhodne nemá ambície poskytovať triviálny kompilačný prehľad o problematike fúzií v bankovníctve metódou vyselektovania niekoľkých štandardných finančno-analytických postupov, s ktorými sa už aj v SR môžu stretnúť celkom bežne študenti ekonómie, ako i širšia odborná verejnosť.<sup>1</sup> Takýto prístup by sme považovali za neprimeraný vzhľadom na odbornú úroveň tohto špecializovaného periodika, a samozrejme takisto za zbytočne duplicitný.

## 1. Fúzie a ich vzťah k problematike efektívnosti všeobecne

Termín *fúzia*<sup>2</sup> je vo svojej ontologickej podobe relevantný v skutočnosti len pre tú súčasť ekonomickej vedy, ktorá sa usiluje prostredníctvom teórie trhových štruktúr a (najnovšie) teórie tzv. súťaživých trhov (*contestable markets theory*) zodpovedať a permanentne analyzovať otázky spojené s vplyvom jednotlivých charakteristických štruktúr trhu na úroveň alokačnej efektívnosti,

<sup>1</sup> Bežne dostupným zdrojom sú napríklad poznatky obsiahnuté v dobre známej učebnici firemných financií: BREALEY, R. A. – MYERS, S. C.: *Teorie a prax firemních financí*. Praha, Victoria Publishing 1993 (kap. 33, Fúze, s. 857–899).

<sup>2</sup> Samotný termín *fúzia* sa prekvapujúco používa už viac než 100 rokov, predovšetkým vo svojej pôvodnej právne neutrálnej verzii („dobrovoľné spojenie dvoch podnikov – akciových spoločností“) v nemeckej literatúre. Exemplárnym príkladom je F. Büllow [7]. Hugo Siebenschein [15] uvádza tento termín ako akceptovanú súčasť novej nemeckej komerčno-hospodárskej lexiky v 19. storočí, ktorý pretrval z jej pôvodne cudzích flámskych, a najmä severotalianskych základov z 15. a 16. storočia.

inovačnosti či potrebu regulácie štátu v jednotlivých odvetviach a na vymedzených relevantných trhoch.

Moderná americká finančná teória a nová inštitucionálna ekonómia vlastníctva, v nej predovšetkým tzv. pozitívna teória zastúpenia (*the positive theory of agency – PTA*), operujú v klasifikačnej rovine s tromi základnými typmi „fúzií“, a to ponajprv bez ohľadu na odvetvový aspekt. V tomto zmysle sa fúzie členia v závislosti od „dobrovoľnosti“ priebehu procesu koncentrácie dvoch alebo viacerých korporáčnych subjektov do novej spoločnej formy. Rozoznávajú sa „*mergers*“ (splynutie dobrovoľného charakteru), „*acquisitions*“ (v tomto prípade ide o pohltenie zjavne menšieho subjektu väčším), a najmä „*hostile takeovers*“ (nedobrovoľné prevzatia proti vôli štatutárnych orgánov a/alebo akcionárov preberaného subjektu).<sup>3</sup> Pochopiteľne, relevantnosť týchto pojmov je kriticky závislá od akceptovania postulátov tzv. rovnovážnych kapitálových trhov a informačnej symetrie na nich, ktoré patria k základným stavebným kameňom hlavných prúdov modernej americkej finančnej teórie a analýzy približne od začiatku 60. rokov.

Ak ponecháme zatiaľ bokom sektorovo-odvetvové špecifiká dynamiky fúzií, najčastejšie sa možno, bez nároku na úplnosť tohto prehľadu, stretnúť s nasledujúcou klasifikáciou hlavných podnetov k realizácii fúzií v trhových ekonomikách:

- osobné ambície manažérov korporácií (myopia manažérov verus myopia trhov);
- reverzibilne k ambíciám manažérov sú ďalšie faktory aktivácie fúzií založené na konfliktnosti vzťahov akcionárov a manažérov – postulát oddelenia vlastníctva od kontroly, resp. senzibilita vzťahu princípál-agent v teórii PTA; kritický význam tu má aspekt, že manažéri (agenti) korporácií inklinujú k tvorbe nadmerných voľných hotovostných finančných tokov a zdrojov (*free cash flow-theorem*);
- zlé odhady vývoja trhu v oligopolných odvetviach: takéto fúzie, resp. pokročilejšie formy kartelov sa uskutočňujú predovšetkým s cieľom fixácie cien a odbytu a zabránenia vstupom ďalších firiem do upadajúcich odvetví (*declining industries*); v tomto zmysle sa prípadné fúzie považujú za národohospodársky nežiaduce, a spravidla sú objektom ostrého dohľadu protimonopolných (antitrustových) inštitúcií;
- daňové stimuly: tie sú výrazne charakteristické najmä pri realizácii fúzií, a vlastníckych zmien všeobecne, formou tzv. zadlžených výkupov (*leveraged buy-outs – LBO*);

<sup>3</sup> V bežnej finančnej periodickej publicistike sa na označovanie fúzií už takmer 20 rokov v celosvetovom meradle používa symbolická skratka M&A (Mergers & Acquisitions).

- diferencie v mierach zisku v prípade oligopolnej štruktúry odvetví, ktoré sú súčasťou vertikálneho výrobo-odbytového reťazca: zdisciplinovanie a racionalizácia dodávateľsko-odberateľských vzťahov je tu menej nákladnou formou fúzie, a to predovšetkým z dôvodu nevýraznej nákladovej nekompatibility medzi „fúzujúcimi“ odvetviami (podnikmi) a nepodstatného rozsahu tzv. zapustených nákladov (*sunk costs*);

- podnetom k fúzovaniu napokon môže byť i najtradičnejšie uvádzaný faktor – snaha o získanie monopolného postavenia na trhu; pravda, to je v súčasnosti veľmi relatívne vzhľadom na to, že vedomé úsilie o vytvorenie dominantného postavenia na trhu je kontrolované a perzekuované zo strany protimonopolných autorít prakticky vo všetkých vyspelejších industrializovaných ekonomikách, ekonomiky krajín SVE nevynímajúc.

Žiada sa podotknúť, že takáto typizácia motívov a iniciačných aspektov fúzií nie je jednotná, k čomu do značnej miery prispievajú i nekonzistencie niektorých ťažiskových postulátov jednotlivých súčasných teórií vlastníckych práv a konkurenčných (súťaživých) trhov. Pre tradičnejšie zameraného čitateľa je zaiste známejším členenie fúzií, resp. akvizícií na nasledujúce „technokraticky“ vymedzené skupiny:

- *horizontálne akvizície*: jav vyskytujúci sa tak v externe, ako aj v interne dominantných finančných systémoch už od tzv. veľkej depresie v roku 1872; hlavnými motívmi uskutočňovania tohto intraodvetvového typu fúzií sú z finančno-aločného, ako aj regionálne-nákladového hľadiska predovšetkým nasledujúce „klasické“ argumenty – možnosť dosiahnutia úspor z rozsahu (*economies of scale*) vo výrobe a v odbyte, zníženia rôznych nákladov (resp. odstránenia duplicít) na výskum a vývoj, ako i potenciálne zvýšenie rozsahu a manévrovateľnosti ziskového rozpätia skoncentrovaním daného relevantného trhu (odvetvia);

- *vertikálne fúzie* (akvizície): spájanie, resp. preberanie jednotlivých hospodárskych subjektov v nadväzujúcich odvetviach, ktoré boli pôvodne samostatnými časťami dodávateľsko-odberateľského komplexu pri finalizácii určitého druhu výroby, resp. výrob; ako sme už uviedli, táto stratégia je zmysluplná a efektívna, ak spájané firmy (odvetvia) sa nevyznačujú výraznejším rozsahom tzv. zapustených nákladov a špecifických investícií všeobecne – to by mohlo viesť k neúnosnému nárastu nákladov na riadenie takýchto technologicky a vlastnícky spojených subjektov, čo sa niekedy uvádza ako jedna z príčin vedúca ku všeobecnému krachu kapitálových a finančných trhov, ktorý v prípade USA predchádzal tzv. veľkú depresiu 1929–1933;

- *laterálne fúzie* (akvizície) označované v nemeckej literatúre ako laterálne diverzifikácie, v anglosaskej ako konglomerátne akvizície – v týchto prípadoch ide o akvizície subjektov v technologicky úplne odlišných odvetviach; ako naj-

častejší motív realizácie takýchto fúzií sa uvádza snaha o diverzifikáciu korporečného portfólia silných vlastníckych skupín v období výrazne nevyváženého rastu a mier ziskovosti jednotlivých odvetví, napríklad 80% všetkých fúzií v USA v období 1965–1975 malo podľa Federálnej obchodnej komisie USA konglomerátny charakter;<sup>4</sup>

- *koncentrické fúzie* (akvizície): v tomto prípade kupujúci subjekt preberá iný technologicky heterogénny subjekt, ktorý však disponuje určitým produkčným procesom, unikátnou modernou technológiou alebo špecifickou odbytovou sieťou; zámerom je jednak koncentrácia kapitálu a zdrojov, no predovšetkým dosiahnutie tzv. úspor zo sortimentu (*economies of scope*).

V histórii moderného industriálneho, a následne i postindustriálneho kapitalizmu sa štandardne rozčleňujú tri rámcové obdobia realizácie koncentračných a dekoncentračných pohybov, a to tak v jeho anglo-americkéj, ako aj v kontinentálnej európskej verzii. Obdobie 1870–1930 možno z dnešného pohľadu hodnotiť ako éru agresívnej trustovej politiky a všeobecne rozšírených horizontálnych fúzií v USA, keď neuveriteľne rýchlo a nekontrolovateľne rastúca moc najsilnejších trustov (Standard Oil Company, American Tobacco, U.S. Steel Corporation, General Electric, DuPont a pod.), vznikajúca ako dôsledok dravých akvizíčných operácií magnátov („*robber barons*“) typu A. Carnegieho či J. R. Rockefellera, donútila politikov pod tlakom verejnosti (no predovšetkým z obavy o oslabenie vlastnej parlamentnej moci) k prijatiu síce vágne formulovaného, ale predsa len odstrašujúco pôsobiaceho prvého dokumentu americkej antitrustovej politiky – Shermanovho zákona v roku 1890.<sup>5</sup> V Európe v tomto období dominovala predovšetkým koncentrácia ekonomiky formou fúzovania bankových inštitúcií a ich prepájania s vlastníctvom priemyselných korporácií. Napríklad v Anglicku klesol počet vlastnícky samostatných bánk zo 600 v roku 1820 na 55 v roku 1914; v Nemecku sa ku koncu 70. rokov 19. storočia vyformovala známa silná banková „štvorica“. V Rakúsko-Uhorsku nadobudol systém etablovania finančno-priemyselnej „oligarchie“ najklasickejšiu podobu: z celkovo 121 kartelov tu existujúcich v roku 1910 bolo 36 najdôležitejších pod priamou kontrolou bánk.<sup>6</sup> Podobne v samostatnom Československu od roku 1918 väčšinu priemyselno-finančných konglomerátov kontrolovali najsilnejšie banky a poisťovne (Živnobanka a pod.).

<sup>4</sup> Federal Trade Commission Statistical Report on Mergers and Acquisitions, 1979.

<sup>5</sup> Inak vôbec prvým moderným právnym dokumentom protimonopolnej politiky je kanadský Kombinačný zákon z roku 1889.

<sup>6</sup> V tejto súvislosti neudivuje, že základné dielo o vzniku finančného monopolného kapitalizmu *Das Finanzkapital* napísal v roku 1910 rakúsky sociálny demokrat Rudolf Hilferding.

Po prekonaní následkov tzv. veľkej depresie z rokov 1929–1933, a predovšetkým po druhej svetovej vojne, začala sa približne do začiatku 70. rokov presadzovať najmä stratégia laterálnych fúzií a diverzifikácie, čo v spojení s postupne rastúcou internacionalizáciou svetového hospodárstva viedlo v prípade niektorých (najmä amerických) konglomerátov k úspešnému znižovaniu nákladov a k dosahovaniu úspor z rozsahu, pokiaľ ide o vlastný investovaný kapitál. Pri tom vývoj v USA a v ostatných vyspelých industrializovaných krajinách začal v tomto období prejavovať rastúce diferencie spojené najmä so samotnou podstatou fungovania vlastníckych práv, ochrany konkurenčného prostredia a finančných systémov v týchto dvoch odlišných sociálno-ekonomických prostrediach.<sup>7</sup> V USA už v roku 1914 (Clayton Act) a následne v roku 1950 (Celler-Kefauver Act) prax antitrustovej politiky ustúpila od posudzovania fúzií a koncentrácie na relevantných trhoch z pohľadu stupňa zníženia konkurenčnosti medzi dvoma alebo viacerými firmami usilujúcimi sa o fúziu (pôvodná dikcia Shermanovho zákona). Spomínané legislatívne zmeny etablovali ako kritérium posudzovania prípustnosti zamýšľanej fúzie úroveň zníženia intenzity konkurencie v celom sledovanom odvetví, resp. na vymedzenom relevantnom trhu. V období administratívy prezidenta R. Reagana bol tento rámec ešte viac liberalizovaný, pričom sa vlastne upustilo od posudzovania prípustnosti vertikálnych fúzií a koncentrických akvizícií. Naproti tomu, európske protimonopolné zákonodarstvo, vrátane najmä nemeckého, naďalej zotrvalo v tradícii kontinentálnej kontroly fúzií, obsahujúcej tzv. ministerské výnimky podľa klauzuly o „prípadných celohospodárskych výhodách uskutočnenia fúzie presahujúcich eventuálne straty z obmedzenia konkurencie v dôsledku realizácie danej fúzie“. Toto, a to je podstatné, sa napriek intenzívnej kritike odbornej verejnosti stalo problematickou súčasťou i spoločnej úpravy prokonkurenčnej politiky EÚ (Články číslo 85 a 86 Rímskych zmlúv), keď odstavec 3 Článku 85 zavádza možnosť rôznych výnimiek z kontroly a zákazu fúzií a kartelov udeľovaných na základe „objektívnych“ národohospodárskych prínosov vznikajúcich z povolenej koncentrácie.

## 2. Alternatívne finančné systémy a ich súvislosti s dynamikou a motiváciami fúzií

Uvedené vývojové disproporcie majú hlbšie súvislosti a sú priamo previazané na samotný – počas uplynulých 40 rokov odlišne sa vyvíjajúci – model finančného systému, vlastníckych vzťahov, správy korporácií a diskrečnej hospodár-

<sup>7</sup> Napríklad v období 1955–1969 stúpol podiel laterálnych fúzií na celkovom počte fúzií v USA z 55% na 90%, zatiaľ čo v Nemecku v tom istom období predstavoval tento podiel maximálne 20%.

skej politiky štátu v spomínaných systémoch moderného kapitalizmu. Pritom povinné oddelenie komerčného a investičného bankovníctva v USA na začiatku 30. rokov, ako dôsledok zlyhania kapitálových trhov a celkového finančného systému pred depresiou v roku 1929, posilnilo úlohu a váhu verejných organizovaných kapitálových trhov v americkej ekonomike a podstatne prispelo k rozvoju nových foriem kolektívneho investovania (investičné fondy a vzájomné fondy na peňažnom trhu, súkromné penzijné fondy, monetizácia súkromných penzijných plánov a pod.). Anglo-americký externý (kapitálovotrhový) finančný systém tak zredukoval úlohu klasického bankového úveru v ekonomike a celkom prirodzene uvoľnil potenciál pre jeho využívanie na realizáciu vlastníckych zmien v nefinančných korporáciách – teda na intenzívne akvizície a fúzie formou tzv. zadlžených výkupov (LBO). Tento model od polovice 80. rokov vykazuje nebyvalú stabilitu a výkonnosť, jeho prvotným predpokladom však bolo zdôraznenie potreby neutrálnej menovej politiky centrálnej banky a znižovania deficitov verejných financií, ako i rýchlejšej deregulácie ekonomiky všeobecne (postuláty moderného monetarizmu a teórie racionálnych očakávaní) v celohospodárskom rámci. Bolo by však naivné domnievať sa, že tieto recepty sú, napriek ich preukázateľnej účinnosti v prípade USA a Veľkej Británie, „samospasiteľné“ a automaticky použiteľné aj v iných ekonomikách.

Modely interného (bankovo orientovaného) finančného systému sú naďalej charakteristické pre kontinentálnu Európu a (čiastočne) pre Japonsko, a ako také nie sú a priori založené na absolutizme maximalizácie úžitku korporáčného akcionára a potrebe flexibility vlastníckych zmien v zmysle amerického „peňažného“ kapitalizmu.

Podstatnými charakteristikami týchto foriem moderného kapitalizmu sú, okrem iného, prvky právne etablovaného inštitútu kodeterminácie (účasť zamestnancov pri rozhodovaní o riešení najkritickejších otázok existencie a správy korporácií), centralizovanejšia a s vyššou mierou štátnej ingerencie fungujúca podoba penzijného systému, ako i všeobecne rozsiahlejšie formy diskrečnej hospodárskej politiky štátu vrátane priemyselnej a regionálno-rozvojovej. Pritom používanie najrôznejších prívlastkov typu „sociálne trhová“ ekonomika a podobne, tu nie je podstatné.

V uvedenom type trhovej ekonomiky je naďalej dominantnou črtou jej finančného systému viac-menej klasická podoba univerzálneho bankového sektora. Je teda rozdiel medzi kapitálovotrhovým (USA, Veľká Británia) a bankovo orientovaným (interným) finančným systémom kontinentálnej Európy empiricky signifikantný, ak budeme vychádzať z agregátnej analýzy netto zdrojov financovania investícií nefinančných korporácií? Peter Nunnenkamp [13] vo svojej excellentnej prehľadovej štúdií z roku 1995 prekvapujúco dokazuje, že nie. Využívajúc



komplexné údaje za ekonomiky Nemecka a Veľkej Británie v období 1970–1990 dospel k záveru, že v oboch finančných systémoch mali vôbec najvyšší podiel na financovaní prírastkov fixného kapitálu interne generované vlastné zdroje nefinančných korporácií (76% v Nemecku a až 87% vo Veľkej Británii!), potom nasledovali bankové úvery (11% v Nemecku a 15,3% vo Veľkej Británii). Tento poznatok je viac než prekvapujúci, no jeho interpretácia si vyžaduje opatrnosť, pretože v tomto prípade boli analyzované len netto prírastky investícií, a nie hrubé investičné výdavky, ktoré zahŕňajú vo veľkej miere práve výdavky spojené s realizáciou fúzií alebo akvizícií; pritom tie sa vo všeobecnosti považujú v rámci jednotlivých odvetví za alternatívnu formu investícií. Napriek všetkému sa vo svetle tejto analýzy zdá, že toľko pertraktované rozdiely medzi interným a externým finančným systémom sú viac než konfúzne a málo signifikantné.

To, čo v skutočnosti odlišuje ekonomiky s interným finančným systémom od ekonomík s prevahou prvkov externého (kapitálovotrhového) systému, je najmä štruktúra vlastníctva nefinančných i finančných korporácií. Zatiaľ čo vo Veľkej Británii je priame vlastníctvo bánk na celkovom vlastníctve nefinančných korporácií zanedbateľné (pod 1%), v Nemecku banky v roku 1994 priamo vlastnili viac než 10% domáceho korporáčného kapitálu a nepriamo (prostredníctvom vlastných investičných fondov a na základe postúpenia hlasovacích práv akcionármi, pre ktorých banky vykonávajú funkciu depozitára ich cenných papierov) to bolo v prípade mnohých najväčších nemeckých akciových spoločností viac než 75% hlasovacích práv na valných zhromaždeniach. Ešte silnejší vlastnícky vplyv bánk je preukázateľný v prípade japonského systému *keiretsu* s ústrednou úlohou tzv. hlavnej banky (*main bank's system*). Práve táto vlastnícka kontrola, zosilnená účasťou predstaviteľov samotných bánk v štatutárnych orgánoch nefinančných korporácií, ako i legislatívne tolerovaným široko rozšíreným krížovým vlastníctvom (*cross-shareholdings and interlocking directoriates*) je podstatným znakom ekonomík s interným bankovo orientovaným finančným systémom. Neprekvapuje, že realizácia fúzií a akvizícií je v tomto prostredí tesnejšie spätá (a zároveň komplikovanejšia a menej flexibilná) s celkovým stavom a so štruktúrou investičných portfólií síce univerzálne zameraných, ale napriek tomu bohato štruktúrovaných hierarchických skupín jednotlivých bankových (úverových) inštitúcií.

