

Ekonomía a podnikanie

Vedecký časopis Fakulty ekonomie a podnikania BVŠP



Economics and Business

Scientific Journal of the Faculty of Economy and Business
The Bratislava School of Law

Ekonomía a podnikanie

Vedecký časopis Fakulty ekonomie a podnikania BVŠP



Redakčná rada / Editorial board:

prof. Ing. Eduard Urban, PhD. – predseda redakčnej rady/ Editor-in-chief
doc. Ing. Jitka Kloudová, PhD. – podpredseda redakčnej rady/Vice Editor-in-chief
prof. Ing. Ladislav Kabát, CSc.
prof. Ing. Milan Rajňák, DrSc.
prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.
prof. Ing. Jiří Dvořáček, CSc.
doc. Ing. Pavol Molnár, CSc.
univ. prof. Dr. Peter Linnert
univ. prof. Dr. Peter Bendixen

Redakčný pracovník / Editorial assistant:

Ing. Martin Čihovský

Recenzenti / Articles were reviewed by:

prof. Ing. Ladislav Kabát, CSc., prof. Ing. Milan Rajňák, DrSc., prof. Ing. Eduard Urban, PhD., doc. PhDr. Milan Mikulaščík, PhD., doc. Ing. Jitka Kloudová, PhD., doc. Ing. Pavol Molnár, CSc., Ing. Marek Csabay, PhD.,

Vydavateľ / Publishing house:

Bratislavská vysoká škola práva
Fakulta ekonomie a podnikania
Tematínska 10
Bratislava 5

Registračné číslo / Registration No.:

3780/2007

ISSN 1337-4990

Obsah/Contents

Úvodné slovo.....
Editorial

Metoda kontingentního hodnocení veřejných projektů.....
Contingent Valuation of Public Project
František Ochrana

**Untersuchen und Vergleich von Führungsstilen von tschechischen und
Ausländischen Managern.....**
Analysis and Comparison of Managerial Styles of Czech and Foreign Managers
Jiří Dědina – Jiří Dědina jun.

Měření výkonnosti dodavatelů.....
Suppliers Performance Measuring
Vojtěch Bartoš

**The Public Private Partnership Model and Its
Implementation in the Financing of Project of Transport Infrastructure.....**
Ieva Meidute

Teoretické problémy endogenního přístupu k regionálnímu rozvoji.....
Theoretical Problems of the Endogenous Approach to Regional Development
Jiří Ježek

**Die Gratisleistung als Marketingmaßnahme am Beispiel der ÖBB
für Präsenzdienster des ÖBB.....**
*The Cost Free Services as Marketing Measure by the Example
of the ÖBB for Austrian Servicemen in Ttraining*
Saša Djordjević

**Nové trendy v marketingu pomáhají zvyšovat konkurenceschopnost
podniku na trhu.....**
*New Trends in Marketing Help to Increase the Competitive Ability
of the Company on the Market*
Martin Čihovský

Holistic Approach to Governance, Risk and Compliance Management (GRC).....
Christian Mache

**Foreign Direct Investment as Market Entry Strategy of European
Companies into Russia.....**
Lutz R. Anderie

**Idealbild der innereuropäischen Rahmenbedingungen für elektronische
Rechnungsstellung und Bezahlung.....**
The Ideal General Conditions for Electronic Bill Presentment and Payment in Europe
Wolfgang Gschwandtner

Österreichische Dach Hedgefonds.....
Fund of Hedge in Austria
Sebastian Barta

Recenzie kníh.....
Book's Reviews

Pokyny pre autorov príspevkov.....
Instructions For the Authors of the Articles

Úvodné slovo / Editorial

Vážená akademická a čtenářská obec,

Posláním každého časopisu je, podělit se s kolegy o výsledky své práce, vyvolat diskusi a tak posunout dál naše vědění.

Náš mezinárodní vědecký časopis se věnuje problematice aktuálních problémů v ekonomii a podnikatelské činnosti, čemuž také odpovídají zveřejněné příspěvky.

V současné době, kdy je zdůrazňována potřeba sdílení vědeckých poznatků, kdy se nacházíme v prostředí celosvětové hospodářské krize, je důraz na znalosti a nové postřehy o to naléhavější.

Příspěvky, které jsou obsahem vědeckého časopisu *Ekonomía a podnikanie*, jsou výsledky prací mezinárodní vědecké komunity, kdy na základě popisu a následné analýzy stávajících skutečností, je usuzováno na příčinné souvislosti s následnou snahou o ekonomickou predikci do budoucnosti.