Na tomto mieste sa žiada uviesť, napriek všetkým doteraz zdôrazňovaným odlišnostiam, i niektoré spoločné znaky aktivácie fúzií tak v anglo-americkom, ako aj v európskom kontinentálnom systéme. V bohatej literatúre o danej problematike vyniká syntetizujúca práca G. Bittlingmayera [5], vypracovaná s použitím analýzy veľkého rozsahu empirických údajov o vývoji štruktúry amerického a nemeckého korporáčného sektora v období 1948–1979. Bittlingmayer dospel

k záveru, že v sektore nefinančných korporácií boli základné podnety k realizácii fúzií v USA podobné tým v Nemecku, a to v tom zmysle, že intenzita fúzií významne pozitívne korelovala s vývojom investícií a celkových rastových charakteristík nefinančných korporácií, ale veľmi málo a nejednoznačne so samotnou organizačnou formou štruktúry trhu, veľkostnými parametrami firiem a ich individuálnymi efektívnosťnými charakteristikami. Najpodstatnejším rozdielom je však skutočnosť, že v prípade analyzovaných nemeckých fúzií je preukázateľná spojitosť rozsahu fúzií s rastom investícií, produktivity a pridanej hodnoty, zatiaľ čo v prípade USA je to pravý opak (!); t. j. americké fúzie, resp. diverzifikačné akvizície v 60. a v 70. rokoch mali z celohospodárskeho hľadiska zjavne negatívny dopad na výkonnosť.

Každopádne v oboch prípadoch rozsah akvizičnej aktivity a fúzií závisel od rozsahu celkového investovaného kapitálu – teda dlhodobá intenzita fúzií je inherentne prepojená so spôsobom, „ako sa na jednej strane môžu vytvárať reálne aktíva jedných firiem a tie, na strane druhej, môžu perspektívne využívať iné firmy“ [5; s. 128]. Tu je očividné, že flexibilita a transparentnosť zmien vlastnickej štruktúry v prvom prípade (americký „peňažný“ kapitalizmus), ako aj v druhom prípade dlhodobo stabilné podoby vzťahov medzi firmami a „ich“ bankami (európsky kontinentálny a japonský bankovo orientovaný model) sú kritickými predispozíciami uskutočňovania úspešných fúzií v týchto dvoch odlišných finančných systémoch.

Sú tieto zovšeobecňujúce závery platné i pre dôslednú analýzu dynamiky, potenciálneho rozsahu, motivácií a spôsobu uskutočňovania fúzií v sektore bankových (úverových) inštitúcií? V každom prípade len čiastočne. Tu je potrebné uviesť niektoré základné špecifiká posudzovania uvedených otázok pri uvažovaní o možných zmenách štruktúry bankového sektora.

Predovšetkým, v prípade bankovníctva (úverových inštitúcií) nie je rozhodne možné do dôsledkov aplikovať tradičnú dynamiku marginálno-efektívnejšej analýzy konkurencieschopnosti jednotlivých firiem v rámci odvetvia, resp. na relevantnom trhu, ktorej výsledky bývali prvým podnetom k posudzovaniu výkonnosti konkrétnej štruktúry trhu a implicitnými signálmi na adekvátnu reakciu kapitálových trhov.<sup>8</sup>

Keďže všetky známe moderné monetárne a finančné systémy sú charakteristické existenciou špecifického postavenia centrálnych bánk (CB), a to bez ohľadu na konkrétny charakter menovej politiky v tej-ktorej ekonomike, samotný bankový

<sup>8</sup> Samozrejme, výlučne na pedagogicko-didaktické účely sa možno pri výklade problematiky bankového sektora uspokojiť na začiatku i s niektorou z výrazne zjednodušujúcich verzií tzv. teórie bankovej firmy, či už v podmienkach dokonalej konkurencie, alebo s Moniho-Kleinovým modelom monopolnej banky. Dobrý prehľad poskytuje napríklad E. Baltensperger [4].

(úverový) sektor je, v porovnaní s nefinančnými korporáciami napríklad v priemysle, objektom unikátnej regulácie práve zo strany CB. Oprávnenosť existencie CB v prostredí uplatňovania nominalistickej verzie peňažného obehu sa vo fundamentálnej ekonomickej teórii všeobecne akceptuje, najneskôr pod vplyvom prác K. J. Arrowa [1; 2]. Pretože bežné peňažné účtovné jednotky a všeobecne akceptovateľné prostriedky výmeny (transakčné peniaze) majú charakter verejného statku, najrozličnejšie koncepcie všeobecnej rovnováhy mali vždy problémy so začlenením peňazí (a to i fiduciárnych emisií) do svojich modelov. K. J. Arrow diagnostikoval neschopnosť decentralizovaných konkurenčných trhov (a teda napríklad i bankového systému bez CB) alokovať kolektívne alebo verejné statky v optimálnych objemoch. Funkcia monetárnej politiky je teda v modernom trhovom hospodárstve obligatórna.<sup>9</sup> Keďže postulát exogenity ponuky peňazí je prijímaný všeobecne, nevyhnutnosť existencie CB v riešení kolektívnej racionality a zabezpečenia likvidity bankového systému je zrejmalá, a to aj v prípade, že by sme o bankách uvažovali len ako o inštitúciách poskytujúcich najtriviálnejšie služby spojené s realizáciou platobných operácií v ekonomike. Pochopiteľne, úloha bánk ako úverových inštitúcií celý problém ďalej prehľbuje.

Klasická triáda podnikateľského rozhodovania „likvidita – výnos – riziko“ platí špecificky i pre banky, a to, ako sme už uviedli, v dvojstupňovom hierarchickom systéme pod dohľadom CB. V tomto zmysle sa analýza potenciálu fúzií, koncentrácie, resp. i dekoncentrácie v bankovom sektore môže oprieť aj o osobitnú aplikáciu nami už prezentovaných typológií fúzií a podnetov k nim v korporlačnom sektore všeobecne, a to s uvedením si reality „dvojitého“ dohľadu hospodárskopolitických autorít – teda CB na strane jednej a inštitúcií protimonopolnej politiky na strane druhej. Potom hlavné motívy pre fúzie v bankovníctve možno rozdeliť do dvoch základných skupín:

- *technicko-efektívne*: úsilie o efektívnejšie využitie fixných aktív jednotlivých fúzujúcich subjektov, akými sú napríklad informačné siete, samotné pobočky a afilácie bánk a pod.;
- *organizačno-efektívne*, vedené snahou o zvýšenie výnosov v pomere k rozsahu činnosti (napr. k celkovým aktívam, bilančnej sume, vlastnému kapi-

<sup>9</sup> Cez optiku týchto záverov je možné elegantne vyložiť ich ďalšiu aplikáciu v prístupoch dvoch hlavných prúdov svetovej ekonomie súčasnosti – *moderného monetarizmu a neofiskalizmu typu povojnového keynesovstva*. Zatiaľ čo pre prvý smer (M. Friedman, D. Laidler, K. Brunner a pod.) je charakteristický postulát o rovnocennosti držby diverzifikovaných finančných aktív z aspektu transakčných nákladov v neutrálnom fiškálnom a menovopolitickom prostredí, na druhej strane J. Tobin [16] konštatuje, vychádzajúc z neplatnosti uvedených monetaristických predpokladov, že finančné a kapitálové trhy sú prinajmenšom vysokonedokonalými koordinátormi úspor a investícií. Táto neschopnosť koordinácie je fundamentálnym zdrojom makroekonomickej nerovnováhy, a súčasne je príležitosťou pre makroekonomickú stabilizačnú politiku, a teda i pre existenciu aktivistickej menovej politiky centrálnej banky.

tálu atď.) prostredníctvom zvyšovania konkurencieschopnosti kombináciou diverzifikovaných špecializovaných aktív alebo ľudského kapitálu, resp. v dôsledku zvýšenia trhového podielu na príslušnom relevantnom trhu.

Tradičným predpokladom o úspešnosti prípadných fúzií v bankovom sektore býva i hypotéza o tom, že fúzie (akvizície) sú rýchlejšim a efektívnejším spôsobom expanzie na trhu ako autonómny interný rast pôvodných samostatných subjektov. Akokoľvek, prevažná väčšina analytických štúdií o fúziách v bankovníctve v prípade amerického (Th. W. Gilligan a M. L. Smirlock, 1984), ale i európskeho (T. J. Gough, 1979) bankového sektora nepotvrďuje ani platnosť základnej hypotézy o existencii rastúcich výnosov z rozsahu po uskutočnení fúzií.

Prehľadová analýza Ph. Molyneuxa, Y. Altunbasa a E. Gardenera z roku 1996 [12] rozlišuje dva základné smery výskumu dôsledkov fúzií a akvizícií v bankovníctve. Prvý „väčšinový“ smer predstavuje veľké množstvo individuálnych prípadových štúdií, ktoré porovnávajú finančné výsledky bánk pred uskutočnením fúzie a po nej. Prevažná väčšina tohto typu analýz neposkytuje dôkazy o signifikantných zlepšeniach výnosových a efektívnych parametrov fúzujúcich bánk.

Druhá skupina štúdií experimentuje s výsledkami simulácií hypotetických fúzií medzi jednotlivými vybranými bankami, a to porovnávaním medzi identifikovanými nákladovými a ziskovými funkciami jednotlivých samostatných bánk a medzi nimi v hypoteticky utvorenej fúzujúcej skupine (alebo len dvojice) bánk. Tento druhý smer výskumu teda evidentne pripúšťa i možnosť centralizovaného riešenia (za priamej či nepriamej účasti CB a iných hospodárskopolitických autorít) zvýšenia efektívnosti a posilnenia stability bankového sektora. Pritom sa usiluje v rámci daného národohospodárskeho systému, ale hoci aj pre prípad integrujúceho sa hospodárskeho priestoru, akým je napríklad EÚ, identifikovať také skupiny (dvojice) bánk, ktorých zlúčením by došlo k najpodstatnejšej redukcii nákladov, alebo k najvýraznejším zvýšeniam mier ziskovosti v prípade uskutočňovania fúzie, a to bez narušenia základných prvkov konkurenčného charakteru trhu a celého finančného systému, v ktorom dané subjekty operujú. Tu už je zrejmá súvislosť medzi kvantifikáciou nákladových charakteristík bankového sektora (resp. i celkového finančného systému) danej ekonomiky a úsilím o hospodárskopolitickú aplikáciu niektorej z normatívne vymedzených verzíí úvah o celohospodárskych nákladoch kapitálu.

Napokon, tento tradičný problém makroekonomickej rovnováhy a spoločensko-ekonomického optima je jasne formulovaný (najneskôr) samotným V. Paretom, a to na mieste, kde jedna z najväčších autorít ekonómie bez okolov konštatuje, že:

„ ak je reč o *kapitalistoch*, potom často bývajú povrchno zamieňané dva celkom odlišné významy tohto termínu:

1. *vlastníci úspor*, resp. také subjekty, ktoré žijú z úrokov plynúcich z ich majetku;
2. a tí, ktorí reálne riadia produkciu – *podnikatelia*, ... .

Rozpor medzi ich záujmami môže byť ešte väčší ako tradičný triedny rozpor medzi „*proletariátom*“ a „*kapitalistami*“. Z hospodárskeho hľadiska je pre podnikateľa výhodou, ak sú úroky z úspor a kapitálu, ktorý si požičiava, také nízke, ako je to len možné. Ale z hľadiska sporiteľa by mali byť čo najvyššie“ ([14, § 2231–2232]; italic – autori).

\* \* \*

Predpokladom smerovania k rovnováhe teda je, okrem iného, približovanie mier netto výnosu fixného korporačného (napr. priemyselného) kapitálu a výnosu úspor, resp. pri rozlišovaní sektorov finančných a nefinančných korporácií približovanie mier rentability nefinančných korporácií a úrokového diferenciálu bánk (úverových inštitúcií). Akékoľvek významnejšie disproporcie medzi týmito indikátormi výkonnosti a efektívnosti sú vždy *per se* indikátormi možnosti zmeny štruktúry, a teda existencie podnetov a tendencií napríklad aj k stimulácii procesov fúzií, akvizícií a reštrukturalizácie daného sektora všeobecne. V budúcom príspevku venovanému danej problematike sa pokúsime doteraz prezentované východiská a postuláty aplikovať na prípad tranzitívnych ekonomík všeobecne a slovenského bankového sektora a finančného systému osobitne.

Došlo 15. 12. 1997

## Literatúra

- [1] ARROW, K. J.: Alternative Approaches to The Theory of Choice in Risk – Taking Situations. *Econometrica*, 19, 1951.
- [2] ARROW, K. J.: The Economics of Agency. In: Zeckhauser, R. J. – Pratt, J. W. (eds.): *Principal and Agents: The Structure of Business*. Boston, 1985.
- [3] BACKHAUS, J. G.: *Wirtschaften im Umbruch: Ordnung, Unternehmer und Stil*. [Working Paper No. 17.] Maastricht Research School of Economics of Technology and Organization (METEOR) 1996.
- [4] BALTENSBERGER, E.: Alternative Approaches to The Theory of The Banking Firm. *Journal of Monetary Economics*, 6, 1980, č. 1.

- [5] BITTLINGMAYER, G.: Merger As a Form of Investment. *KYKLOS*, 49, 1996, č. 2, s. 127–153.
- [6] BREALEY, R. A. – MYERS, S. C.: *Teorie a prax firemních financí*. Praha, Victoria Publishing 1993.
- [7] BÜLLOW, F.: *Wörterbuch der Wirtschaft*. II. auflage. Stuttgart, Alfred Kröner Verlag 1955.
- [8] GILLIGAN, T. W. – SMIRLOCK, M. L.: An Empirical Study of Joint Production and Scale Economies in Commercial Banking. *Journal of Banking Finance*, 8, 1984, č. 1, s. 67–77.
- [9] GOUGH, T. J.: Building Society Mergers and the Size-Efficiency Relationship. *Applied Economics*, 11, 1979, č. 2, s. 185–194.
- [10] GROENEWEGEN, J.: Institutions of Capitalisms: American, European and Japanese System Compared. *Journal of Economic Issues*, 31, 1997, č. 2, s. 333–347.
- [11] JENSEN, M. C.: Take-overs: Their Causes and Consequences. *Journal of Economic Perspectives*, 2, 1988, č. 1, s. 21–48.
- [12] MOLYNEUX, Ph. – ALTUNBAS, Y. – GARDENER, E.: *Efficiency in European Banking*. Chichester, Wiley 1996.
- [13] NUNNENKAMP, P.: *The German Model of Corporate Governance: Basic Features, Critical Issues and Applicability to Transition Economies*. [Working Paper No. 713.] Kiel, Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel 1995.
- [14] PARETO, V.: *The Mind of Society*. New York, Hartcourt and Brace 1935.
- [15] SIEBENSCHNEIN, H.: *Handbuch zur Wirtschaftsgermanistik*. Prag, Orbis Verlag 1936.
- [16] TOBIN, J.: Money and Finance in The Macroeconomic Process. *Journal of Money, Credit and Banking*, 14, 1982, č. 2.
- [17] VÁGNEROVÁ, S.: Dynamika vývoja podnikateľskej činnosti bánk. *Biatic*, 1997, č. 11, s. 6–9.

## CONCEPTUAL ASPECTS OF MERGERS AND ACQUISITIONS ANALYSIS AND THEIR APPLICABILITY IN THE CASE OF CREDIT INSTITUTIONS

Lubomíra STRÁŽOVSKÁ – Marián VITKOVIČ

The article represents first part from presentation of authors' joint analysis dedicated for problems of mergers and acquisitions generally and applicability of their standard analysis by dealing with restructuring of banking (credit institutions' sectors) in common sense and in the case of transition economies, too. This first contribution presents shortly main theoretical and analytical approaches and presumptions used in standard discussions on mergers and takeovers today's – broad variety of modern property rights' theories, positive theory of agency and on transaction costs' based concepts as whole. Besides several sectors' and branches' specifics, one overview of most frequent explanations of mergers' and takeovers' incentives is presented here, followed by standard classification of M&A according to traditional industrial structures' analysis. Some basic features of most intensive M&A waves in past century to present days are described here, too.

Second Section deals with comparison of different financial systems: Anglo-American (external or capital market – based) system and so called continental European (internal or bank – based) system are discussed. Each of these simplified ideal type represents specific features of the organisation of transaction, the nature of firm and markets, incentives for M&A activities reflecting specific shareholders' and stakeholders' relations in both systems and centralized or decentralized incentives for restructuring and role of government by them. This part of our analysis is based on the best traditions of contemporary neoinstitutionalism. After description of most important similarities and differences, some important items are given for identifying of restructuring' specifics and difficulties in banking (credit institutions' sector) in general. The majority of studies elaborated for problems of M&A in banking have not found evidence of M&A resulting in significant improvements. By them, in discussions on transition countries' banking consolidation, the existence of increasing returns to scale in banking (and in sector of financial intermediaries as whole) is widely assumed. In this sense, the initial prerequisites for evaluation of possibilities to improve of banking's structure and its role in transition economies are formulated at the end of article.

Conceptual analysis of problems of banking's restructuring in transition economies, especially then in Slovakia, will be an object of our analysis in subsequent article in *Ekonomický časopis – Journal of Economics*.

## Postavenie environmentálneho manažmentu v systéme riadenia podniku

Jozef LOPUŠNÝ\*

### Úvod

V druhej polovici 80. rokov si medzinárodné spoločenstvo konfrontované pokračujúcim zhoršovaním prírodného prostredia a nárastom globálnych problémov uvedomilo potrebu aktivít na medzinárodnej úrovni, ktoré by tento trend zvrátili.

Preto 20 rokov po *Konferencii o ľudskom životnom prostredí* v Štokholme OSN usporiadalo v roku 1992 v Riu de Janeiro *Konferenciu o životnom prostredí a rozvoji* (United Nations Conference on Environment and Development – UNCED).

Konferencia dospela k dôležitému záveru, že environmentálnu politiku, hospodársku politiku a politiku sociálneho rozvoja nie je možné naďalej posudzovať oddelene.

Najvýznamnejším výsledkom UNCED bolo prijatie akčného programu *Agenda 21*, ktorý prezentuje široké spektrum otázok životného prostredia a rozvoja a poskytuje účinný rámec pre podporu trvalo udržateľného rozvoja a vybudovanie globálneho partnerstva medzi národmi.

Neskôr zriadená *Podnikateľská rada pre trvalo udržateľný rozvoj* iniciovala v Medzinárodnej organizácii pre normalizáciu tvorbu environmentálnych noriem ISO 14000.

Medzinárodná obchodná komora následne zverejnila *Podnikateľskú chartu pre trvalo udržateľný rozvoj*, ktorá obsahuje zásady správneho environmentálneho manažmentu.

### 1. Teoretické východiská a systémové väzby

Životné prostredie je v ekonomickej terminológii verejným statkom, ktorý môže využívať každý, a to aj v tom prípade, ak neprispieva k ochrane životného prostredia. Nadmerné využívanie životného prostredia v podobe narastajúceho znečisťovania ovzdušia, vody a pôdy sa nepremiata v nákladoch pôvodcov

\* RNDr. Jozef LOPUŠNÝ, CSc., Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, Tajovského 10, 974 01 Banská Bystrica



znečistenia, ale spôsobuje národohospodárske škody a môže negatívne ovplyvňovať iné hospodárske subjekty či zdravie obyvateľov. Tieto ekonomické procesy sa uskutočňujú mimo trhu. Ekonómia v tejto súvislosti hovorí o zlyhaní trhu [11]. Zlyhanie trhu sa v ekonomickej teórii interpretuje pomocou teórie negatívnych externalít. Negatívna externalita vzniká v prípade, keď hospodársky subjekt (znečisťovateľ) obmedzuje sprievodnými efektmi svojej ekonomickej činnosti (znečistením) hospodársky výsledok iného subjektu.

Environmentálne orientovaná ekonómia vychádza pri hľadaní ekonomicke efektívnych spôsobov ochrany životného prostredia z dvoch základných kategórií, a to z *ekonomickej škody a nákladov*.

*Ekonomická škoda* zo znečistenia životného prostredia je zložená z ekonomickej straty a dodatkových a kompenzačných nákladov (ex post).

*Ekonomická strata* je čistá strata spoločnosti zo znečistenia životného prostredia, ktorá nebola uhradená žiadnym nákladom. Predstavuje úžitkovú hodnotu, ktorá sa nevytvorila v dôsledku absencie ľudského faktora vo výrobe, jeho nižšou produktivitou práce, alebo poškodením a absenciou ďalších výrobných faktorov. K ekonomickej strate patria aj straty rastlinnej produkcie, živočíšnej výroby, lesného hospodárstva, rybolovu, znehodnotenie poľnohospodárskej pôdy kontamináciou škodlivých látok, poškodenie funkcií lesa, straty rekreačnej spôsobilosti územia – lesné a vodné zdroje.

*Dodatkové a kompenzačné náklady* vytvárajú náklady spoločenskej práce, ktoré je potrebné vynaložiť na odstránenie alebo zmiernenie zdravotných, sociálnych a ďalších dôsledkov znečistenia životného prostredia. Predstavujú ich opakované nátery konštrukcií, ktoré sú vystavené pôsobeniu znečisteného ovzdušia, náklady spojené s likvidáciou znečistenia vodných tokov, náklady na školy v prírode, príplatky v ohrozených oblastiach a pod.

Popri nákladoch, ktoré kompenzujú negatívne dôsledky znečistenia životného prostredia, existujú náklady na zamedzenie znečistenia životného prostredia. Sú to napríklad náklady na výstavbu ekologickej techniky, máloodpadových alebo bezodpadových technológií, systémov kontroly danej zložky životného prostredia.

Medzi nákladmi na zamedzenie znečistenia životného prostredia a ekonomickými škodami vzniknutými v dôsledku znečistenia životného prostredia existuje nepriama funkčná závislosť: ak sa zvýšia náklady na zamedzenie, znížia sa ekonomické škody zo znečistenia. Súčtová krivka nákladov na zamedzenie ekonomických škôd sa nazýva *krivka environmentálnej záťaže ekonomickeho reprodukčného procesu*. Tam, kde má súčtová krivka minimum, nachádza sa ekonomicke optimálna úroveň znečistenia životného prostredia.

Ekonomické optimum znečistenia životného prostredia nepredstavuje optimum požadované z environmentálnych a sociálnych hľadísk. Jeho dosiahnutie vyžaduje zvýšenie objemu celkových nákladov na životné prostredie. Až tieto náklady zabezpečujú celospoločenské optimum znečistenia životného prostredia.

Netrhový charakter prírodných statkov a rozdielnosť ekonomického a celospoločenského optima znečistenia životného prostredia zdôvodňujú potrebu uplatňovania nástrojov environmentálnej politiky.

V aktuálnej štátnej environmentálnej politike sa uplatňujú predovšetkým nástroje *priame* (direktívne, administratívne) a nástroje *nepriame* (ekonomické).

Charakteristickou črtou priamej regulácie je použitie administratívnych alebo trestných sankcií voči znečisťovateľovi, ktorý neplní zákonom stanovené limity, normy, štandardy a podobne. Regulácia zo strany štátu obmedzuje, resp. potlačuje aktivity, ktoré vyvolávajú negatívne externality. Je efektívna v oblastiach s vysokými hodnotami toxických substancií, kde je okamžitá potreba ochrany životného prostredia. Slabým miestom priamej regulácie je jej statickosť, náročnosť na informácie a kontrolu požadovaných cieľov v ochrane životného prostredia, ktoré vyžadujú zvýšené finančné nároky. Zníženie ekonomickej efektívnosti priamej regulácie vyvolalo potrebu jej doplnenia systémom ekonomických nástrojov.

Zabezpečenie narastajúcich požiadaviek na ochranu životného prostredia je účinnejšie, ak sú tieto požiadavky internalizované ekonomickou formou do rozhodovacieho procesu jednotlivých znečisťovateľov.

Ekonomické nástroje môžu byť finančne zaťažovať environmentálne nešetrné aktivity (nástroje negatívnej stimulácie), alebo zvýhodňovať environmentálne šetrné správanie (nástroje pozitívnej stimulácie). Aplikácia ekonomických nástrojov v praxi je kompatibilná s trhovým prístupom, pretože na dosiahnutie environmentálnych cieľov sa využíva cenový mechanizmus. Na rozdiel od priamych nástrojov, ekonomické nástroje umožňujú hospodárskym subjektom voľnosť vo výbere spôsobu rozhodovania, ktorý je pre ne najziskovejší. Stimulačný efekt je tu explicitne želaný a uplatňovaný.

Popri stimulačnej funkcii ekonomické nástroje vytvárajú zdroje potrebné na financovanie aktivít environmentálneho charakteru (redistribučná funkcia).

Najväčšou prednosťou ekonomických nástrojov je ich vyššia ekonomická efektívnosť pri dosahovaní plánovaných cieľov v životnom prostredí. Najčastejšie sa rozdeľujú na poplatky, subvencie, systémy zálohovania a špeciálne trhové nástroje, ako je predaj emisných povolení a poistenie zodpovednosti za škody v životnom prostredí [11]. Súbor ekonomických nástrojov sa v praxi dopĺňa nástrojmi daňovej, colnej a úverovej politiky.

Súčasťou systému ekonomických nástrojov je i priama účasť verejných rozpočtov na financovanie ochrany životného prostredia. Verejný rozpočet implikuje štátny rozpočet, prostriedky štátnych účelových fondov, okresných úradov, miest a obcí. Dotácie zo štátneho rozpočtu sa poskytujú prísne účelovo na konkrétne akcie a programy v životnom prostredí.

Významným zdrojom financovania akcií na ochranu a tvorbu životného prostredia je Štátny fond životného prostredia SR. Pripravovaná novelizácia tohto fondu umožní využívať prostriedky z neho jednak na dotačné účely ako teraz, jednak na návratné financovanie prostredníctvom tzv. revolvingového fondu s poskytovaním výhodných pôžičiek.

V súvislosti s decentralizáciou štátnej správy a prenosom kompetencie a zodpovednosti na nižšie stupne riadenia sa zväčší význam miestnych rozpočtov a komunálnej politiky. Na úrovni regiónov, miest a obcí je dobrý predpoklad na optimálne využitie finančných prostriedkov v súlade s potrebami týchto územných celkov. Súbor ekonomických nástrojov podporuje inováciu výroby, vytvára tlak na znečisťovateľa, aby uplatňoval stále čistejšie technológie. Technický rozvoj môže v niektorých prípadoch vyvolať zvýšenie cien materiálov a energie.

Výsledkom tohto vývoja je kombinované využívanie priamych a nepriamych ekonomických nástrojov, doplnené o nové metódy a inštitúcie. Predstavujú ich environmentálne systémy riadenia podnikov, environmentálny audit a administratívne dohody na báze dobrovoľnosti. Administratívne dohody uzatvárajú medzi sebou priemyselné zväzy a štátna správa, prípadne podniky na dosiahnutie konkrétnych cieľov v environmentálnej politike. Praktické skúsenosti s uplatňovaním týchto dohôd majú štáty OECD.

Environmentálne systémy riadenia podnikov, environmentálny audit spolu so systémom environmentálnych daní napomáhajú plnenie cieľov trvalo udržateľného rozvoja, a to pôsobením na zmenu štruktúry priemyselnej výroby a na zmenu preferencií spotrebiteľa. Uplatňujú sa dva návody na zavádzanie environmentálneho systému riadenia podnikov:

- Program EMAS (Environmental Management and Auditing System) o dobrovoľnej účasti priemyselných podnikov v systéme environmentálneho manažmentu a auditu podľa Nariadenia rady EHS č. 1836/93 v rámci Európskej únie. Proces jeho prejednávania a prijímania je dosť zdĺhavý v dôsledku rozdielného postoja jednotlivých štátov a odmietavého stanoviska USA, ktoré v ňom vidia obchodnú bariéru.

- Európsky výbor pre normalizáciu CEN (Committee European de Normalisation) poveril vypracovaním medzinárodných noriem pre environmentálne riadenie Medzinárodnú normalizačnú organizáciu ISO (International Standards Organization).

Ide o normy environmentálneho systému riadenia EMS (Environmental Management System) radu ISO 14000. Tieto normy sú v rôznom stupni rozpracovania a implikujú problematiku systémov environmentálneho manažmentu (14001 a 14004) a ich auditov (14010, 14011, 14012, 14030), environmentálne označenie výrobkov (14020, 14021, 14022, 14023, 14024), posudzovanie životného cyklu výrobkov (14041, 14042, 14043, 14044). Hodnotenie environmentálneho profilu podniku umožní norma ISO 14031 [14]. Prijímanie týchto noriem vyžadujú medzinárodné obchodné dohody uzatvárané v rámci EÚ a v ostatnom svete (WTO).

Potreba postupného zavádzania systémov environmentálneho manažmentu v slovenských podnikoch je aktuálna najmä v prípade vstupu Slovenskej republiky do európskych štruktúr, osobitne EÚ, kde sa vyžaduje plné rešpektovanie environmentálnych požiadaviek (5. akčný program EÚ pre životné prostredie, záväzky vyplývajúce z riadneho členstva v OECD).

## 2. Environmentálny manažment – stavebný článok moderného manažmentu

K dobrovoľným aktivitám podnikov v oblasti šetrnejšieho vzťahu k životnému prostrediu patrí označovanie ekologicky šetrných výrobkov – ecolabelling a implementácia EMS do systému riadenia podniku [16].

Rast požiadaviek na kvalitu výrobkov, najmä na zahraničných trhoch, sa premieta vo zvýšenom záujme našich výrobcov o environmentálne systémy riadenia.

V roku 1993 vznikla na Slovensku *Asociácia priemyselnej ekológie (ASPEK)* ako dobrovoľné, neziskové a nepolitické združenie. Jej cieľom je prispievať k zosúladovaniu ekonomických záujmov podnikov s ekologickými záujmami spoločnosti. Široké spektrum aktivít Aspeku pomáha zintenzívniť vzťahy medzi podnikovou sférou a Ministerstvom životného prostredia SR.

Environmentálne správanie podniku je dlhodobo ekonomicky výhodné. Potvrdzujú to aj skúsenosti renomovaných svetových firiem. Napríklad firma Opel má okolo 12 tisíc dodávateľov. Spolupracuje však len s tými firmami, ktoré majú ISO 14000 alebo certifikát normy 7750 [15].

Slovenská republika prijatím *Stratégie zásad a priorít štátnej environmentálnej politiky* verejne deklarovala záujem o aktívnu politiku v oblasti ochrany a tvorby životného prostredia. Realizácia EMS v podnikoch posúva plnenie cieľov štátnej environmentálnej politiky na vyššiu kvalitatívnu úroveň. Podnik sa zavedením EMS stáva pre okolie menej problémovým a prispieva ku skvalitneniu života občana.

Preto štátna podpora budovania EMS v podnikoch je pochopiteľná a prejavuje sa v podobe prijatia noriem radu ISO 14000 do sústavy technických noriem Slovenskej republiky, podporou prác na certifikácii EMS v *Slovenskom národnom akreditačnom systéme* (SNAS) a vytvorením finančných zdrojov pre podniky. Prípravné práce na certifikáciu EMS v SNAS sa začali v roku 1996 v úzkej spolupráci Úradu pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR (ÚNMS), Ministerstva životného prostredia SR a Asociácie priemyselnej ekológie [17]. Ekonomicky silnejšie podniky a podniky s vybudovaným systémom riadenia kvality podľa noriem ISO 9000 majú lepšiu východiskovú situáciu pre implementáciu EMS.

Na Slovensku majú environmentálne systémy riadenia podniku podľa požiadaviek normy ISO 14001 vybudované dva podniky: Matador, a. s., Púchov a Slovnaft, a. s., Bratislava. V oboch podnikoch sa využili skúsenosti zo zavedením systémov riadenia kvality podľa noriem ISO 9000.

Pomoc štátu podnikom pri budovaní EMS má rôznu podobu. Môže sa prejavovať napríklad vytvorením lepšieho prístupu k dotáciám zo Štátneho fondu životného prostredia SR, úverovou a daňovou politikou, ktorá zvyhodňuje podnik alebo výrobok.

Podľa štátnej environmentálnej politiky je potrebné zabezpečiť pri financovaní starostlivosti o životné prostredie prepojenie vertikálnych a horizontálnych väzieb medzi štátom, regiónom a podnikom [5]. Základom je predovšetkým financovanie z vlastných zdrojov (podnik, región) a iba v prípade nedostatku zdrojov možno požiadať o prostriedky zo Štátneho fondu životného prostredia SR. Pri riešení problémov presahujúcich možnosti miest, obcí a podnikov prichádza do úvahy združovanie prostriedkov regiónov, štátnych fondov i podnikov.

Filozofia EMS podľa normy ISO 14001 je jednoduchá a má jasný cieľ – posilniť v podnikovej sfére prevenciu zabezpečujúcu ochranu životného prostredia. Táto filozofia je prístupná nielen priemyselným gigantom, ale aj malým podnikom. Zachováva zaužívanú organizačnú štruktúru podniku, rozširuje náplň činnosti o príslušné environmentálne aktivity na úrovni vrcholového manažmentu, prevádzok a oddelení.

K tomu, aby sa podnik stal súčasťou EMS, musí splniť určité požiadavky. Jednou z nich je spracovanie a prijatie environmentálnej politiky podniku.

## 2.1 Environmentálna politika

Environmentálna politika predstavuje dokumentovaný záväzok vedenia podniku v oblasti dodržiavania platných legislatívnych a regulačných požiadaviek, trvalého zlepšovania environmentálneho profilu a vymedzenia smerných zásad environmentálneho správania so zdôraznením princípu prevencie [16].

Environmentálna politika vychádza zo zásad Štátnej environmentálnej politiky SR a reaguje na globálne, regionálne, národné a lokálne problémy životného prostredia. Má byť zosúladená s politikou výroby, nákupu, technického rozvoja a s finančnou politikou.

Realizácia EMS vyžaduje od manažmentu podniku vytvorenie určitých organizačných opatrení, ktoré vyplývajú z noriem ISO 14000. Podľa nich predstaviteľ vedenia podniku pre EMS zabezpečuje plnenie požiadaviek EMS, informuje vedenie podniku o činnosti EMS a aktivuje spoluprácu podnikových útvarov pri jeho príprave a realizácii. Normy ISO 14000 odporúčajú vytvorenie pracovného tímu zloženého z predstaviteľov podnikových útvarov rozhodujúcich z hľadiska ovplyvňovania životného prostredia. Princípy EMS predpokladajú účasť všetkých podnikových útvarov a zamestnancov na ochrane životného prostredia.

Na formovanie strategických úvah v rámci environmentálnej politiky podniku majú vplyv viaceré faktory:

- identifikácia a vyhodnotenie vplyvov činností podniku na životné prostredie (environmentálny profil podniku);
- interný potenciál reprezentovaný súčasným stavom environmentálneho zabezpečenia, finančné možnosti, investičné zdroje, know-how a pod.;
- externé podmienky determinované situáciou na trhu, postoj konkurencie, imidž výrobkov, požiadavky zákazníkov, vedecko-technický rozvoj, výsledky z medzinárodných konferencií o životnom prostredí.

### *Východisková analýza*

Identifikácia a vyhodnotenie vplyvov činností podniku na životné prostredie je kľúčovým problémom východiskovej analýzy. Pozostáva z hodnotenia vplyvu minulých, súčasných a navrhovaných činností a zo zostavenia ich registra. Využívajú sa aj výsledky z komplexného posudzovania pripravovaných činností podľa zákona Národnej rady SR č. 127/1994 o posudzovaní vplyvov na životné prostredie. Analýza hodnotí:

- znečistenie atmosféry emisiami,
- znečistenie vypúšťané do vôd alebo kanalizácie,
- tuhé a ostatné odpady, osobitne nebezpečné odpady,
- kontamináciu pôdy,
- využívanie palív, energie, vody, pôdy a ostatných prírodných zdrojov,
- vplyv na špecifické časti životného prostredia a ekosystémy.

Register všetkých vplyvov jednotlivých činností na zložky životného prostredia predstavuje *environmentálny profil podniku*.

Súčasťou analýzy je vyhodnotenie transformácie požiadaviek národnej legislatívy oblasti životného prostredia v podnikových predpisoch. Popri zákonoch sa verifikujú vykonávacie vyhlášky rovnako ako požiadavky technických noriem na produkované výrobky a služby. Ďalej sa hodnotia doposiaľ realizované opatrenia podniku v ochrane životného prostredia, objem investícií na ich realizáciu, stav monitorovania životného prostredia a úroveň environmentálneho povedomia zamestnancov podniku.

Komparácia environmentálneho profilu podniku s normatívmi danými národnou legislatívou a výsledkami konkurencie v tejto oblasti umožní spoznať silné a slabé stránky podniku vo vzťahu k životnému prostrediu.

Na základe výsledkov východiskovej analýzy určí vrcholový manažment podniku priority, krátkodobé a dlhodobé ciele v súlade s environmentálnou politikou podniku a štátnou environmentálnou politikou.

## 2.2 Environmentálne plánovanie

Environmentálne plánovanie špecifikuje aktivity, ktoré prispievajú k postupnej realizácii akčných a strategických zámerov environmentálnej politiky podniku. Na určenie environmentálnych cieľov je rozhodujúci register účinkov, ktorý implikuje všetky činnosti s negatívnym vplyvom na životné prostredie.

*Environmentálne ciele* zabezpečujú predovšetkým požiadavku dodržiavania národnej legislatívy v podmienkach podniku. V tejto súvislosti je dôležité zaviesť podnikový register legislatívy, ktorý definuje požiadavky platnej environmentálnej legislatívy na zdroje znečisťovania. Podnik rešpektuje zákaz, resp. obmedzenie výroby freónov, polychlórovaných bifenylov, azbestových výrobkov a pod.

Vymedzené ciele pokrývajú ďalej celý environmentálny profil podniku prostredníctvom opatrení, ktoré obmedzujú negatívne, resp. podporujú pozitívne vplyvy. Významnou požiadavkou je kvantifikácia dosiahnutých cieľových hodnôt (množstvo látok znečisťujúcich ovzdušie, vodu, percento recyklovaného odpadu, efektívnosť využitia materiálov, energie), v niektorých prípadoch doplnené o kvalitatívne ukazovatele, napríklad pri odpadových vodách (BSK<sub>5</sub>, nerozpustné látky, ropné látky).

*Environmentálny program* predstavuje nástroj na dosiahnutie environmentálnych cieľov. Implikuje činnosti na naplnenie environmentálnych cieľov, zodpovednosti za uskutočnenie činností, finančné krytie a termín realizácie environmentálnych cieľov. Štruktúra environmentálneho programu kopíruje štruktúru environmentálnych cieľov napríklad v životnom cykle výrobkov (LCA – Life

Cycle Assessment), čiže od suroviny cez výrobu, distribúciu, spotrebu až po znovuzhodnotenie amortizovaného výrobku [10].

Návrh environmentálnych cieľov programu spracúva zástupca vedenia podniku pre EMS a predkladá na schválenie vrcholovému manažmentu podniku.

### 2.3 Realizačná fáza environmentálneho systému riadenia

Základnou požiadavkou EMS je integrácia environmentálnych cieľov do existujúcej sústavy podnikových cieľov. Vyžaduje doplniť organizačnú štruktúru podniku na úrovni vrcholového manažmentu o zástupcu vedenia pre EMS, s príslušnou právomocou a povinnosťami, a na úrovni podnikových útvarov a úsekov rozšíriť náplň činnosti o príslušné environmentálne aktivity.

Aktivity manažmentu a ostatných pracovníkov podniku sa zdokumentujú formou písomných postupov (dokumentácia systému EMS), ktoré majú zabezpečiť optimálny priebeh daných aktivít vo vzťahu k ochrane životného prostredia. Takto sa výrobnotechnická dokumentácia rozšíri o environmentálnu problematiku podobne ako základné organizačné riadiace dokumenty o environmentálne požiadavky. Na vytvorenie komplexného obrazu o prístupoch manažmentu a celého podniku k starostlivosti o životné prostredie sa odporúča vypracovať príručky EMS.

Priestor pre uplatňovanie environmentálnych požiadaviek je na každej úrovni riadenia podniku, v každom útvare podniku. Útvar marketingu môžu príslušné marketingové analýzy doplniť informáciami o environmentálnych požiadavkách na výrobu a jej výrobky. Úspešný výrobca má mať prehľad o environmentálnych nárokoch zákazníkov na výrobky a o správaní konkurencie v tejto oblasti.