O ekonomii a podnikání nemůžeme nikdy říci, že se jedná o vědu, která je ukončená, která se nevyvíjí, kde by jsme nebyli při jejím zkoumání něčím novým fascinováni. Tvůrčí, kreativní přístup k řešení každodenních ekonomických problémů, se kterými jsou jednotlivé ekonomické subjekty v konfrontaci, však musí být podložen důkladnou znalostí projevů v minulosti, k čemuž přispívají zveřejněné publikace.

Platforma časopisu Bratislavské vysoké školy práva, Fakulty Ekonomie a podnikania, umožňuje sdílení našich poznatků z oblasti teoretických i praktických dopadů. Naší snahou je, aby náš časopis podněcoval k hledání, k rozvoji a posunoval dál naše vědění.

Úvahu nad novým číslem časopisu bych ráda zakončila citátem známého básníka, William Blake, tak jak tento citát zaznamenal ve svých poznámkách spisovatel Robert Fulghum: „*Jestliže budete pořád dělat to, co vždycky, dostanete jen to, co jste už měli.*“

A právě naše práce, věda, je krásná v tom, že nikdy nemáme pocit, že již jsme na konci. Stojí před námi nové a nové výzvy a nás, redakční radu časopisu čekají nové a nové inspirativní příspěvky do našeho časopisu.

Děkujeme tak všem přispěvatelům a těšíme se nové podněty.

Zároveň doufáme, že zveřejněné příspěvky budou pro čtenáře inspirací a důvodem k zamyšlení.

Za členy redakční rady: Jitka Kloudová

Metoda kontingentního hodnocení veřejných projektů

Contingent Valuation of Public Project

František Ochrana

Keywords:

Contingent Valuation Method – Willingness to accept (WTA) – Willingness to pay (WTP)

Klíčová slova:

Kontingentní metoda hodnocení – metoda ochoty přijmout (WTA) – metoda ochoty platit (WTP)

JEL klasifikace: H 21, H 22, H 23

Úvod

Pro hodnocení dopadů veřejných projektů (resp. veřejných investic) můžeme použít různé metody. Jednou z nich je metoda kontingentního hodnocení (contingent valuation, CV). Problém kontingentního hodnocení původně vznikl v ekonomické teorii v souvislosti s analýzou interpersonální komparace užitku (N. Kaldor 1939) a posléze byl aplikován pro analýzu dopadů veřejných projektů. Genezi tohoto problému ukazuje např. T.M. Jakobson spolu s A. K. Dragunem (1996) či J.B. Stevens (1993). Kontingentní metoda zaznamenala velký rozkvět v posledních třiceti letech. Největší zkušenosti z jejího použití jsou v USA, v Evropě pak zejména ve skandinávských státech. V ČR jsou dílčí zkušenosti z použití této metody při ohodnocování dálničních projektů.

Podstata metody kontingentního hodnocení

Kontingentní hodnocení je založeno na zjišťování individuálních preferencí jednotlivých aktérů (spotřebitelů), kteří jsou potenciálně „zasazeni“ efekty vyplývajícími z rozhodnutí realizovat určitý veřejný projekt. Smyslem použití této metody je zjistit, jak veřejnost přijímá možné dopady daného veřejného projektu.

Daný dopad je definován jako hypotetická situace, kterou můžeme z ekonomického hlediska vymezit očekávanými (pozitivními) přínosy z investiční akce a zároveň charakterizovat očekávanými negativními účinky. Metoda kontingentního hodnocení zkoumá dvě stránky efektů zkoumané investiční akce, a to stránku „ochoty podílet se na nákladech“ a stránku „ochoty přijmout.“

K hodnocení problému „ochoty podílet se na nákladech“ používáme metodu WTP („willingness to pay), tedy „ochoty platit.“ Ke zjišťování „ochoty přijmout“ používáme metodu WTA („willingness to accept“), jejíž podstatou je zjišťování ochoty akceptovat kompenzaci za způsobené újmy.