Programy vývoja nových výrobkov sa musia zaoberať environmentálnymi účinkami v celom ich životnom cykle. Majú zodpovedať environmentálnym cieľom podniku, legislatívnym predpisom, požiadavkám zákazníkov a obstať pri komparácii s výrobou konkurentov (tzv. environmentálny benchmarking).

Vlastná produkcia výrobkov ukrýva početné *environmentálne riziká*. Preto je dôležité vymedziť rizikové miesta a prijať opatrenia, ktoré budú mať hlavne preventívny charakter. Opatrenia sa vypracúvajú jednak pre výrobné prevádzky (kotolne, jedálne). Dôležitú úlohu pri tom plnia preventívne prehliadky a tzv. environmentálny monitoring.

V prípade ohrozenia životného prostredia aj napriek prijatým opatreniam sa uplatňuje *krízový manažment*. Zložkami krízového manažmentu sú poplachové a havarijné plány, simulácia situácie, informácie o bezpečnostných opatreniach, komunikácia a správanie pracovníkov s vylúčením impulzívneho prístupu.



Taktiež distribúcia, ktorú predstavuje skladovanie hotových výrobkov, expedíciu a dopravu k zákazníkovi, prináša viacero environmentálnych rizík. Zo zákona o odpadoch č. 238/1991 Zb. v znení neskorších predpisov ukladá výrobcovi viesť v sprievodnej dokumentácii spôsoby využitia nespotrebovaných častí výrobkov alebo obalov ako zdrojov druhotných surovín, prípadne spôsob likvidácie. Paragraf 6 zákona zaväzuje prepravcov a dopravcov povinnosťou viesť a uchovať evidenciu o prepravovaných nebezpečných nákladoch, ohlasovať množstvo a druh nebezpečného odpadu a spôsob jeho prepravy orgánu štátnej správy príslušného podľa sídla dopravcu. Optimálne riešenie problému distribúcie poskytuje tímová spolupráca za spoluúčasti predstaviteľov výroby, expedície a odberateľa.

Celkový prehľad o environmentálnej situácii podniku sprostredkujú záznamy EMS. Potvrdzujú funkčnosť systému environmentálneho riadenia. Predstavuje ich záznam o zhode s legislatívnymi požiadavkami, register legislatívy, hlásenie o emisiách, hlásenie o vodách, hlásenie o nakladaní s odpadmi, záznamy z kontrol v oblasti životného prostredia. V závislosti od výsledkov hodnotenia rozhodne manažment podniku o nápravných, prípadne preventívnych opatreniach.

Podľa [16] sa priaznivý environmentálny dopad výrobkov prejaví v oblasti vstupu voľbou environmentálne prijateľných materiálov, využitím druhotných surovín, energeticou úspornosťou vo výrobe, materiálovou náročnosťou, minimalizáciou odpadu, uplatnením jednoduchých obalov pri distribúcii, nižšími nárokmi na prepravný priestor, kratšou prepravnou cestou. V oblasti spotreby je to úsporná prevádzka (energia, voda, oleje), minimalizácia negatívnych dôsledkov a dlhodobá životnosť výrobkov.

Environmentálne prijateľná likvidácia výrobkov závisí od možnosti recyklácie obalov, zostatkovej substitúcie výrobkov a ľahkej likvidácie nerecyklovaných odpadov. Odpad je zdrojom na nesprávnom mieste, a často známkou zlého riadenia. Voľba vhodnej technológie môže účinne ovplyvniť šetrný dopad výroby na životné prostredie.

V roku 1990 spotrebovali výrobcovia papiera 64 kg vody na 1 kg papiera. Jeden severonemecký podnik na výrobu papiera zmenil techniku výroby baliaceho papiera tak, že sa pri nej nevypúšťa žiadna odpadová voda. Voda z výrobného procesu sa zachytí, prefiltruje a doplní malým množstvom vody, ktoré je potrebné na mechanickú stabilitu papiera. Podnik teraz spotrebuje len 1,5 kg čistej vody na kilogram papiera.

Za environmentálne sa považujú výrobky s nižšou spotrebou energie, vody, s menšou hmotnosťou a ľahšou recykláciou odpadu. V tejto súvislosti je dôležité prehodnotenie životnosti výrobkov. Výrobky s krátkou dobou životnosti sú neefektívne.

Jedna osemnásťwattová úsporná žiarovka zodpovedajúca sedemdesiatpäťwattovej obyčajnej žiarovke ušetrí v ideálnom prípade počas svojho života približne jednu tonu oxidu uhličitého, 8 kg oxidu siričitého, 1 kg oxidov dusíka pri emisiách z tepelnej elektrárne na báze uhlia, 200 litrov ropy pre ropné tepelné elektrárne a polovicu stroncia 90 a cesia 137 okrem ďalších rádioaktívnych odpadov v prípade atómovej elektrárne.

Celosvetový trend v obalovom hospodárstve smeruje k využívaniu takých obalov, ktoré po splnení ich funkcie možno ľahko zlikvidovať formou viacnásobného obehu, recyklácie a podobne. V obehu tovarov medzi podnikmi a vnútri podnikov je už rutinou mnohonásobné využitie trvanlivých oceľových kontajnerov. V oceľových prepravkách namiesto jednorazových sa dopravujú od roku 1994 z Japonska do Nemecka náhradné komponenty automobilov firmy Mitsubishi.

Praktické príklady zo životného cyklu výrobkov prezentujú poznatky pracovníkov Rocky Mountain inštitútu v USA a Wuppertalského inštitútu v Nemecku [18].

Realizácia environmentálnych opatrení v podnikovej praxi vyžaduje určité finančné náklady. Podľa sledovaného cieľa sa rozdeľujú do štyroch skupín [16]:

- *náklady na prevenciu*, predstavované nákladmi na vybudovanie EMS (vypracovanie a aktualizácia dokumentácie, poradenstvo, interné audity, certifikácia, zvyšovanie kvalifikácie, environmentálne rozborý, zlepšovanie environmentálneho profilu podniku);
- *náklady na environmentálne overovanie* (interné a externé kontroly a skúšky na vývoj nových výrobkov a pod.);
- *náklady na odstraňovanie environmentálnych dopadov* (straty vstupných surovín a materiálov, prevádzka čistiarní odpadových vôd, likvidácia odpadu);
- *environmentálne náklady vonkajšie* (poplatky a pokuty za nedodržanie legislatívy v životnom prostredí).

Dynamickú dimenziu EMS predstavuje koncepcia trvalého zlepšovania environmentálneho profilu podniku, ktorá vychádza zo zhodnotenia vplyvu činnosti na životné prostredie. Vzhľadom na limitovanosť kapacít a finančných zdrojov podnikov sa koncepcia orientuje najprv na riešenie najnaliehavejších vplyvov činností na životné prostredie (Paretov princíp), pričom aplikuje aj výsledky konkurencie v tejto oblasti (benchmarking).

## 2.4 Vyhodnotenie environmentálneho systému riadenia

Vyhodnotenie EMS umožňuje spätnú väzbu o environmentálnej situácii v podniku. Zabezpečujú ho kontrolné aktivity zamerané na hodnotenie vplyvu činností na životné prostredie, celkového environmentálneho profilu podniku a implementovaného systému environmentálneho riadenia.

Pri hodnotení vplyvu činností na životné prostredie má prioritné postavenie monitorovanie životného prostredia. Pomocou neho sa uskutočňuje zber informácií o kľúčových, ale aj ďalších faktoroch ovplyvňujúcich životné prostredie. Tieto informácie je potrebné porovnávať s požiadavkami environmentálnej legislatívy a s plánovanými cieľmi podniku.

Účinnosť a funkčnosť implementovaného systému environmentálneho riadenia preverujú *environmentálne audit*. V najširšom zmysle slova je audit interpretovaný ako overovanie správnosti niečoho, napríklad, či sú dodržané stanovené predpisy. Predstavuje v podstate metódu určenia rizík a ich redukcie, ktoré vyplývajú zo stále sa meniacich vonkajších a vnútorných podmienok podniku. Audit sa využíva predovšetkým na prevenciu a predchádzanie rizík.

V prípade auditu EMS sa overuje, či systém bol správne implementovaný a či sú zabezpečené aktivity strategického významu (predvídanie zmien v environmentálnych požiadavkách), rutinné aktivity (dodržiavanie postupov na minimalizáciu negatívnych environmentálnych vplyvov a rizík) a aktivity na zlepšovanie (technologické zdokonalenie, inovácia výrobkov, nové obaly, úspora zdrojov). Umožňuje systematické, periodické a objektívne vyhodnotenie činností podniku, systémov riadenia podniku vo vzťahu k životnému prostrediu.

Environmentálne audit sa diferencujú na *interné* a *externé*, podľa toho, či ich uskutočňuje interné pracovisko podniku alebo externý audítor. V prvom prípade sa výsledky auditu využívajú na internú potrebu, v druhom prípade môžu byť prezentované na verejnosti vo forme environmentálneho prehlásenia podniku s cieľom zlepšiť jeho imidž.

Podľa noriem ISO 14001 a 14004 sa interné environmentálne audit považujú za nevyhnutnú súčasť systémov environmentálneho manažmentu. Uskutočňujú ich kvalifikovaní interní pracovníci. Vrcholový manažment podniku je takto informovaný o momentálnom stave systému environmentálneho riadenia.

*Interný audit* má charakter systémového alebo postupového auditu [16]. Systémový audit verifikuje dokumentáciu EMS, jej dodržiavanie, začlenenie legislatívnych predpisov do podnikovej dokumentácie a praxe.

*Postupový audit* sa orientuje na analýzu slabých miest alebo potenciálnych rizík v celom výrobnom procese, resp. v celom životnom cykle výrobkov. Ďalej hodnotí zlepšovacie aktivity daného podnikového útvaru.

*Externý audit* uskutočňuje odberateľ výrobku. Osobitnou formou externého auditu je audit, ktorý uskutočňuje neustranná kvalifikovaná, spravidla autorizovaná organizácia. Proces preverovania neustrannou organizáciou sa označuje ako *certifikácia*, pričom výstupom je *certifikát*, ktorý potvrdzuje, že certifikovaný podnik spĺňa požiadavky normy ISO 14001. Ak podnik získa certifikát, uskutočňujú sa potom *periodické audit* každé tri roky.

## Záver

Environmentálny manažment predstavuje celý komplex aspektov funkcií, ktoré determinujú zásady environmentálnej politiky. Audit EMS je systematické posúdenie, či systém environmentálneho manažmentu dosiahol plánované ciele environmentálnej politiky.

Aplikácia environmentálneho manažmentu v podniku vyvolá spočiatku zvýšené finančné náklady. V strednodobom časovom horizonte má prínos z EMS prevyšovať náklady na jeho vybudovanie a udržiavanie.

Prínosy z EMS sa očakávajú v úspore energie, surovín a materiálov v dôsledku ich efektívnejšieho zhodnotenia a využívania programu čistejších technológií s minimálnym odpadom. Znížia sa prevádzkové náklady podniku (energia, poplatky a odplaty za environmentálnu záťaž), zmenší sa riziko vzniku environmentálnych havárií v podniku.

Podstatne sa zníži negatívny vplyv znečisteného životného prostredia na zdravie zamestnancov a na okolie podniku (pokles ekonomických škôd). Zlepšia sa vyhliadky podniku na získanie povolení, osvedčení o licencií, na možnosti investovania a na obstarávanie kapitálu, zredukujú sa náklady na poistenie.

Výrazne salepší imidž podniku, a tým sa posilní jeho pozícia na domácom i zahraničnom trhu. Nastane pozitívny posun v komunikácii podniku s orgánmi štátnej správy, samosprávy a s verejnosťou.

V opačnom prípade export výrobkov vyrábaných s nadmerným zaťažením životného prostredia, alebo export surovín a materiálov, ktoré znehodnocujú prírodný kapitál, prináša len krátkodobé výhody zo zahraničného obchodu (environmentálny dumping). V dlhodobom výhľade budú potrebné vysoké náklady na obnovu životného prostredia, ktoré zaťažia budúce generácie, čo je v priamom rozpore so stratégiou trvalo udržateľného rozvoja.

Došlo 13. 5. 1997

## Literatúra

- [1] GLAAP, W.: Umweltmanagement, leichtgemacht, praktische Hinweise. München, Verlag Hanser 1995
- [2] HADRABOVÁ, A.: Ekologické aspekty podnikání. [Projekt Services for Universities.] Praha, Vysoká škola ekonomická 1996.
- [3] KLÍND, J. a kol.: Agenda 21 a ukazovatele trvalo udržateľného rozvoja (Agenda 21 and Indicators of Sustainable Development). Bratislava, Ministerstvo životného prostredia SR 1996.

- [4] KLINDA, J. a kol.: Národný environmentálny akčný program. Bratislava, Ministerstvo životného prostredia SR 1996.
- [5] KLINDA, J. a kol.: Stratégia, zásady a priority štátnej environmentálnej politiky. Bratislava, Ministerstvo životného prostredia SR 1993.
- [6] Kolektív: Finančný manažment. Zvolen, Ústav pre výchovu a vzdelávanie pracovníkov lesného a vodného hospodárstva SR 1996.
- [7] Kolektív: Ekonomické nástroje pro trvale udržitelný rozvoj České republiky. [Úvodní seminář projektu.] Kosova hora 1993.
- [8] Kolektív: Základy ekonomiky životního prostředí. Praha, Vysoká škola ekonomická 1994.
- [9] LOPUŠNÝ, J.: Uplatňovanie ekonomických nástrojov v ochrane a tvorbe životného prostredia. In: Acta oeconomica, 1997, č. 3. Banská Bystrica, Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela 1997.
- [10] LOPUŠNÝ, J.: Environmentálne aspekty životného cyklu výrobkov v štátoch OECD. Životné prostredie, 31, 1997, č. 5.
- [11] MEZŘICKÝ, V. a kol.: Základy ekologické politiky. Praha, Univerzita Karlova 1996.
- [12] MIŠUNOVÁ, E. a kol.: Vybrané kapitoly z ekonomiky životného prostredia. Bratislava, Ekonomická univerzita v Bratislave 1995.
- [13] Návrh norem ISO 14001/4 – Environmental Management Systems – Specification with Guidance for Use, ISO/TC 207/SCI. 1995-08-10.
- [14] SUCHÁNEK, Z.: Normy pro systémy environmentálneho manažmentu. Životné prostredie, 31, 1997, č. 5.
- [15] Trend, 1996, č. 22.
- [16] VEBER, J.: Systém ekologicky orientovaného podnikového řízení. Praha, Vysoká škola ekonomická 1996.
- [17] WEIDLICH, M.: Akreditácia certifikačných subjektov v oblasti životného prostredia. Životné prostredie, 31, 1997, č. 5.
- [18] WEIZSÄCKER, U. E. von – LOVINS, B. A. – LOVINSOVÁ, H. L.: Faktor čtyři. Dvojnásobný blahobyt – poloviční spotřeba přírodních zdrojů. Nová správa Římského klubu. Praha, Ministerstvo životního prostředí ČR 1996.

## POSITION OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEMS IN BUSINESS MANAGEMENT

Jozef LOPUŠNÝ

At present the need for a solution of the problem of integrating the development of production activities with the needs of environmental protection and sustainability is one that must be solved by the economy. This has been confirmed by the basic principles of the so-called „Entrepreneurial Chart for Sustainable Development“ through its action programme „Agenda 21“.

The Strategy of State Environmental Policy“ and „National Environmental Action Programme“ were worked out following the conference proceedings and form a wide area for carrying out the ideas of sustainable development. We need not leave out a business sphere that influences the environment in a decisive way. It influences the origin of negative externalities that give evidence of market failure in economic practice. The

solution to the problem of negative externalities is possible by combining the use of direct and economic tools. These are complemented by new methods and institutions, and represented by environmental corporate management systems and the environmental audit. One of the basic principles of the „Entrepreneurial Chart“ is the recognition of environmental management as a common business priority.

The implementation of the environmental management system – EMS requires many gradual steps. The first step is the definition of an environmental policy and its organizational assurance.

Environmental policy comes out of „The State Environmental Policy of the Slovak Republic“. It reacts to global, regional, national and local environmental problems. Several factors influence the forming of strategy in the framework of environmental corporate policy. The basic factors are identification and evaluation of the activity influences of corporations on the environment. The present state of environmental protection, financial possibilities, and know-how are represented by external conditions influencing the environmental corporate policy. They are determined by the situation on the market, by the attitude of competitors, product image, customer demands, and by the results of international conferences on the environment.

This is followed by a business environmental analysis with an evaluation of environmental influences which determines environmental aims and programmes. Environmental analysis consists of evaluation of the influences of past, present and proposed activities. A register is then composed, using results from complex professional judgements of planned activities. These follow from law of the National Council of the Slovak Republic No 127/1994 on the judgement of influences on the environment.

In environmental analysis one considers air and water pollution, soil contamination, waste production, usage of fuel, energy, water and soil, and the influences on ecosystems.

On the basis of results of the environmental analysis, corporate top management will determine priorities, short- and long-term goals in harmony with corporate environmental policy. These goals ensure first of all the observation of national legislation in the conditions of corporations. Environmental programme is a tool for reaching environmental goals. It implies activities for fulfilling these aims, responsibility for carrying out these activities, their financing and implementation.

The last stage of EMS consists of a flow-chart and marking out the process of realization and final assessment. The basic requirement of EMS is the integration of environmental goals into the existing structure of corporate goals. It assumes an extension of the organizational structure of the corporation on the top management level by the management representative for EMS. This representative has certain authority and duties. It is necessary to extend the environmental activities within the level of corporate sections.

Environmental measures cause financial costs to the corporation, mainly expenses of formation of EMS and the costs for environmental verification.

The assessment of the EMS is carried out on the basis of internal and external environmental audits. In the broadest sense of the word, an audit is defined as the verification of the correctness of something. In case of the EMS audit, it is verified if the system was properly implemented in the corporation; furthermore the level of ensuring the strategic, routine and improved corporate activities is assessed. The audit can evaluate systematically, periodically and objectively the corporate activities and managerial systems in relation to the environment.

The assessment of the EMS is carried out on the basis of internal and external environmental audits. The process of verification by an independent organization can result in certification. The certificate confirms that the certified business meets the demands of the norm ISO 14001. Profits from EMS are in the saving of energy, raw materials, and materials. The saving is secured by more effective evaluation and the use of a programme of cleaner technologies with minimum waste. Operational costs of the corporation (such as energy, fees for environmental loading) will be decreased. Also the risk of environmental accidents in the corporation will be decreased. Negative influences of a polluted environment on the health of its employees and on the corporation surroundings will substantially decrease. There will be improvement in the outlook of the corporation in obtaining concessions, licenses, investment possibilities and reduction of insurance costs.

The image of the corporation will significantly improve as well, and thus its position on the domestic or international market will be strengthened. Finally, the communication of a corporation with state administration, local governments and the public will also improve.

## Konkurenčné bariéry<sup>1</sup>

Daniela ZEMANOVIČOVÁ\*

### Úvod

Skúmanie podmienok konkurencie v posledných rokoch pripisuje kľúčový význam bariéram vstupu. Na jednej strane je ich skúmanie súčasťou trhových stratégií firiem a na druhej strane musí byť predmetom pozornosti protimonopolných inštitúcií, ktoré garantujú existenciu súťažného tlaku na trhoch. V trhovej ekonomike investičné rozhodnutia robia súkromné subjekty. Snaha maximalizovať zisk ich vedie k takému alokovaniu zdrojov, pri ktorom je ich využitie najvyššie. Aby sa presun zdrojov za vyššou efektívnosťou mohol uskutočňovať, nemali by tomuto pohybu brániť prekážky. Na trhoch, kde vstup a výstup sú voľné, menej efektívne aktivity a subjekty sú vytláčané efektívnejšími. Voľný vstup a výstup z trhu, až na výnimky, podporuje alokačnú efektívnosť, čo sa v konečnom dôsledku prejaví vo zvyšovaní blahobytu spotrebiteľov.

### 1. Teoretické prístupy k vymedzeniu konkurenčných bariér

Teoretické názory na otázky bariér konkurencie prešli zaujímavým vývojom. Pokúsime sa naznačiť genézu názorov na konkurenčné bariéry. Pretože tejto otázke sa venovalo mnoho autorov, nie je možné podať vyčerpávajúci prehľad. Sústreďme sa na tie, ktoré považujeme za kľúčové pri hľadaní mechanizmov na ich eliminovanie.

Otázka konkurenčných bariér sa začala skúmať po druhej svetovej vojne. Pozorovali sa rozdiely medzi návratnosťou kapitálu v niektorých odvetviach, a naopak, blokovaním vstupu do iných odvetví. Najprv sa sledovala skupina bariér vstupu na trh.

*J. Bain* [1] sa zaoberal *podmienkami vstupu*, ktoré môžu byť výhodné pre už etablované firmy voči potenciálnym konkurentom. Tieto výhody súvisia s možnosťou zvýšenia cien oproti konkurenčnej úrovni bez toho, aby sa vstup nových firiem stal zaujímavým a atraktívnym. Bain vychádza skôr z hodnotenia úrovne

---

<sup>1</sup> Článok je parciálnym výstupom medzinárodného projektu ACE PHARE 1996, ktorý sa realizuje s podporou Európskej únie.

\* Ing. Daniela ZEMANOVIČOVÁ, CSc., Centrum pre hospodársky rozvoj, Bajkalská 25, 827 18 Bratislava



bariér než z identifikovania príčin, prečo je vstup ťažký alebo ľahký. Identifikoval tri skupiny bariér:

- *Absolútna výhoda v nákladoch*, ktoré majú etablované firmy.<sup>2</sup> Etablované firmy môžu mať oproti novovstupujúcim firmám výhodu z hľadiska získania niektorého výrobného faktora.

- *Úspora nákladov z rozsahu a vysoké kapitálové náklady*. Ak majú etablované a nové firmy rovnaký prospech z úspor z rozsahu, prečo existujúce firmy sú schopné mať z toho nadmerné zisky? Vysvetlením môžu byť ťažkosti pri získavaní financií na nákladný projekt. Ale na druhej strane, ak fungujú kapitálové trhy, nemalo by ísť o neprekonateľnú prekážku. Riziko spočíva v tom, že ak sa vstup viaže na vysoké utopené náklady (sunk costs) a nepodarí sa efektívne etablovanie na trhu, potom straty budú vysoké. V tejto situácii správanie už etablovaných firiem môže byť agresívne, a teda riziko je vysoké a môže odrádzať od vstupu na trh.

- *Diferenciácia produktov* a tzv. first-mover advantage (výhoda prvého) môžu ovplyvniť zámer vstúpiť na trh. Vychádza sa z predpokladu, že prvá firma má nižšie marketingové náklady, nemá ešte konkurentov. Ďalšie firmy už musia vynakladať viac marketingových nákladov, pretože musia čeliť konkurentom. Ale protichodne pôsobia iné faktory.<sup>3</sup>

Podľa J. Baina výhoda v nákladoch, diferenciácia produktov, masívna reklama, úspory nákladov z rozsahu predstavujú bariéry vstupu, pretože umožňujú už etablovaným firmám zvyšovať ich ceny nad úroveň, ktorú by dosiahli v súťažných podmienkach bez toho, aby urobili vstup atraktívnym. Cenové teórie hovoria, že vstup sa uskutoční iba vtedy, ak potenciálny konkurent očakáva ceny minimálne sa rovnajúce jeho nákladom. Cenové očakávania sú ovplyvnené existujúcou vysokou úrovňou cien, ale aj správaním už etablovaných firiem. Bain dodáva, že očakávania sú determinované vysokou ziskovosťou sektora vo vzťahu k bariéram vstupu. Posledné výskumy zdôrazňujú, že strategické správanie etablovaných firiem môže mať tiež vplyv na očakávania potenciálnej konkurencie.

Etablované firmy môžu voči potenciálnym konkurentom zvoliť nasledujúce stratégie:

a) *blokovanie vstupu*, ak firmy už operujúce na trhu môžu ignorovať obavu zo vstupu konkurentov na trh;

b) *limitovanie vstupu*, ak etablované firmy zmenia svoje správanie v dôsledku hrozby vstupu nových konkurentov;

c) *prispôsobenie vstupu*, ak sa prispôsobia vstupu nových konkurentov.

<sup>2</sup> Neskôr viacerí autori spochybnili tento faktor ako skutočnú bariéru.

<sup>3</sup> Napríklad H. Demsetz [4] argumentuje, že preferencia jednej značky produktu pred inou vplyva aj z investícií do reputácie a kvality.

Ďalší autori, najmä *J. Stigler* a *H. Demsetz*, oponujú uvedenému chápaniu bariér vstupu. *H. Demsetz* [4] pozmenil Bainovo chápanie absolútnej výhody v nákladoch ako bariéry vstupu. Argumentoval, že takáto výhoda vzniká z nedostatkových výrobných faktorov a spôsobuje skôr rentu vyplývajúcu zo vzácnosti než monopolný zisk.

*G. J. Stigler* [17] definuje dlhodobé bariéry vstupu ako prekážky z hľadiska rizika, oneskorenia alebo nákladov, ktoré musia prekonať novovstupujúce firmy v porovnaní s už etablovanými, ktoré tieto náklady nemali. V dôsledku toho je vstup buď menej ziskový, alebo ťažší. Podľa *G. J. Stiglera* „bariéry vstupu môžu byť definované ako náklady, ktoré musia prekonať firmy vstupujúce na trh, ale nemuseli ich vynaložiť firmy už etablované“. Napríklad rozdielne environmentálne normy, ale aj vernosť zákazníkov má vplyv na náklady, pretože nové firmy musia vynaložiť náklady na prekonanie spotrebiteľských návykov. Podľa neho ale diferenciácia výrobkov nie je bariérou vstupu, iba ak novovstupujúce firmy majú vyššie náklady na diferenciáciu výrobkov ako existujúce.

*Stiglerovu* definíciu doplnil *C. von Weizsäcker* [18] o podmienku, že bariéry vstupu musia znižovať blahobyt spoločnosti: „... bariéry vstupu sú náklady, ktoré musia prekonať tie firmy, ktoré chcú vstúpiť na trh, ale nemuseli ich prekonávať už etablované firmy, a ktoré implikujú rozdiel v alokácii zdrojov z pohľadu spoločnosti“. Teda vstup by mal vytvárať spoločenský prospech.

Niektorí autori sa začínajú venovať aj otázke *bariér výstupu* a zdôrazňujú význam utopených nákladov, ktoré strácajú svoju hodnotu pri zmene aktivity, napríklad náklady na reklamu alebo veľmi špecifické výrobné zariadenia, ktoré sa nemôžu predať bez citeľnej straty. Preto pre potenciálnu konkurenciu existuje zvýšené riziko, že pri pokuse o vstup na trh a pri nožnej agresívnej reakcii existujúcich firiem (napr. cenová vojna) by utrpeli značné straty. Utopené náklady sú podstatné pri posúdení nákladovosti výstupu. To teda znamená, že bariéry výstupu z trhu súvisia s vysokými fixnými nákladmi. Ale samotná viazanosť fixných nákladov nevytvára bariéru pre vstup v tom prípade, ak je možné pri zmene aktivity zachovať ich hodnotu, a teda iba utopené náklady pôsobia ako bariéra. Potom bariéry výstupu môžu ovplyvniť vstup, pretože riziko neúspešného výstupu môže ovplyvniť samotné rozhodnutie o vstupe. Tieto náklady nepriamo ovplyvňujú aj správanie firiem, ktoré sú už etablované, efekt utopených nákladov na správanie etablovaných firiem, a toto správanie je agresívnejšie.

Konkurenčnú politiku v 70.–80. rokoch silne ovplyvnila *teória kontestabilných (súťaživých) trhov* (*W. J. Baumol, R. D. Willig, J. C. Panzar*) [2]. Kontestabilné trhy chápu títo autori ako trhy, na ktorých sú priaznivé podmienky pre súťaž a sú pre ne charakteristické nasledujúce podmienky • *vstup na trh je voľný, neexistujú bariéry vstupu* • *výstup z trhu je voľný a nie je spojený s mimoriadnymi nákladmi*.

Ľahkosť vstupu na trh a výstupu z neho vytvára základné kritérium pre konkurenčný charakter trhu. Bariérami vstupu sú všetky prekážky, ktoré vstupujúcim firmám vyvolávajú náklady, pričom náklady pre novovstupujúce a už etablované subjekty nie sú rovnaké. Aj pri oligopolnej, alebo dokonca monopolnej štruktúre trhu sa môžu vytvoriť priaznivé podmienky pre súťaž, ak *potenciálna konkurencia* pôsobí ako limit pre stanovenie neprimeraných podmienok zo strany monopolného subjektu. Napríklad ceny sa nemôžu veľmi vzdialiť od hraničných nákladov, v dôsledku čoho etablované firmy nezískajú vysoké zisky, ich finančná pozícia sa neposilní a pri raste dopytu je možný vstup nových subjektov. Výsledkom týchto podmienok je, že podnikatelia, ktorí pôsobia na danom trhu, správajú sa tak ako na konkurenčnom trhu. Na kontestabilných trhoch sa neefektívnosť môže vyskytovať iba krátkodobo a v skutočnosti vytvára podmienky pre vstup potenciálnej konkurencie. V tomto prístupe sa dôraz nekladie na štruktúru trhu a snahu o jej atomizáciu, ale na možnosti *potenciálnej konkurencie* a existenciu či neexistenciu *bariér vstupu na trh*. Podľa teórie kontestabilných trhov, ak nie sú prekážky pre vstup a výstup, potom potenciálna konkurencia garantuje, že etablované subjekty budú dosahovať iba „konkurenčné“ zisky. Existuje teda možnosť, aby rovnako efektívna firma vstúpila na trh alebo vystúpila z neho. Odvetvia, kde vstup a výstup sa môžu uskutočniť bez viazania nákladov, sa podľa W. Baumola [2] nazývajú kontestabilné.

Táto teória zdôrazňuje *rozdiel medzi fixnými a utopenými nákladmi*. Utopené náklady sú tie fixné náklady, ktorých hodnota sa pri výstupe z odvetvia nezachová. Ak utopené náklady nie sú významné, potom voľný vstup na trh môže viesť k správaniu, ktoré maximalizuje blahobyť. Teória kontestabilných trhov naznačuje, že trhy bez bariér mobility môžu byť efektívne, pretože výrobné náklady sú minimálne a ceny sa rovnajú hraničným nákladom.

*J. Ferguson* [8] identifikuje bariéry vstupu ako faktory, ktoré robia vstup na trh neziskový – umožňujú etablovaným firmám držať ceny nad úroveň hraničných nákladov a trvalo získať monopolný výnos. Táto definícia vychádza z rozdielu medzi cenou a hraničnými nákladmi.

*R. Gilbert* [11] navrhuje nové alternatívy definovania bariér vstupu. Pracuje s pojmom *bariéry mobility*. Na rozdiel od Weizsäckera, Gilbert definuje bariéru vstupu ako rentu, ktorá sa odvodzuje z etablovania. Bariéry vstupu predstavujú pre etablované firmy rentu (dodatkový zisk), ktorú môžu získať v dôsledku pôsobenia v danom odvetví. Napríklad obmedzenie počtu značiek taxíkov je bariérou prístupu k výrobným zdrojom, pretože redukuje ponuku taxi služieb. Ale nevedie k výhode pre taxikárov, ktorí vstúpili na trh skôr, pretože náklady príležitosti na značky sú rovnaké aj pre novovstupujúce subjekty. Strategické správanie firiem môže využiť bariéry mobility ako výhodu pre etablované firmy. Utopené

náklady a úspory nákladov z veľkosti môžu viesť k takej úrovni výstupu, ktorá bráni ďalším vstupom. Investície do reklamy a výrobovú diferenciáciu možno využiť ako bariéru pre mobilitu kapitálu, čo nebráni vstupu potenciálnej konkurencie. Teda štruktúrne charakteristiky trhu, ktoré bránia mobilite kapitálu, môžu sa využiť v prospech firiem pôsobiacich na trhu. Ale môžu mať aj pozitívny vplyv na spoločenský blahobyť. Preto sa bariéry mobility majú posudzovať z hľadiska dopadov na blahobyť spoločnosti. Štruktúrne bariéry mobility môžu brániť vstupu konkurentov, ale rovnako môžu podporovať stratégie, ktoré zvýšia konkurenciu. Stratégia „uzamknutia“ spotrebiteľov umožní zvýšiť ceny a podniknúť ďalších konkurentov k vstupu na trh, „zamknúť“ ďalších spotrebiteľov a trh držať pre seba [7]. Etablovanie firmy môže otvoriť dvere novým konkurentom, napríklad prostredníctvom vysokých cien, ktoré môžu podniknúť ďalších konkurentov k vstupu na trh.

Obmedzenia mobility znamenajú zníženie blahobytu v porovnaní s optimálnym alokovaním zdrojov. Ale spravidla na trhoch neexistujú najlepšie podmienky. Navyše, uvedené faktory, ktoré majú charakter bariér vstupu, sa menia v čase, niektoré sa stávajú irelevantnými, a naopak, význam nadobúdajú nové. Napríklad úspory nákladov z rozsahu nemožno považovať za postačujúcu podmienku, ktorá by chránila firmu pred potenciálnou konkurenciou. Absolútna výhoda v nákladoch neimplikuje „rentu etablovania“.

*R. E. Caves* a *M. E. Porter* [3] zdôraznili význam *bariér mobility*, ktoré bránia pohybu medzi odvetviami, resp. segmentmi odvetvia. Tvrdili, že náklady výstupu možno priradiť k špecifickým aktívam, ktoré bránia mobilite kapitálu. Aktíva sú špecifické v niektorej ekonomickej aktivite, ak ich hodnota výrazne presahuje hodnotu ich alternatívneho použitia. Rozdiel v hodnote aktív s ďalším najlepším využitím určuje náklady výstupu.

## 2. Empirické výskumy

Empirickými štúdiami bariér vstupu sa zaoberali viacerí autori, napríklad J. J. Siegfried a L. B. Evans (1994). A. K. Dixit [6] skúmal Bainom definovanú úsporu nákladov z rozsahu. A. S. Joskow, R. L. Johnson a G. J. Werden [12, s. 457] vo svojej práci poukázali na skutočnosť, že vysoké ceny v porovnaní s nákladmi v leteckom priemysle nepôsobili ako stimul pre vstup na trh. S. C. Salop [14, s. 551] sa orientuje na praktický návod ako postupovať pri analýze jednotlivých prípadov konkurenčných bariér. Zaviedol koncept minimálneho rozsahu, ktorý sa používa pri analýze ekonomických koncentrácií protimonopolnými inštitúciami v USA. Metodické pokyny Federal Trade Commission v USA pri sledovaní dopadov horizontálnych koncentrácií kladú dôraz na analyzovanie včasnosti, ľahkosti a dostatočnosti vstupu na dané trhy.

Pre výkon súťažnej politiky sú dôležité techniky identifikovania bariér vstupu. Ide v podstate o expertný odhad, ako ťažký a časovo náročný by mohol byť vstup na daný trh. Využívajú sa analýzy frekvencie vstupov na príslušné trhy v minulosti, resp. prostredníctvom dotazníkov sa zisťujú ťažkosti a pravdepodobnosť vstupu na trh. Zaujímavé boli výsledky empirických výskumov J. J. Stiglera a M. Schwartz, ktorí sledovali, či vstup do rôznych odvetví má rôzny vplyv na zmenu ziskov. Dospeli k záveru, že „erózia“ ziskov trvá dlhšie v koncentrovaných a vysokoziskových odvetviach.

Analýza empirických údajov o vstupe nových firiem na trh a výstupe z trhu naznačuje:

- medzi početnosťou vstupov na trh a výstupov z neho je korelácia;
- jednotlivé odvetvia sa odlišujú mierou vstupov a výstupov, pričom rozdiely medzi nimi sa zachovávajú počas dlhšieho časového obdobia;
- pozoroval sa značný rozptyl medzi početnosťou vstupov a výstupov v jednotlivých odvetviach;
- existujúce firmy vstupujú do nových aktivít vo väčšej miere ako novovytvorené firmy;
- malé, nové firmy majú vysokú mieru výstupov, neúspechu, pravdepodobnosť prežitia je vyššia pri etablovaných firmách, ktoré rozširujú svoje aktivity;
- v priemere 40% všetkých firiem a 60% nových firiem zanikne po 5 rokoch;
- veľkosť vstupujúcich firiem je menšia ako priemerná veľkosť firiem v odvetví.

### 3. Členenie konkurenčných bariér

Bariéry vstupu a výstupu predstavujú rôznorodú skupinu. Podľa nášho názoru ich možno rozdeliť na tri skupiny:

a) *štruktúrne bariéry*, súvisiace s ekonomickými podmienkami daného sektora (vysoké investície, unikátna technológia, významné úspory nákladov z rozsahu, vertikálna integrácia, nevyhnutný prah nákladov na výskumnú a vývojovú podporu a pod.);

b) *strategické bariéry*, súvisiace so správaním už etablovaných firiem, ktoré môžu reagovať tak, že zvýšia štruktúrne bariéry, alebo sa snažia odradiť potenciálnych konkurentov od vstupu na trh (napr. predátorstvo, skupovanie výrobných zdrojov); etablované firmy môžu uplatňovať rôzne stratégie, aby zvýšili náklady vstupu, čo vytvára asymetriu medzi etablovanými a vstupujúcimi firmami, ktoré sa môžu zámeru vstúpiť na trh vzdať; ak sú tieto stratégie úspešné, môžu vytvoriť i dlhodobé bariéry vstupu;

c) *regulačné bariéry*, vyplývajúce z niektorých opatrení štátnej správy a obcí (napr. regulačné opatrenia, protekcionizmus, administratívne obmedzovanie vstupu na trh, výlučné práva, certifikáty, licencie a iné povolenia pre podnikanie), ktoré môžu obmedziť alebo časovo posunúť možnosť vstupu na trh.

Takéto členenie vychádza z istého zjednodušenia a zosumarizovania prezentovaných názorov, ako aj diferencovania nástrojov, ktoré je možné použiť na eliminovanie uvedených bariér.

V kontexte transformujúcich sa ekonomík chceme zdôrazniť práve skupinu regulačných bariér, ktorá vyžaduje rozdielne mechanizmy riešenia. V literatúre sa skupina *regulačných bariér* spravidla samostatne nevyčleňuje. Podľa nášho názoru si práve oblasť regulačných bariér zasluhuje zvláštnu pozornosť tak z hľadiska teórie, ako aj pri hľadaní efektívnych nástrojov na ich odbúranie.

## Záver

V trhovej ekonomike konkurencia predstavuje kľúčový mechanizmus, ktorý zabezpečuje alokačnú a produkčnú efektívnosť. Preto analyzovanie prekážok, ktoré obmedzujú konkurenčný tlak, je zaujímavé z hľadiska teoretických východísk, ale aj z hľadiska aplikácie hospodárskej politiky. Otázka konkurenčných bariér je významná aj z hľadiska aplikácie politiky ochrany hospodárskej súťaže. Vplyv teoretických záverov na výkon konkurenčnej politiky možno ilustrovať viacerými rozhodnutiami protimonopolných inštitúcií, resp. súdov.

Podľa nášho názoru by sa podmienky konkurencie mali analyzovať z hľadiska *dynamiky vývoja*. Najmä sledovaním meniacich sa podmienok konkurencie a zmien okolia. S istým zjednodušením možno povedať, že konkurenčné podmienky existujú, ak existuje pohyb a zmeny v pozícii jednotlivých trhových subjektov. Je napríklad potrebné rozlíšiť, či dominancia alebo monopol sú dočasné alebo permanentné (ak sa na dlhý čas zničia všetky konkurenčné tlaky). Konkurencia existuje, ak neexistujú žiadne prekážky na zmenu danej situácie, teda dominantná pozícia na trhu je stále ohrozovaná.

Otázkou konkurenčnej politiky je snaha zabezpečiť *konkurenčné optimum*. Definovanie konkurenčných bariér preto závisí od vymedzenia cieľov samotnej konkurenčnej politiky. Problém zlyhania trhu (napr. v dôsledku zneužitia trhovej moci alebo kolúzneho správania firiem) je hlavne problémom zlej alokácie zdrojov. Riešenie je veľmi často možné uvoľnením pohybu zdrojov do iných aktivít, teda odbúraním prekážok, ktoré tento pohyb blokujú. Vstup na trh je kľúčový z hľadiska konkurenčných analýz, pretože potenciálny konkurent je značnou trhovou silou, ktorá blokuje etablovaným firmám možnosť jednostranného alebo viacstranného (kolúzneho) využitia trhovej moci. Trhovú moc možno

využiť na zníženie výstupov alebo zvýšenie ceny. V prípade, že nejstávajú žiadne bariéry vstupu, pôsobí to ako pozvanie pre vstup nových konkurentov na daný trh. Napríklad rast alebo udržanie cien ako výsledok kartelu je ohrozené po vstupe nových konkurentov, ale môže blokovat' aj uzavretie samotného kartelu. Podobne možnosť zneužitia dominantného postavenia je daná najmä ohraničenosťou alternatívnych možností. Preto voľný vstup na trh vytvára silný protitlak na zneužitie trhovej moci.