Informace o „ochotě platit,“ resp. o „ochotě přijmout“ získáváme na základě dotazníkových technik. Jejich základní ideou je zjišťování uživatelských preferencí občanů, kdy obsahem dotazování jsou dvě základní otázky:

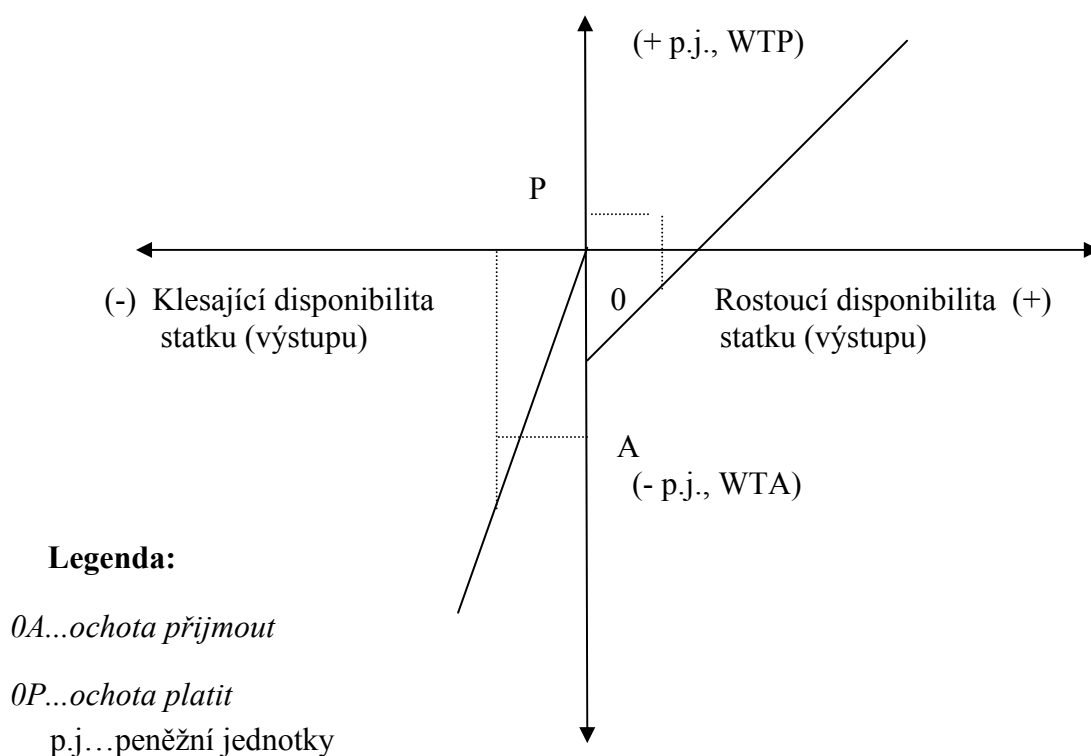
1. „na jakých nákladech jste ochoten se, s ohledem na očekávaný přínos dopadů veřejné politiky, podílet?“
2. „jaké ztráty jsou pro vás, s ohledem na navrhovaný způsob řešení, přijatelné?“

Hledání odpovědi na první otázku je podstatou metody WTP. Na druhou otázku odpovídá metoda WTA. Odpovědi na dané otázky získáváme některou z dotazníkových technik. Získaná informace vypovídá o respondentově hodnotové funkci pro očekávané přínosy a hodnotové funkci respondenta pro očekávané ztráty.

Teorie kontingentní metody vychází z hypotézy že obě funkce jsou asymetrické, jak např. ukazují Kahneman, Tversky (1979, 1981, 1984) či Stevens (1993). To je pro oblast veřejné politiky důležitá informace, která ovlivňuje např. kalkulaci veřejných rozpočtů, kdy bychom měli brát na zřetel, že občané dotčení daným projektem jinak hodnotí tutéž jednotku výstupu (vyjádřenou očekávaným přínosy) a jinak hodnotí tutéž naturální ztrátu. V praxi se tedy objevuje rozdíl mezi hodnotami WTA a hodnotami WTP při oceňování téhož statku nebo služby.

Problém ukazuje obr. 1, kdy při stejně velkém množství statku Q můžeme předpokládat, že občané budou očekávat (požadovat) větší náhradu za odejmutí téže jednotky statků (výstupu ve výši $0A$), nežli budou ochotni platit za stejný výstup (viz $0P$).

Obr. 1: Asymetrická hodnotová funkce pro očekávané přínosy a pro očekávané ztráty



Pramen: Stevens, J.B.: The Economics of Collective Choice. Oregon State University. 1993, s. 124. Upraveno.

Jak je z obrázku zřejmé, vyjádřeno v absolutní hodnotě, $0A$ je větší nežli $0P$. To ukazuje, že lidé požadují za očekávané ztráty větší kompenzaci (ve výši $0A$) nežli by byli v případě účasti na financování projektu za stejně velký výstup ochotni zaplatit. V uvažovaném případě výše platby činí $0P$, což je v absolutní hodnotě méně, nežli $0A$.