Potrebné je zohľadňovať aj nové ekonomické tendencie a teoretické analýzy. Napríklad otázka úspor nákladov z rozsahu ako bariéra vstupu ukazuje, že existuje väzba medzi istou úrovňou bariér a ekonomickou efektívnosťou. Podľa nášho názoru to vyvoláva potrebu bilancovania aj *efektov (vplyv na blahobyť) spojených s konkurenčnými bariérami*. Existencia úspor z rozsahu sama implikuje, že efektívna trhová štruktúra musí byť koncentrovaná. Potom by sa mali aj bariéry posudzovať na základe bilancovania negatívnych a pozitívnych dopadov.

Členenie konkurenčných bariér má význam aj pri hľadaní opatrení na ich obmedzovanie. Klasické nástroje konkurenčnej politiky môžu zohľadňovať štruktúrne a strategické bariéry, prípadne do nich zasahovať.

*V transformujúcich sa ekonomikách je potrebné za kľúčové považovať administratívno-regulačné bariéry pre hospodársku súťaž a hľadať mechanizmy na ich eliminovanie.*

Došlo 14. 11. 1997

## Literatúra

- [1] BAIN, J.: Barriers to New Competition. Cambridge, Harvard University Press 1956.
- [2] BAUMOL, W. – PANZAR, J. – WILIG, R.: Contestable Markets and the Theory of Industry Structure. New York, Harcourt Brace Jovanovich 1982.
- [3] CAVES, R., – PORTER, M.: From Entry Barriers to Mobility Barriers. Quarterly Journal of Economics, 91, 1977.
- [4] DEMSETZ, H.: Barriers to Entry. American Economic Review, 72, 1982.
- [5] DEMSETZ, H.: Efficiency, Competition and Policy. Blackwell, UK, Cambridge & Oxford 1991.
- [6] DIXIT, A. K.: A Model of Duopoly Suggesting a Theory of Entry Barriers. Bell Journal of Economics, 20, 1979.
- [7] FARRELL, J. – SHAPIRO, C.: Dynamic Competition with Lock-in. [Working paper.] Berkeley, University of California, 1986.
- [8] FERGUSON, J.: Advertising and Competition: Theory, Measurement, Fact. Cambridge, Ballinger 1974.
- [9] GEROSKI, P. A.: The Empirical Analysis of Entry. University of Southampton 1983.
- [10] GEROSKI, P. A. – GILBERT, R. – JACQUEMIN, A.: Barriers to Entry and Strategic Competition. Harvard Academic Publishers 1990.

- [11] GILBERT, R.: Mobility Barriers and the Value of Incumbency. In: SCHMALENSEE, R. – WILLIG, R.: *Handbook of Industrial Organization*. New York, North Holland 1989.
- [12] JOSKOW, A. S. – JOHNSON, R. L. – WERDEN, G. J.: Entry, Exit and Performance in Airline Markets. *International Journal of Industrial Organization*, 12, 1994.
- [13] KOVALEFF, T. P.: *The Antitrust Impulse*. New York, M. E Sharpe 1994.
- [14] SALOP, S. C.: Measuring the Ease of Entry. *Antitrust Bulletin*, 31, 1986.
- [15] SHERER, F.: *Industrial Market Structure and Economic Performance*. 2. ed. Chicago, Rand McNally 1980.
- [16] SCHMALENSEE, R. – WILLIG, R.: *Handbook of Industrial Organization*. Amsterdam, North-Holland 1989.
- [17] SIEGFRIED, J. J. – EVANS, L. B.: Empirical Studies of Entry and Exit: A Survey of the Evidence. *Review of Industrial Organization*, 9, 1994.
- [18] STIGLER, G. J.: *The Organization of Industry*. Homewood, IL Richard D. Irwin, Inc. 1968.
- [19] WEIZSÄCKER, C. von: A Welfare Analysis of Barriers to Entry. *Rand Journal of Economic*, 11, 1980, s. 399–420.

## BARRIERS TO COMPETITION

Daniela ZEMANOVIČOVÁ

Recent inquiry into the conditions of competition is dedicated mainly to entry barriers. Competition in market economy represents a pivot mechanism that ensures allocation and production effectiveness. Therefore analysis of barriers that limit competition pressure is interesting not only from the theoretical point of view, but from the standpoint of economic policy as well. The problem of barriers to competition is significant also from the point of view of the policy for the protection of economic competition.

In markets where entry and exit are free, less effective activities and subjects are replaced by more effective ones. Barriers, on the other side, lead to limiting competition pressure and effectiveness deterioration.

The aim of the paper is to analyze the problem of entry and exit market barriers, as well as barriers obstructing the source mobility. It is oriented to the development of views on these problems, specification of competition barriers and their classification. Many papers have been dedicated to this sphere already; therefore, because of the limited scope of this paper, a comprehensive review is not presented here.

Research into the problem of competition barriers started after World War II. First, the barriers obstructing market entry were monitored. J. Bain dealt with conditions of entry that may be advantageous for the already established firms compared to their potential competitors. These advantages are linked with the possibility to raise prices against the competing level without making the entry of competing firms attractive. He starts rather from barrier evaluation than from the identification of the causes of their formation. Other authors define more precisely or modified the understanding of entry barriers. For instance G. J. Stigler defines entry barriers as costs that firms entering the



market must pay, which, however, the already established firms can spare. Von Weiszacker completes this definition by the condition that entry barriers must decrease the welfare of society. Thus the entry should create social benefit. Other authors (for instance W. J. Baumol, J. C. Panzar, R. D. Willig) start to orientate themselves at exit barriers as well. They define competitive markets (markets where conditions for competition are favourable) as those fulfilling two conditions:

- entry to the market is free, no entry barriers exist
- exit from the market is free and not linked to any extraordinary costs.

They stress the importance of buried costs that lose their value at the change of activities and can create barriers for the entry of a potential competitor.

R. E. Caves and M. E. Porter stress the significance of mobility barriers that prevent the movement of resources between branches.

The paper suggests also conclusions of various empirical researches implemented abroad. Analysis of empirical data on entry of new firms into the market and exit from the market suggests correlation between the rates of entry and exit to and from the market. Individual branches differ by the rates of entry and exit, and these differences are preserved throughout a longer time period. Considerable scatter between rates of entry and exit in individual branches has been observed. Firms already existing enter new activities to a greater extent compared to newly-formed firms. Small new firms experience high rate of exits and failures. The probability of survival is higher in established firms that widen their activities. In average 40% of all firms, and 60% of new firms cease to exist within five years. The size of entering firms is smaller than the average size of the firms active in the branch.

Competition barrier monitoring enables preparation of theoretical platform for the research of mechanisms suitable for the reduction of competition barriers. While reviewing competition barriers it is necessary to take into account the dynamic development of economic conditions and their economic impacts.

Competition barriers constitute a heterogeneous group. In the opinion of the author of this paper one can classify these barriers into three groups:

a) *structural barriers* linked with economic conditions of a given sector (high investments, unique technology, importance of cost saving due to economy of scale, vertical integration, necessary threshold of R&D support costs etc.),

b) *strategic barriers* linked with the behaviour of the firms already established, that can react by raising structural barriers or by discouraging potential competitors from entering the market (predatory activities, buy-out of production resources). Established firms may implement various strategies to raise the costs of entry, thus creating asymmetry between established and entering firms; the latter therefore may give up their intention to enter the market. If successful, these strategies can create even long-term barriers to entry.

c) *regulation barriers* resulting from some measures by government authorities and municipalities (for instance regulation measures, protectionism, administrative restriction of entry into the market, exclusive rights, certificates, licenses and other concessions for entrepreneuring), which can limit or postpone the time of entry into the market. There are government or community measures that prevent or obstruct competition activities and, finally, lead to the decrease of welfare.

Such classification starts from a certain simplification and summarization of theoretical views presented, as well as from the differentiation of tools one can use to eliminate such barriers. In the context of economies in transition the author stresses just the group of regulation barriers where one needs different mechanisms for dealing with them. In literature the group of regulation barriers is usually not treated independently. Just the sphere of regulation barriers deserves special attention not only from the theory point of view, but when seeking effective tools to get rid of these barriers. Classic tools of competition policy can intervene or respect structural and strategic barriers. Effective mechanisms for the elimination of regulation interference into the economy, which deform conditions for competition, have not been created so far. In transitional economies it is necessary to consider regulation barriers to economic competition as vital and seek mechanisms for the elimination of these barriers.

## Glosy

### Od Xenofonta k Lucasovi

Jan IŠA\*

V deväťdesiatych rokoch obohatili náš knižný trh viaceré učebnice z rôznych ekonomických a príbuzných disciplín – ekonomickej teórie (ekonómie), bankovníctva, financií, manažmentu, marketingu, účtovníctva, zahraničného obchodu, svetovej ekonomiky a štatistiky. Okrem učebníc, ktorých autormi sú slovenskí ekonómovia, sú teraz k dispozícii aj preklady viacerých zahraničných učebníc. Osobitnú zmienku si zasluhuje slovenský preklad slávnej Samuelsonovej *Ekonomie*, ktorá od roku 1948 formovala ekonomické myslenie niekoľkých generácií západných ekonómov.<sup>1</sup> Až do roku 1996 však chýbala učebnica z dejín ekonomických teórií, teda z oblasti, v ktorej má Slovensko (najmä zásluhou prác profesora Štefana Heretika)<sup>2</sup> dlhé tradície.

Dejiny ekonomických teórií sú samostatnou vedeckou disciplínou, a zároveň osobitným predmetom na ekonomických univerzitách. Je pravda, že dejín ekonomického myslenia sa okrajovo dotýkajú aj učebnice ekonómie, prípadne iných ekonomických disciplín.<sup>3</sup> Učebnice ekonómie však prinášajú predovšetkým „hotové poznatky“ alebo teoretický systém ekonomických poznatkov, a nie podrobnú historickú genézu týchto poznatkov. Naproti tomu dejiny ekonomického myslenia (resp. ekonomických teórií) objasňujú teoretickú reflexiu zložitého procesu vzniku ekonomických názorov a teórií, analyzujú pozadie sporov rôznych škôl (pripomeňme napr. známu keynesovsko-monetaristickú kontroverziu)

\* doc. Ing. Jan IŠA, DrSc., Ekonomický ústav SAV, Šancová 56, 811 05 Bratislava

<sup>1</sup> Tohto roku vyšlo v USA už šestnásť vydanie tohto diela (Irvin/McGraw-Hill), ktorého slovenský preklad pripravuje vydavateľstvo Elita. Slovenský čitateľ má v súčasnosti k dispozícii aj ďalšie známe učebnice, ktoré približujú poznatky modernej makroekonómie (B. Felderer, S. Homburg, P. Salin). Horšia je situácia s učebnicami mikroekonómie.

<sup>2</sup> Pozri HERETIK, Š.: Náčrt dejín politickej ekonómie (do sedemdesiatych rokov 19. storočia). Bratislava, Pravda 1988 (prvé vydanie vyšlo roku 1958); HERETIK, Š.: Teoretické základy súčasnej buržoáznej ekonómie. Bratislava, Pravda 1973. Preklady druhej práce vyšli aj v zahraničí – Berlín, Moskva, Budapešť.

<sup>3</sup> V učebniciach ekonómie sa najčastejšie spomína Quesnayho ekonomická tabuľka, Smithova neviditeľná ruka, Ricardova teória komparatívnych nákladov, teória hraničnej užitočnosti a hraničnej produktivity, teória pracovnej hodnoty, Marxova teória nadhodnoty a reprodukcie, teória čiastkovej (Marshall) a všeobecnej (Walras) rovnováhy, teórie rastu a iné. Niektoré učebnice ekonómie obsahujú dokonca osobitnú kapitolu venovanú dejinám ekonomického myslenia, pravda, ide len o hrubý náčrt dejinných etáp a o formulovanie dejinného poučenia.

a kriticky odhaľujú slabiny (alebo obmedzený poznávací význam) jednotlivých teoretických prístupov. Paul A. Samuelson charakterizuje význam štúdia dejín ekonomického myslenia takto: „Tento výlet (t. j. výlet do dejín ekonomického myslenia – J. I.) prehľbi naše vedomosti o koreňoch jazyka modernej ekonómie podobne ako štúdium latinčiny obohacuje naše znalosti moderných jazykov. Ak pochopíte, ako súčasné ekonomické teórie vyrastali z minulosti, budete lepšie pripravení pochopiť modifikácie týchto teórií, ku ktorým určite dôjde v budúcnosti“.<sup>4</sup> Pri hlbšom štúdiu moderných ekonomických teórií dospejeme spravidla k záveru, že mnohé ekonomické problémy nemožno úplne pochopiť bez objasnenia ich genézy a bez komparácie rôznych teoretických prístupov. Tieto prístupy totiž spravidla vychádzajú z odlišných predpokladov a úrovní abstrakcie, odzrkadľujú rôzne ekonomické podmienky (porovnajme napr. 30. a 70. roky nášho storočia), a preto sa ich závery a poznatky nemusia vždy vylučovať. Naopak, aj poznatky „konkurujúcich si“ teórií sa môžu v mnohom dopĺňovať. Mnohí ekonómovia však takto neuvažujú a usilujú sa dokázať svoju „pravdu“ aj vtedy, keď zjavne odporuje pozorovaným faktom, riadiac sa heslom „tým horšie pre fakty“.

Keď uvažujeme o význame štúdia dejín ekonomického myslenia na vysokých školách ekonomického zamerania, musíme upozorniť ešte na jeden špecifický moment, ktorý sa vzťahuje na minulé desaťročia, t. j. na „predtransformačné“ obdobie. Nemožno nevidieť, že výučba ekonomických predmetov bola vtedy veľmi jednostranná, lebo v nej chýbali poznatky z moderných ekonomických teórií. Medzeru na tomto poli pomáhala aspoň čiastočne zaplniť práve výučba dejín ekonomických teórií, aj keď sa ani ona (chápaná ako „kritika buržoáznej ekonómie“) nevyhla zjednodušeniam. Bol to však prakticky jediný kanál, ktorým k poslucháčom bývalej VŠE prúdili poznatky modernej ekonómie. Je paradoxné, že v súčasnosti sa tento dôležitý predmet vyučuje iba na Národohospodárskej fakulte Ekonomickej univerzity v Bratislave.

Významným príspevkom ku skvalitneniu výučby dejín ekonomického myslenia (a nepriamo aj ďalších ekonomických predmetov, najmä ekonómie) je učebnica *Dejiny ekonomických teórií* (Bratislava, Elita 1996. 310 s.), ktorej autormi sú pracovníci Katedry všeobecnej ekonomickej teórie a hospodárskych dejín Národohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave. Vedúcim kolektívu autorov je doc. Ing. J. Lisý, CSc., a členmi kolektívu doc. Ing. J. Petričová, CSc. a Ing. A. Čaplánová, PhD. Treba oceniť, že publikácia na pomerne malom priestore (310 strán) podáva široký náčrt vývoja ekonomického myslenia od staroveku až po súčasnosť. Obmedzený rozsah publikácie neumožňoval, prirodzene, autorom objasniť všetky ekonomické teórie, názory, koncepcie, smery

<sup>4</sup> SAMUELSON, P. A. – NORDHAUS, W. D.: *Ekonómia 2*. Bratislava, Bradlo 1992, s. 387.

a školy, ktoré sa pokúšali vysvetliť ekonomické javy ovplyvňujúce spoločenský vývoj. Autori sa sústredili na objasnenie hlavných tendencií v ekonomickom myslení, neponechávajú však bokom ani smery, ktoré stoja v „opozícii“ k hlavným prúdom ekonómie a pomáhajú dokresliť pestrú mozaiku ekonomického myslenia v jednotlivých epochách. Medzi tieto „opozičné“ alebo alternatívne smery patrí napríklad historická škola, teórie socializmu, Marxova ekonomická teória, inštitucionalizmus a radikálna ekonómia. V budúcnosti však treba uvážiť, či by sa nemal viac spojiť výklad vývoja ekonomických teórií s „hospodárskymi dejinami“, t. j. načrtnúť ekonomické podmienky, v ktorých sa jednotlivé ekonomické teórie a smery rodili.

Úvodom k vlastnému rozboru dejín ekonomických teórií je prvá kapitola venovaná prehistórii economickej vedy, t. j. učeniam starovekého Grécka (Xenofón, Platón, Aristoteles), scholastike, merkantilizmu a fyziokratizmu. Na okraj učenia fyziokratov možno uviesť dve poznámky. Po prvé, fyziokrati otvárajú dlhú, stále ešte neuzavretú éru hospodárskeho liberalizmu, ktorý má svoje obdobia rozkvetu a úpadku, vyvíja sa, mení, ale stále je v mnohom aktuálny. Po druhé, učenie fyziokratov sa niekedy zahŕňa už do klasickej ekonómie, ktorá predstavuje „mladosť“ economickej vedy.

Ďalšie dve kapitoly autori venujú klasickej politickej ekonómii. Po stručnom náčrte názorov prvého anglického predchodcu klasickej ekonómie W. Pettyho analyzujú teoretické koncepcie dvoch najvýznamnejších klasickej ekonómie – A. Smitha (klasického ekonóma manufaktúrneho obdobia) a D. Ricarda (ekonóma obdobia priemyselnej revolúcie a detského veku továrenského systému). Ďalší vývoj klasickej ekonómie reprezentujú: J. B. Say (ten sa však zároveň označuje ako zakladateľ poklasickej ekonómie), T. R. Malthus, J. Mill, J. R. Mac Culloch, J. St. Mill, W. N. Senior, H. Ch. Carey, C. F. Bastiat a Simonde de Sismondi. Pravda, táto skupina je príliš heterogénna a zaradenie všetkých uvedených ekonómov do klasickej školy je trocha sporné.

Opozíciu proti klasickej škole predstavovala historická škola, ktorá je predmetom štvrtej kapitoly. Táto škola, ktorej predchodcom bol F. List, mala svoje korene v Nemecku, kde sa vyvíjala ako staršia (W. Roscher, B. Hildebrand, K. Knies) a mladšia historická škola, ktorú zase tvorili ekonómia dvoch generácií. V prvej generácii to bol predovšetkým G. von Schmoller a v druhej W. Sombart a M. Weber. Historická škola si zasluhuje pozornosť z viacerých dôvodov. Je to predovšetkým jej metodologický prínos spojený s kritikou jednostrannosti anglickej klasickej ekonómie (tzv. spory o metódu). Nemožno tiež zabúdať, že historická škola značne ovplyvnila ekonomické myslenie v našom „regióne“ a stala sa jedným zo zdrojov sociálno-ekonomických teórií, najmä inštitucionalizmu.

Piata a šiesta kapitola analyzujú „protikapitalistické“ teórie. Sú to predovšetkým predmarxistické názory na socializmus (vrátane názorov socialistov – ricardovcov) a potom vlastné Marxovo ekonomické učenie. Autori správne pripomínajú skvelé hodnotenie Marxovho učenia obsiahnuté v klasickom diele J. A. Schumpetera *Dejiny ekonomickej analýzy*, ktoré zdôrazňuje komplexnosť Marxovho teoretického systému. Na kapitoly venované historickej škole a Marxovi nadväzuje dvadsiata šiesta kapitola, ktorej predmetom je inštitucionálna a radikálna ekonómia. Bolo by zaujímavé zamyslieť sa v ďalšom vydaní nad osobnosťou V. I. Lenina (najmä nad jeho teóriou monopolistického kapitalizmu).

Ďalších päť kapitol autori venovali neoklasickej ekonómii, jej zdrojom a hlavným stavebným prvkom, t. j. teórii hraničnej užitočnosti (rakúska škola, W. S. Jevons, V. Pareto, J. R. Hicks), teórii všeobecnej ekonomickej rovnováhy (v tejto časti je veľmi zdarilý výklad teórie hier), ekonómii blahobytu, teórii čiastkovej ekonomickej rovnováhy a hraničnej produktivity. Okrem už spomínaných osobností tu vystupuje L. Walras, W. Leontief, A. C. Pigou, A. Marshall, J. B. Clark a ďalší predstavitelia neoklasickej ekonómie. Autori „nezabudli“ na teóriu firmy a na príspevok E. Chamberlina a J. Robinsonovej (teórie nedokonalnej a monopolistickej konkurencie – v nadpise na s. 126 sa však omylom uvádza teória monopolu). Prínosom je zaradenie časti o manažérskych (neortodoxných) teóriách firmy, ktoré môžu slúžiť ako východisko pre štúdium manažmentu. Treba oceniť, že autori kombinujú historický prístup (t. j. pohľad na vývoj jednotlivých teórií) s hodnotením súčasných teoretických prístupov.

Osobitné postavenie majú ďalšie dve kapitoly. Dvanásta kapitola sa zaoberá Schumpeterovou teóriou hospodárskeho vývoja, ktorá obsahuje veľa myšlienok aktuálnych aj v súčasnosti (teória inovácií, teória ekonomických cyklov). Škoda, že autori z priestorových dôvodov nemohli viac zhodnotiť Schumpeterov fundamentálny prínos k dejinám ekonomického myslenia. Hodnoteniu originálneho prínosu švédskych ekonómov je venovaná trinásta kapitola, ktorá upozorňuje, že k rozpracovaniu makroekonomickej teórie (navyše s akcentom na otvorenú ekonomiku) súbežne s Keynesom (a v niektorých otázkach aj s predstihom pred ním) významne prispela štokholm-ská škola. Medzinárodným ocenením prínosu švédskych ekonómov bolo aj udelenie Nobelovej ceny za ekonomiu G. Myrdalovi a B. Ohlinovi.

Analýza štokholmskej školy je vlastne úvodom k ďalším kľúčovým kapitolám venovaným vzniku a vývoju modernej makroekonómie. Prvou z nich je, prirodzene, kapitola venovaná ekonomickému učeniu J. M. Keynesa, ktorý je nesporne najväčšou osobnosťou ekonomického myslenia v 20. storočí. Na rozbor hlavných zložiek Keynesovho teoretického systému (teória efektívneho dopytu a zamestnanosti, investičný multifikátor, teória úroku a peňazí, teória inflácie)

nadväzuje rozsahom malá, ale zaujímavá kapitola o ďalšom vývoji keynesovstva (neokeynesovstvo, nové keynesovstvo a postkeynesovstvo). O stálej aktuálnosti viacerých myšlienok J. M. Keynesa totiž svedčí práve vznikanie stále nových keynesovských smerov a interpretácií. Ani tým sa však analýza teoretického prínosu lorda z Tiltonu nekončí. Keynes hlboko ovplyvnil teórie rastu (16. kapitola), na čo, pochopiteľne, reagovala neoklasická ekonómia svojimi vlastnými teóriami rastu (17. kapitola). Kapitoly venované teóriám rastu neboli mimochodom tak ovplyvnené obmedzeným rozsahom ako niektoré ďalšie časti. Dúfame, že v prípadnom druhom vydaní sa rozsah niektorých dôležitých kapitol rozšíri, čo by privítali záujemci o hlbšie štúdium dejín ekonomického myslenia. Analýzu keynesovstva uzatvára 18. kapitola nazvaná *Zbližovanie hlavných prúdov modernej makroekonómie*, ktorá čitateľa oboznamuje s tzv. neoklasickou syntézou, s populárnym modelom IS-LM a s jeho ďalším rozpracovaním (Mundell-Fleming). Keynesovský vplyv na hospodársku politiku sa skúma zasa v 24. kapitole, kde sa tiež vysvetľujú ďalšie aktuálne hospodárskopolitické koncepcie.

Keynesovská makroekonómia sa postupne stala predmetom ostrej kritiky, na ktorej sa podieľali najmä neoliberali, monetaristi a ďalšie smery (Hayek, Mises, ekonómia ponuky, teória racionálnych očakávaní). Tieto ekonomické smery sa objasňujú v 19. kapitole (neoliberalizmus), 20. kapitole (neorakúska škola), 21. kapitole (monetarizmus), 22. kapitole (ekonómia ponuky) a 23. kapitole (teória racionálnych očakávaní). Čitateľ sa tu oboznámi s ďalšími ekonómami, ktorí dostali Nobelovu cenu (F. A. Hayek, M. Friedman, G. S. Becker a R. E. Lucas) a v rôznej miere ovplyvnili v 80. rokoch proces tzv. konzervatívnej kontrarevolúcie.

Ďalšie tri kapitoly autori venovali niektorým špecifickým teóriám, ktoré vznikli mimo hlavného prúdu ekonómie. Sú to predovšetkým tzv. kontraktčné teórie (25. kapitola), sociálno-ekonomické teórie (26. kapitola) a ekonomické teórie rozvoja rozvojových krajín (27. kapitola).

Bolo by zaiste možné uviesť ďalšie ekonomické teórie a názory, hlbšie sa venovať metodologickým otázkam a rozšíriť analýzu teórií firmy a ďalších mikroekonomických problémov. Okruh skúmania však nemôže byť nekonečný a musí brať do úvahy cieľ publikácie, t. j. výučbu dejín ekonomického myslenia na ekonomických univerzitách. A tento cieľ autori úspešne splnili.

V závere chceme ešte vysoko oceniť osobitnú kapitolu venovanú vzniku a vývoju ekonomického myslenia na Slovensku do roku 1945.

Súčasťou učebnice sú aj dve prílohy, z ktorých najmä prvá, nazvaná *Nositelia Nobelovej ceny za ekonómiu*, zaujme všetkých ekonómov zaujímajúcich sa o moderné ekonomické teórie. Nobelove ceny za ekonómiu, ktoré sa udeľujú od roku 1969, prispeli nielen k zvýšeniu záujmu o túto vedu, niekedy označovanú ako ponurá veda (dismal science), ale aj o jej dejiny. Veľkú medzeru, ktorá bola v tejto oblasti u nás, pomáha učebnica *Dejiny ekonomických teórií* úspešne zaplniť.

## Správy

### 23. konferencia CIRET v Helsinkách

V poradí už 23. konferencia CIRET (Centre for International Research on Economic Tendency Surveys), fóra popredných ekonómov a inštitúcií zaoberajúcich sa analýzou ekonomických fluktuácií (cyklickými pohybmi ekonomiky a tendenciami vývoja ekonomického cyklu), sa v uplynulom roku konala v Helsinkách. Konferenciu tradične organizoval nezávislý mníchovský inštitút IFO (Institute for Economical Research). Centre for International Research on Economic Tendency Surveys bol založený v roku 1960, niekoľko rokov po neformálnej spolupráci medzi niektorými inštitúciami v Európe. V súčasnosti má CIRET okolo 750 členov a korešpondentov v 51 krajinách sveta. Nepožaduje od svojich členov platenie členských poplatkov, hoci väčšina podporuje CIRET dobrovoľnými príspevkami na ročnej báze. Členmi CIRET sú predovšetkým inštitúcie ekonomického výskumu, ale aj univerzity, firmy a finančné inštitúcie, ktoré zostavujú ekonomické prehľady alebo používajú údaje pre svoju akademickú prácu a predpovede. Predsedá mu stály výbor, ktorého hlavou je prezident IFO Karl H. Oppenländer, profesor ekonómie na Mníchovskej univerzite. Jeho poradcom je Günter Poser, profesor ekonómie na Darmstadtstejskej univerzite. CIRET usporadúva medzinárodné konferencie pravidelne každý druhý rok, aby garantoval možnosť prezentovať a diskutovať širší rozsah poznatkov získaných na báze štatistických prehľadov.

Rokovanie konferencie sa uskutočnilo v dňoch 30. 7.–1. 8. 1997 v budove Helsinskej univerzity. S uvítacími prejavmi na konferencii vystúpili prof. Oppenländer a P. Vartia, výkonný riaditeľ Ústavu pre výskum fínskej ekonomiky. Úvodný referát predniesla guvernérka Fínskej banky S. Hamäläinen. Na jej vystúpenie voľne nadväzovalo plenárne zasadanie (sekcia 1) venované postaveniu Fínska vo svetovej ekonomike a panelová diskusia.

Prednášky a diskusie boli tematicky rozdelené do piatich sekcií A–E. Najviac nás zaujali príspevky, ktoré sme považovali za ťažiskové najmä z hľadiska získania komplexného prehľadu analýz a predikcií vykonávaných v priemyselných krajinách. Išlo o tieto problémové okruhy: vývoj makroekonomických veličín, napríklad indikátorov priemyselnej produkcie, indikátorov monetárnej politiky, vývoj rozpätia úrokových mier ako veľmi dôležitý a citlivý dlhodobý indikátor, mikroekonomický aspekt dynamiky vývoja správania firiem a prispôsobenie ich vývoju fluktuácii v ekonomike, ale aj problematika tranzitívnych ekonomík.

Rokovanie každej sekcie viedla uznávaná osobnosť v danej vedeckej oblasti. Po odznení 4–5 referátov nasledovala diskusia. Tematicky boli jednotlivé sekcie rozdelené takto: sekcie 2A–E: *Vedúce indikátory I, Časovanie cyklických bodov obratu I, Správanie firiem reflektované v štatistických prehľadoch I, Finančné*



indikátory I, Použitie štatistických údajov v odporúčaníach hospodárskej politiky I; sekcie 3A–E tematicky nadväzovali na predchádzajúce sekcie s označením II; sekcie 4A–D: *Tranzitívne ekonomiky I, Technický pokrok a meranie zásoby kapitálu, Indikátory medzinárodnej konkurencieschopnosti, Štatistické prehľady pokrývajúce sektor služieb*; sekcie 5A–D: *Časovanie cyklických bodov obratu III, Správanie firiem reflektované v štatistických prehľadoch III, Finančné indikátory III, Tranzitívne ekonomiky II.*

V priebehu konferencie sme sa zúčastnili na rokovaní vo viacerých sekciách. Napríklad v sekcii 2A (Vedúce indikátory I), ktorej predsedal R. Nilsson (OECD, Paris), odznel podnetný referát R. Martyho (ETH, Zürich) *Nový systém zložených časovo zhodných a vedúcich indikátorov pre Švajčiarsko*. Nemenej zaujímavý v tejto sekcii bol príspevok G. Petita *Súčasné vedúce indikátory OECD*.

V sekcii 2B (Časovanie cyklických bodov obratu I) predsedal B. Schips (ETH, Zürich). V tejto sekcii boli štyri zaujímavé vystúpenia, z ktorých veľmi podnetný bol referát R. Martyho a B. Schipsa, *Prehľad časovania cyklických bodov obratu*. V sekcii 3B (Časovanie cyklických bodov obratu II), kde predsedal rovnako B. Schips, odznel pre nás inšpiratívny referát W. Przybyskiej a A. Gawela z Poznaňskej Univerzity *Identifikácia ekonomického cyklu v poľskom priemysle*. V referáte sa dokazovalo, že tranzitívne ekonomiky vykazujú na základe testovaní vyššiu frekvenciu ekonomického cyklu a stoja pred limitovanosťou rozsahu časových radov.

Sekcii 3C (Správanie firiem reflektované v štatistických prehľadoch II) predsedal A. Suvanto z Fínskej banky. Zaujal nás najmä posledný príspevok K. Stocka (IFO, Mníchov) *Modely predpovedania časových radov dopytu firiem a dynamické metódy ekonometrie*.

Sekcii 3D (Finančné indikátory II) predsedal K. Lahiri zo Štátnej univerzity New York. Jednotlivé referáty boli zamerané na rôzne aspekty monetárnej politiky. Zaujímavý referát *Analýza monetárnych šokov sekcií agregátov pre Nemecko* napríklad predniesol R. Reimers z Weimarskej univerzity.

Na 23. konferencii CIRET mal svoje zastúpenie i Ekonomický ústav SAV. V sekcii 4A Tranzitívne ekonomiky I (Dôsledky pre spracovanie údajov a ekonomická analýza), E. Mikelka riaditeľ EÚ, predniesol referát *Makroekonomická analýza Slovenskej republiky*. Referát výstižne charakterizoval makroekonomický vývoj SR za obdobie posledných rokov. Z reakcie poľských a maďarských účastníkov vyplynulo, že tieto krajiny sa stretávajú s podobnými problémami a je užitočné vymieňať si s nimi názory na ekonomickú transformáciu vrátane hodnotenia konjunktúrneho vývoja na základe metód vypracovaných v krajinách OECD. Do diskusie k tomuto referátu sa zapojili účastníci zo Švajčiarska, z Fínska a Nemecka, ktorí s veľkým záujmom sledujú vývoj tranzitívnych ekonomík.

V sekcii 5C (Finančné indikátory III), kde predsedal K. Lahiri, nás zaujala jeho prednáška *Úrokové rozpätie a ekonomický cyklus*.

Rokovanie konferencie uzavrelo plenárne zasadanie (sekcia 6), ktorej predsedal K. Oppenländer.

Hlavným prínosom konferencie bolo získanie najnovších poznatkov z analýz ekonomického cyklu a konjunktúrnych prognóz v trhových i tranzitívnych ekonomikách. Metodika OECD môže byť veľmi inšpiratívna pri vypracúvaní predpovedí vývoja ekonomického cyklu aj u nás.

Predpovedanie ekonomických fluktuácií u nás zväčša používa klasické metódy, odlišné od prognóz používaných v krajinách OECD.

Problematickým sa javí dostupnosť časových radov, spravidla až od roku 1992, pričom v priemyselných krajinách sa sledujú tieto rady najmenej od začiatku 60. rokov. Veľké problémy sú s používaním cenových indikátorov do roku 1989 (plánovanie cien).

Problematike fluktuácií je potrebné venovať primeranú pozornosť. Pre tranzitívne ekonomiky by navyše bolo veľmi užitočné a vhodné rozšíriť výskum aj o analýzu metód používaných v krajinách OECD.

*Eduard Szittay*

## Seminár o externalitách a možnostiach ich riešenia

Katedra verejnej ekonómie Ekonomicko-správnej fakulty Masarykovej univerzity v Brne usporiadala v dňoch 29.–30. januára 1998 pracovný seminár venovaný diskusií a skúmaniu jednej z kľúčových kategórií verejnej ekonómie – *externalitám*. Seminára sa zúčastnili hlavne učitelia z vysokých škôl v Českej republike, ako aj niekoľko vysokoškolských učiteľov zo Slovenska. Miestom konania seminára boli Šlapanice pri Brne a jeho cieľom bola výmena názorov na interpretáciu externalít v súčasnej ekonomickej literatúre, najmä vo vysokoškolských učebniciach, ktorých základom je väčšinou neoklasická ekonomická škola. Z tohto hľadiska bol obsah seminára zaujímavý i pre vysokoškolských učiteľov iných ekonomických predmetov, ako sú predmety v pôsobnosti katedier verejnej ekonomiky.

Externality sa v ekonomickej literatúre zvyknú považovať za dôsledky zlyhania trhu a tým aj za jednu z viacerých objektívnych príčin zásahov štátu do ekonomiky. Na seminári odznelo niekoľko námietok proti takémuto zdôvodňovaniu vzniku externalít. Externality podľa týchto vystúpení nemajú vôbec vzťah k trhu, ich podstata je mimotržová, o čom svedčí skutočnosť, že existovali ešte pred vznikom trhovej ekonomiky. Pôvod externalít podľa viacerých účastníkov seminára nemožno vidieť v zlyhaní trhu, ale skôr štátu, hlavne jeho nižších zložiek a v zlyhaní ľudských subjektov.

Ekonomovia nie sú v názore na samotnú podstatu pojmu externalita jednotní.

Na seminári odzneli rôzne definície tohto pojmu, tak ako ich poznáme a odovzdávame študentom z anglosaských vysokoškolských učebníc. Podstata objasnenia ich vzniku väčšinou spočíva v činnosti subjektu, ktorá vyvoláva náklady alebo výnosy u iných subjektov bez toho, aby si to tieto subjekty želali, alebo vôbec uvedomovali. Takéto chápanie externality sa považuje za príliš široké, sťažujúce ekonómovi riešiť problém externalít, zvlášť pre problémy v oblasti ich možného ocenenia, ich kvantifikácie. Široko chápaná externalita núti ekonóma nakoniec konštatovať, že externalitu nevieme v plnej miere kvantifikovať. Preto treba do riešenia problému zapojiť i subjekty iných vedných disciplín. Druhá naznačená cesta riešenia problému záporných externalít spočívala v možnosti užšieho vymedzenia externality, plne zodpovedajúceho len jej ekonomickej podstate, a teda i možnostiam ekonóma riešiť tento problém dostupnými ekonomickými prostriedkami.

Medzi ekonómami existujú rozdiely nielen v definovaní, ale aj v hodnotení spôsobov a možností riešenia záporných externalít. Vo vystúpeniach účastníkov seminára nebolo možné obísť v tejto súvislosti meno anglického ekonóma A. C. Pigoua, ktorý ešte v roku 1928 definoval *externé efekty*. Jeho návrh riešiť problém záporných externalít prejavujúcich sa v súvislosti so znehodnocovaním životného prostredia emisnými daňami sa dnes často považuje za dostatočné zdôvodnenie použitia a označenia rôznych daní za dane

environmentálneho charakteru. Na seminári sa konštatovalo, že nie všetky dane – označované ako nástroje environmentálnej politiky – problém znehodnocovania životného prostredia aj riešia, a preto ich nemožno spájať s menom A. C. Pigoua. V jednom z príspevkov na seminári sa poukazovalo, že takúto úlohu znižovania záporných externalít rozhodne neplní spotrebná daň obsiahnutá v cenách uhľovodíkových palív a mazív, keďže elasticita ich dopytu je veľmi nízka.

Niektorí ekonómovia, ktorí sa nezaoberajú príčinou vzniku samotných externalít, nepovažujú ich existenciu za dostatočný dôvod zásahov štátu do ekonomiky. Vychádzajú zo skutočnosti, že existuje mnoho iných možností, na riešenie problémov, ktoré vznikajú v súvislosti so zápornými externalitami v podobe externých nákladov. Navrhujú riešenie súkromnou cestou v súlade s teóriou R. H. Coaseho, teda bez zásahov štátu.

Vo viacerých vystúpeniach na seminári odznela pripomienka, že použitie súdnej cesty na vymáhanie odškodného za záporné efekty nie je vyslovene súkromná cesta, pretože súdy sú reprezentantmi štátnej moci a verejného poriadku. Navyše použitie tejto cesty, aj v prípade, že sú plne definované vlastnícke práva jednotlivých subjektov, je dosť obmedzené výškou transakčných nákladov. Prítomní zástancovia R. H. Coaseho odporúčali venovať väčšiu pozornosť zdokonaľovaniu právneho systému na uplatnenie nárokov poškodených, spôsobom znižovania transakčných nákladov spätých s odstraňovaním následkov záporných externalít environmentálneho charakteru, ako aj zvýše-

niu racionality správania zúčastnených subjektov zvýšením ich informovanosti o výške škody, transakčných nákladov a platobnej schopnosti znečisťovateľa. V tejto súvislosti sa spomenula možnosť skupinovej žaloby existujúcej v niektorých krajinách.

Nemenej zaujímavou problémovou oblasťou spätou s externalitami bola i analýza konkrétnych príkladov výskytu externých úžitkov a nákladov v jednotlivých odvetviach alebo pri určitých činnostiach. Na seminári sa hovorilo konkrétne o externalitách v oblasti školstva, najmä v súvislosti s vysokoškolským štúdiom, o externalitách v súvislosti so zabezpečovaním obrany krajiny, v poľnohospodárstve a životnom prostredí, a to aj v procese uspokojovania potrieb v súvislosti s bývaním. Tieto príspevky nastoľovali otázky preukázateľnosti externalít, možnosti odhadnúť rozsah úžitkov i nákladov týchto externalít, možnosti ich riešenia súkromnou alebo verejnou cestou.

Všetky spomínané myšlienky z vystúpení na seminári sa týkali záporných externalít. Prečo sa väčšia pozornosť venovala práve týmto externalitám? Podľa niektorých vyslovených názorov preto, lebo subjekty ich pociťujú s menšou intenzitou ako kladné externality. Podľa iných názorov v dôsledku toho, že pri kladných externalitách ide o „škodu“ toho, kto ich poskytuje, a preto len od neho, samotného pôvodcu kladnej externality závisí, či chce za poskytovanie určitých úžitkov náhradu, ak si vôbec poskytovanie týchto úžitkov uvedomuje. Formy a prostriedky domáhania sa odmeny za poskytovanie kladných externalít môžu byť podobné ako pri rea-

lizácii náhrady za pociťovanie záporných efektov (zákaz – príkaz, pokuta – finančná odmena a pod.). Pri oceňovaní kladných externalít dochádza k problémom toho istého charakteru ako pri oceňovaní záporných externalít, navyše, často sa naráža i na odpor vyplývajúci z existencie rôznych skupinových záujmov.

V menšej miere sa na seminári venovala pozornosť problémom skutočných dopadov štátnych zásahov (najmä v súvislosti s mierou ich ekonomickej efektívnosti alokácie zdrojov spoločnosti, dopadom redistribučných procesov, určenia subjektov, ktoré na jednej strane z týchto procesov profitujú a na druhej strane tých, ktoré nesú bremeno nákladov), ako aj určeniu úlohy, ktorú pri riešení externalít zohráva proces verejnej voľby.

Z obsahu jednotlivých vystúpení vyplynulo, že na seminári odzneli príspevky nielen teoretického zamerania, ale i príspevky, ktorých obsahom bola empiricky zameraná analýza niektorých problémov vyplývajúcich z existencie externalít. Prá-

ve táto kombinácia prístupov vytvorila základ pre ďalší posun poznania v oblasti skúmaných externalít.

Z vystúpení tiež vyplynulo, že pri riešení praktických otázok ekonomickeho života nevystačíme len s poučkami a definíciami obsiahnutými v ekonomickej literatúre, osobitne typu vysokoškolských učebníc. Navyše sa zdá, že ekonómovia, ktorí prešli určitým sociálno-ekonomickým vývojom spoločnosti (transformáciou ekonomík centrálne riadených na trhové ekonomiky), sú schopní konštruktívnej kritiky všeobecne uznávaných definícií a poučiek na základe hlbšieho i širšieho pohľadu, sformovaného vývojom ekonomickeho myslenia v týchto krajinách.

Úplne na záver hodnotenia pracovného seminára na tému existencie a riešenia externalít možno konštatovať, že problémovo zamerané vystúpenia jeho účastníkov, ale i niektoré nezodpovedané nastolené otázky svedčia o tom, že externality predstavujú stále aktuálnu a živú problematiku, ktorá sa nepretržite vyvíja.

*Mária Hranaiová*

*Ivan Malý*

## Medzinárodná konferencia o perspektívach kybernetiky a umelej inteligencie a ich aplikácii

V dňoch 10.–12. 9. 1997 sa konala v Starej Lesnej medzinárodná konferencia na tému *Perspektívy kybernetiky a umelej inteligencie po roku 2000*. Usporiadala ju Fakulta elektrotechniky a informatiky Technickej univerzity Košice. Účastníci zastupovali pracoviská z univerzít a vysokých škôl, ako aj z výskumných ústavov z ČR a SR, ktoré sa zaoberajú otázkami umelej inteligencie, neurónových sietí, genetického programovania, genetických algoritmov a ďalších nekonvenčných prístupov

Na konferencii odznali viaceré veľmi podnetné referáty a koreferáty, ku ktorým bola široká odborná diskusia vo vytyčenej oblasti. Do programu boli zaradené aj tri prednášky, ktoré smerovali viac do ekonomickej aplikačnej sféry.

Tradícia týchto konferencií bola založená v bývalej ČSR už pred tridsiatimi rokmi. Stretávajú sa na nej odborné špičky z uvedených oblastí, pričom sa vždy (aj to patrí k tradícii konferencií) prizývajú niekoľkí prednášatelia aj z príbuzných oblastí vedy, najmä z takých odborov, ktoré aplikujú výtobytky kybernetiky a teórie automatizácie na svoj vlastný predmet výskumu alebo aj v praxi. Tentoraz boli prizvaní traja predstavitelia príbuzných disciplín či aplikačných oblastí kybernetiky a automatizácie, a to doc. Ing. Július Kováč, CSc., ako úspešný predstaviteľ podnikateľskej praxe, Ing. Jaroslav Zapletal, CSc., ako podnikateľ a výskumník a prof. Ing. Ladislav Andrášik, DrSc., ako vedec a pedagogický pracovník.

Prvý z nich vystúpil J. Kováč, ktorý ako bývalý vysokoškolský pedagóg na FEI TU Košice v uvedenom odbore sústredil svoju pozornosť na závažné vzťahy a dôsledky zmien vo vzťahoch medzi prechodovými procesmi od priemyselnej revolúcie k informačnej revolúcii na jednej strane a kybernetikou, riadením, manažmentom v podnikateľskej sfére na strane druhej.

V prvej časti svojho vystúpenia J. Kováč (prednáška bola v anglickom jazyku) analyzoval podobnosti a rozdielnosti medzi priemyselnou a informačnou revolúciou. Závery z takejto analýzy používa na odhalenie budúcich trendov v oblasti podnikania a evolúcie hospodárstva. Osobitnú pozornosť venoval ekonomickému a podnikovému manažmentu, inžinieringu, ako aj podnikateľskej správe. Využil aj svoje viacročné pedagogické skúsenosti na to, aby zaujal stanovisko k významu kvality a efektívnosti pedagogického procesu pri vzdelávaní a výchove odborníkov pre tretie tisícročie v uvedenej oblasti podnikateľských činností a celkového makroekonomického rozvoja. Vyzdvihol význam správnej orientácie celého edukačného procesu v situácii, keď hospodárstva prechádzajú do štádia informačnej ekonomiky založenej na poznatkoch a znalostiach a v celkovom prostredí globalizačných procesov.

Osobitný dôraz položil na otázky strategického plánovania, teórie riadenia a ďalšie nové trendy v oblasti zložitých systémov a evolucionistiky z hľadiska

zlepšovania makroekonomického riadenia a politiky v rastúcej neurčitosti vnútorného aj vonkajšieho prostredia (turbulencii, chaose a pod.). Jeho prednáška vyústila do závažných záverov o význame rýchleho zavedenia a osvojovania metód a techník (resp. technológií) elektronického podnikania, obchodných aktivít pomocou služieb internetu, „uvažoval nahlas“ o revolučnom dosahu využitia ITT (informačno-telekomunikačných technológií) pre rozvoj hospodárstva na prelome tisícročí, a to aj pre SR v súčasných geopolitických a medzinárodno-ekonomických súvislostiach.

Medzi pripravenými prednáškami bola prezentovaná aj nekonvenčná teória a metódy simulačného modelovania zložitých ekonomických procesov s osobitným zreteľom na ekonomiky, ktoré prechádzajú transformačným procesom. Autorom nového prístupu je L. Andrášik. Prednášal o nových metódach simulácie ekonomických procesov a o možnostiach využívania genetického programovania, neurónových sietí, genetických algoritmov a pod., pomocou ktorých možno získať viaceré nové pohľady a odborné závery o charaktere ekonomického vývoja v postsocialistických krajinách.

V jeho koncepcii počítačového experimentovania s virtuálnou ekonomickou realitou sa zavádza nový model simulácie selekcie (evolúcie) ekonomickej kultúry na základe náhodného výberu z dvoch génov správania ekonomického agenta. Prvým génom sa reguluje tzv. tvorivé správanie a druhým tzv. stereotypné správanie. Úspešní agenti tvoria populáciu, t. j. hospodárstvo.

Autor použil pre svoj model výsledky svojich minuloročných výskumov zložitých dynamických systémov. Opieral sa tak o svetové autority v danej oblasti, ako aj o výsledky práce domácich autorov, pričom upozornil aj na význam teórie autoorganiky J. Zapletala pre efektívne fungovanie tohto modelu. Bez nich by modely tohto typu nemohli mať vlastnosti sebautvárania a sebaučenia autonómnou cestou: musel by ich totiž vopred skonštruovať tvorca modelu, čím by do neho vniesol svoje subjektívne predsudky. Na rozdiel od toho L. Andrášik sa snaží čo najviac priblížiť k singulárnemu bodu, t. j. k hranici vzniku života, na základe čoho sa úspešne vyhyba nebezpečenstvám falzifikácie svojho produktu niektorými predsudkami, ktoré platia v súčasnej ekonomii main-stream. Autor sa o niektorých aspoň skratkovite zmienil.

Aby dal svojej argumentácii konkrétnejšie hranice, vysvetlil, že v širšej odbornej literatúre sa väčšinou stretávame s dôsledným rozlišovaním medzi prispôbenosťou k prostrediu a výberovým mechanizmom. L. Andrášik upozornil na to, že v prípade ekonomických systémov sa do nich zamiešavajú rozličné vonkajšie sily, ktoré sú nad rámcom prirodzených trhových síl: legislatívne, inštitucionálne (prokuratúra, súdnictvo, daňové a colné orgány, exekúcia, bankový dozor atď.) a podobné vplyvy. Preto treba presnejšie vymedziť, čo by sa malo rozumieť determinantmi prispôbenia v súvislosti s princípmi, ktoré patria do rámca trhovej konkurencie.

Priemyselný podnik môže na trhu súťažiť vo viacerých rovinách. Bežne sa

rozlišuje medzi cenovou konkurenciou a konkurenciou na základe kvalitatívnych špecifik tovarových druhov a služieb. V bežnej situácii na trhu si podnik nemôže vyberať, podľa akého kritéria by chcel súťažiť: musí prijať podmienky, ktoré prevládajú na danom trhu. Bežne sa uznáva, že sa má vyrábať čo najlacnejšie a produkty na určitej úrovni kvality. Tie výrobné podniky, ktoré používajú najlacnejšie vstupy, zvíťazia nad menej efektívnymi výrobcami, ktorí sa v dôsledku toho na danom trhu neudržia a v horšom prípade skrachujú úplne.

Podstatné je hľadanie spôsobov prežitia podniku v daných podmienkach, pretože medzi prispôbením a prežitím (pretrvaním) je veľmi úzky vzťah, ktorý sa často prehliada. Skôr sa berie ohľad na ziskovosť, rentabilitu a pod., hoci tieto ukazovatele vypovedajú len o účinnosti metód na dosahovanie hlavného cieľa a tým je z dlhodobého hľadiska pretrvanie podniku.

Možno súhlasiť s L. Andrášikom v tom zmysle, že pokiaľ ide o prispôbenie, nie je až taký veľký rozdiel medzi prírodným biologickým systémom a hospodárstvom. Jeden aj druhý spôsob má rovnosmerné zameranie. Rozdiel je v tom, že druhý z nich vedie rýchlejšie k cieľu. Je to spôsobené tým, že majú rovnaký determinant prispôbenia, totiž lacnejšiu produkciu. Zdá sa správnou argumentácia L. Andrášika, že z uvedeného poznatku vyplýva záver, že aj bez znalosti mechanizmu prispôbenia môžeme predpovedať smer evolúcie. Stačí, keď poznáme determinanty prispôbenia, pravda, s tým nedostatkom že rýchlosť prispôbenia takto predpovedať nevieme.

Počítačové experimenty L. Andrášika (ako aj výsledky J. Zapletalovej dosiahnuté pomocou jeho modelu) pomerne presne analogizujú trhové procesy prispôbenia nielen vo vzťahu k objektívnym ekonomickým procesom, ale aj k biologickej evolúcii. Pripomínam, že koncom 80. rokov sme na medzinárodných i domácich vedeckých konferenciách predvádzali zárodočné modely tohto typu. V tom čase efektívne prispieval k rozvoju danej problematiky aj Ing. Miroslav Belica, CSc., a doc. Ing. Koloman Ivanička, CSc., ml. Zásluha K. Ivaničku spočíva v tom, že v rovine programovania dovedol naše algoritmy do demonštrateľnej podoby. Účastníkom konferencií, bol po prvýkrát predvedené v novembri roku 1989.

Novosť terajšieho autorovho simulačného modelu a teórie vznikajúcej na základe využívania výsledkov počítačového experimentovania spočíva v možnosti skúmania evolúcie ekonomickej kultúry „in vitro“. To má výhodu v tom, že ju možno skúmať takmer prírodovedeckými postupmi. Naskytá sa možnosť prekonávať prekážky skúmania evolúcie ekonomickej kultúry „in vivo“. Inými slovami L. Andrášikov prístup umožňuje prediktívne skúmanie „in vivo“, a to vo virtuálnom prostredí súčasných počítačov (počnúc Pentiom a končiac najväčším superpočítačom). Úspory času, prostriedkov, ale najmä sociálnych nákladov voluntaristických až avanturistických „hókus-pókusov na živom sociálno-ekonomickom tele“ môžu byť značné za predpokladu, že tento zárodočný model sa stane pracovným predmetom integratívneho odborného tímu.



Medzi objednanými referátmi na konferencii bola aj problematika vzťahu autoorganiky v kontexte ekonomiky a teórie umelej inteligencie. Referát nekonvenčného charakteru predniesol J. Zapletal. Sústredil sa v ňom, okrem základných otázok aplikácie autoorganiky ako novej teórie živých systémov v ekonomike a teórii umelej inteligencie, na problémy formulovania zákonov v živom svete a vo virtuálnej realite na základe uplatnenia metodológie exaktných prírodných vied. Vo svojom referáte J. Zapletal poukázal na dôležitosť toho, aby umelá inteligencia vychádzala zo zákonitostí živého sveta. Zdôvodňoval to tým, že ľudská inteligencia je výsledkom dlhodobej evolúcie človeka, pričom tak ako každý živý organizmus v prírodnom svete aj organizmus človeka bol podrobený kritériu prežitia. Evolúciou sa vyvinul aj najúčinnjší nástroj v boji o prežitie: ľudský intelekt. Ak má mať teória umelej inteligencie nádej na úspech, nemôže sa podľa záverov J. Zapletala postupovať tak, že sa od tohto výsledku bude odvíjať akási rekonštrukcia predlohy „ľudská inteligencia“ umelými prostriedkami. Lepšie výsledky by bolo možné očakávať od simulácie evolúcie k inteligencii vo virtuálnej realite.

Celkový prístup referenta sa opieral o jeho publikáciu *Autoorganika a ekonomia* (Bratislava, Veda 1996). V polemickej časti svojho referátu sa J. Zapletal sústredil predovšetkým na diskusiu s názorom Jeffreya B. Vancouvera – „Living Systems Theory as a Paradigma for Organizational Behaviour. Understanding Human Organizational, and Social Processes“ – v stati, ktorú jej autor uverejnil

v časopise *Behavioral Sciences* v roku 1996.

Predmetom Vancouverovej štúdie je rekapitulácia doterajších výsledkov teórie živých systémov, ich kritické zhodnotenie, ako aj závery o ich novej spoločenskej užitočnosti. Podľa neho je teória o živých systémoch roztrieštená do 49 oblastí a chýba im zjednocujúce „zastrešenie“. V závere svojho referátu na to J. Zapletal reaguje tak, že ponúka autoorganiku, a osobitne „princíp zachovania života“ ako strechu nad uvedenými oblasťami.

Vlastný úzkodoborný program konferencie sa sústredil na problematiku perspektív kybernetiky po roku 2000 a aplikácie kybernetických metód v rôznych oblastiach z pohľadu špecialistov – kybernetikov. Boli prednesené viaceré veľmi zaujímavé a svojím obsahom podnetné informácie, ktoré by našli výraznú odozvu najmä u makroekonomicky zameraných špecialistov, u teoretikov a praktikov hospodárskej politiky (aj parciálnych politik). Mnohé odborné informácie a závery v jednotlivých referátoch, koreferátoch a diskusných vystúpeniach by mohli byť zaujímavé aj pre odborníkov mikroekonomického zamerania a pre výkonných podnikateľov. Ako ekonóm si aj z tejto užšej odbornej časti konferencie odnášam veľmi dobrý dojem a oprávnene si kladiem otázku v tom zmysle – čo môže byť dôvodom slabšej komunikácie medzi ekonómami a odborníkmi z uvedenej oblasti. Vo vyspelých priemyselných krajinách sú totiž tieto kontakty oveľa živšie a chápu sa ako celkom prirodzený chod vecí.

S určitým odstupom času od konania konferencie možno uzavrieť, že hlavným odborným referátom – predneseným na konferencii vedúcim Katedry kybernetiky a umelej inteligencie, FEI TU Košice, prof. Ing. Jánom Sarnovským, CSc. – bol širokozáberový objekt nazvaný *Kybernetika: história a súčasnosť*. Tento referát možno charakterizovať ako trojplánový prehľad o fenoméne kybernetika, a to 1. Historiografický, 2. Systémovo-vecný a 3. Konštruktívno-filozofický.

Každá z týchto vrstiev má ešte bohaté vnútorné členenie a rozľahlosťou svojich myšlienok i záverov by presiahla možnosti spravodajcu skoncentrovať ju do jednej správy, aj keby bola určená pre špecializovaný časopis. Preto prípadných záujemcov o tento mimoriadne zaujímavý a podnetný i zdravo provokujúco polemický referát prof. Sarnovského odporučil na zborník príspevkov z konferencie (ISBN 80 88786-68-1, september 1997).

*Jaroslav Zapletal*

---

**Z OBSAHU budúceho čísla  
EKONOMICKÉHO ČASOPISU**

*Vladimír BALÁŽ:*

Finančné služby a globalizácia

*Félix HUTNÍK – Ján TOMOVČÍK –  
Rudolf ŠTANGA:*

Námety na urýchlenie štrukturálnych zmien  
v agropotravinárstve Slovenska

*Jaroslav NĚMEC – Ivan PRACHÁR:*

Slovenská ekonomika signalizuje zmenu  
tempa rastu

*Ružena SPÁČILOVÁ:*

Analýza environmentálneho rozmeru roz-  
voja Slovenska

*Štefan ZAJAC:*

Transformácia výskumu a vývoja na Slo-  
vensku (1989–1996)

**EKONOMICKÝ ČASOPIS**

ČASOPIS PRE EKONOMICKÚ TEÓRIU,  
HOSPODÁRSKU POLITIKU, SPOLOČEN-  
SKO-EKONOMICKÉ PROGNOZOVANIE

Ekonomický časopis prináša state, diskusné príspevky a analytické štúdie z oblasti ekonomickej teórie, hospodárskej politiky, podnikového manažmentu, teórie a metodológie spoločenskej prognózy a výsledky prognostických prác, peňažnej teórie a menovej politiky, bankovníctva, teórie financií, cien, ekonometrie, matematickej ekonómie, ekonomickej štatistiky, ekonomiky priemyslu, poľnohospodárstva a ostatných prierezových a odvetvových ekonomík, ako aj sociálneho rozvoja. Venuje pozornosť otázkam svetovej ekonomiky a vonkajších ekonomických vzťahov Slovenskej republiky. Zaoberá sa aj dejinami ekonomického myslenia a národného hospodárstva. Prináša profily význačných slovenských a svetových ekonómov, recenzie teoretických prác a správy z vedeckého života.

**JOURNAL OF ECONOMICS**

JOURNAL FOR ECONOMIC THEORY,  
ECONOMIC POLICY, SOCIAL AND  
ECONOMIC FORECASTING

Ekonomický časopis brings out articles, discussions and analytical studies on economic theory, economic policy, management, theory and methodology of social forecasting and results of forecasting works, monetary theory and policy, banking, theory of finance, prices, econometrics, mathematical economics, economic statistics, industrial economics, agricultural economics, and other cross-sectional and branch problems, as well as on social development. It focuses attention on problems of the world economy and the external economic relations of the Slovak Republic. It also deals with the history of economic thought and the national economy. It brings profiles of outstanding Slovak and world economists, reviews of theoretical works and reports on scientific life.

**EKONOMICKÝ ČASOPIS**

Ekonomického ústavu SAV,  
ročník 45, 1997, č. 11.

- Vydáva Slovak Academia Press, spol. s r.o.
  - Sadzba: Ekonomický ústav SAV
  - Tlač: Kníhtlačiareň Repro Print Bratislava.
  - Registračné číslo 7021.
  - Rozširuje, objednávky vrátane do zahraničia a predplatné prijíma SAP – Slovak Academic Press, spol. s r.o., P.O.Box 57, Nám.slobody 6, 810 05 Bratislava.
- Podávanie novinových zásielok povolené RPP Bratislava, Pošta 12, 8. 8. 1994, č.j. 350-RPP/94.

**JOURNAL OF ECONOMICS**

Distributed by SAP – Slovak Academic Press Ltd., P.O.Box 57, Nám. slobody 6, 810 05 Bratislava, Slovak Republic.

Distribution rights are held by KUBON and SAGNER, P.O.B. 34 01 08, D-8000 München, Germany.

© SAP – Slovak Academic Press, spol. s r.o.  
Bratislava 1997