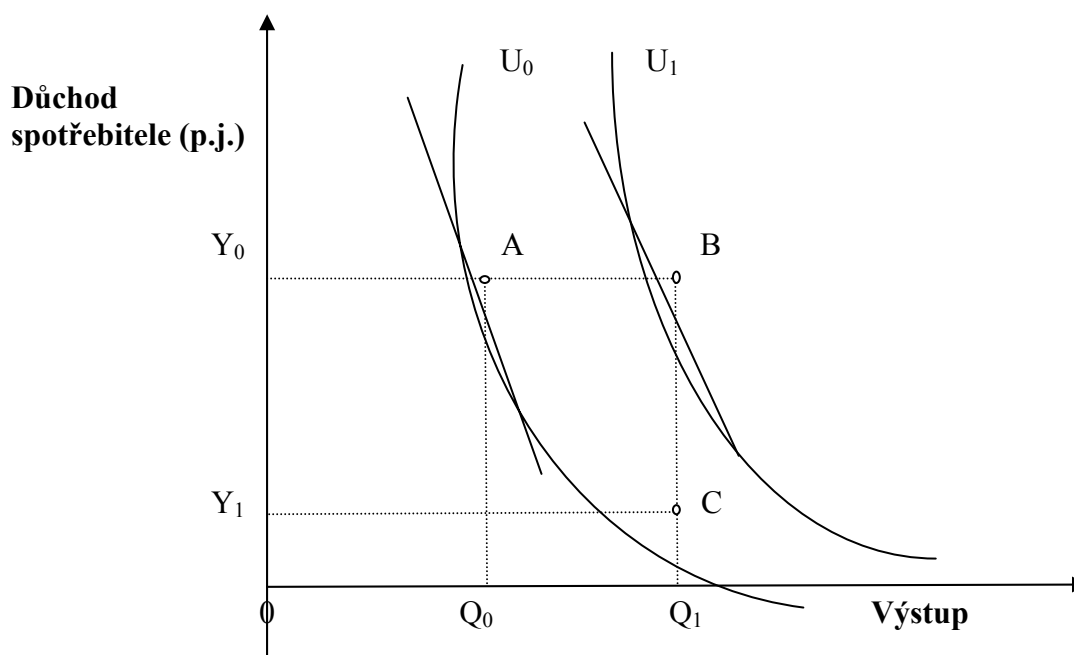
Pokud se budeme například rozhodovat o tom, zda zachovat dané životní prostředí v nezměněné podobě, či zda vést v daném regionu dálniční obchvat, můžeme očekávat, že ochota „přijmout daný projekt“ (měřená WTA) bude vyšší nežli hodnota vyjádřená formou WTP. Obě metody zobrazují tentýž problém, avšak jednou z pozice „programu užitku“

(WTP), podruhé z pozice „programu nákladů“ (WTA). Analyzujeme nyní obě metody samostatně.

Metoda WTP

Podstatou metody WTP je dotazníkové zjišťování, nakolik jsou dotčené osoby ochotny se podílet na nákladech souvisejících s realizací daného projektu či na předpokládané (hypoteticky stanovené) výši ceny za zvýšené množství poskytovaných veřejných statků a služeb. Aktuálním soudobým příkladem na podmínky reformy veřejného sektoru v ČR může být problém ochoty podílet se spolufinancováním na určitých úkonech poskytovaných resortem zdravotnictví či ochota podílet se na spolufinancování svého vysokoškolského vzdělávání. Z mikroekonomického hlediska je možné problém WTP vyjádřit následovně (viz obr. 2).

Obr. 2: Metoda WTP



Legenda:

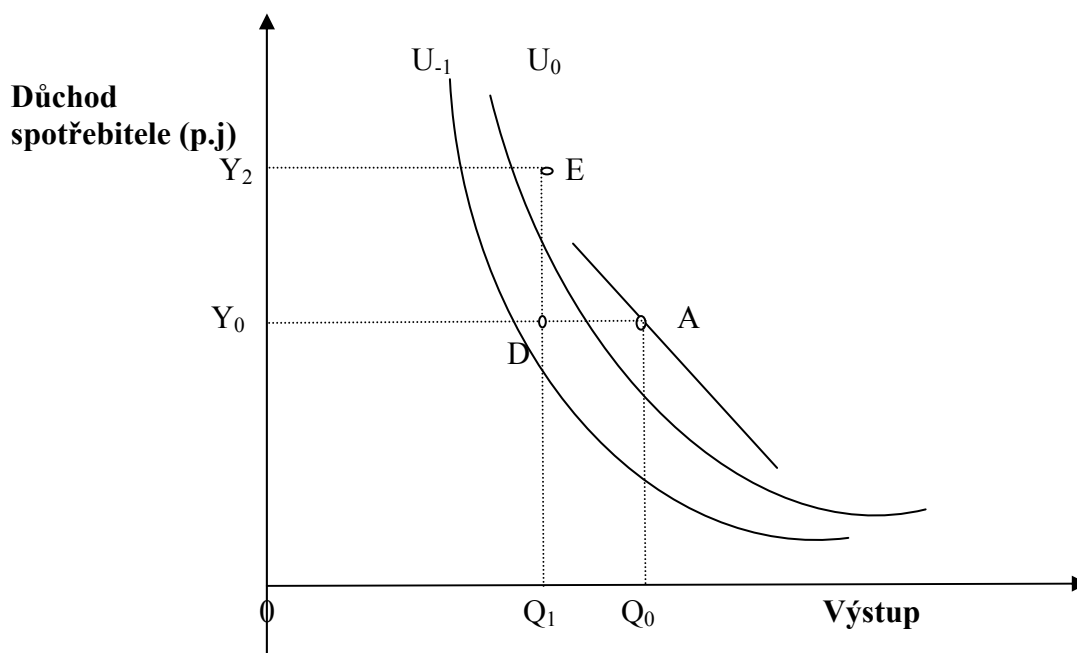
- U_0 ...původní indifferenční křivka („předprojektový“ stav uspokojení)
- A....výchozí efektivní bod
- Y_0 ...důchod spotřebitele
- Q_0 ...množství výstupu pře realizací projektu
- U_1 ...indifferenční křivka - stav uspokojení po realizaci projektu
- B....stav uspokojení po realizaci projektu (poskytnutí programu)
- Y_1 ... důchod spotřebitele po realizaci projektu
- BC...maximální částka, kterou je uživatel projektu ochoten platit za Q_1
- Q_1 ...disponibilita výstupu po realizaci projektu
- p.j....peněžní jednotky

Výchozí stav zachycuje bod A. Souřadnice tohoto bodu vyjadřují míru uspokojení U_0 při množství statku Q_0 a výši disponibilního důchodu Y_0 . Bod B pak zachycuje změnovou situaci, kdy v rámci rozhodování o věcech veřejných plánujeme projekt a zjišťujeme, nakolik se bude potenciální uživatel projektu ochoten zúčastnit na financování projektu s ohledem na větší stupeň uspokojení (v grafu vyjádřeném indifferenční křivkou U_1), který je kvantifikován množstvím výstupu Q_1 . Uvažovaný potenciální uživatel projektu bude ochoten maximálně platit částku ve výši BC, resp. by akceptoval snížení svého disponibilního důchodu z Y_0 na Y_1 .

Metoda WTA

Jak bylo řečeno, metoda ochoty přijmout zkoumá daný problém z hlediska „ochoty akceptovat kompenzaci“ za způsobenou újmu pro případ snížení poskytovaného množství veřejných statků či služeb. Mikroekonomické souvislosti „ochoty akceptovat kompenzaci“ zachycuje obr. 3.

Obr. 3: Metoda WTA



Legenda:

- U_0 ...původní indifferenční křivka („předprojektový“ stav uspokojení)
- A....výchozí efektivní bod
- Y_0 ...důchod spotřebitele
- Q_0 ...množství výstupu pře realizací projektu
- U_{-1} ...indifferenční křivka - stav uspokojení po realizaci projektu
- D.... stav uspokojení po realizaci projektu
- Y_2 ... důchod spotřebitele po realizaci projektu (poskytnutí kompenzace)
- DE...minimální kompenzace za redukcí výstupu na $-Q_1$
- Q_1 ...pokles spotřeby (užitku z projektu) na $-Q_1$
- p.j...peněžní jednotky

Výchozí stav je prezentován rovnovážným bodem A, kdy efektivnímu bodu A odpovídá množství výstupu Q_0 a velikost důchodu Y_0 . Můžeme nyní zvažovat změnovou situaci, kdy například v důsledku negativních externalit (zamoření ovzduší, hluk z provozu aut) je potenciálnímu příjemci efektů z projektu způsobována újma. Dochází tím k poklesu uspokojení, které je vyjádřeno přechodem z indifferenční křivky U_0 na nižší hladinu uspokojení danou indifferenční křivkou U_{-1} .

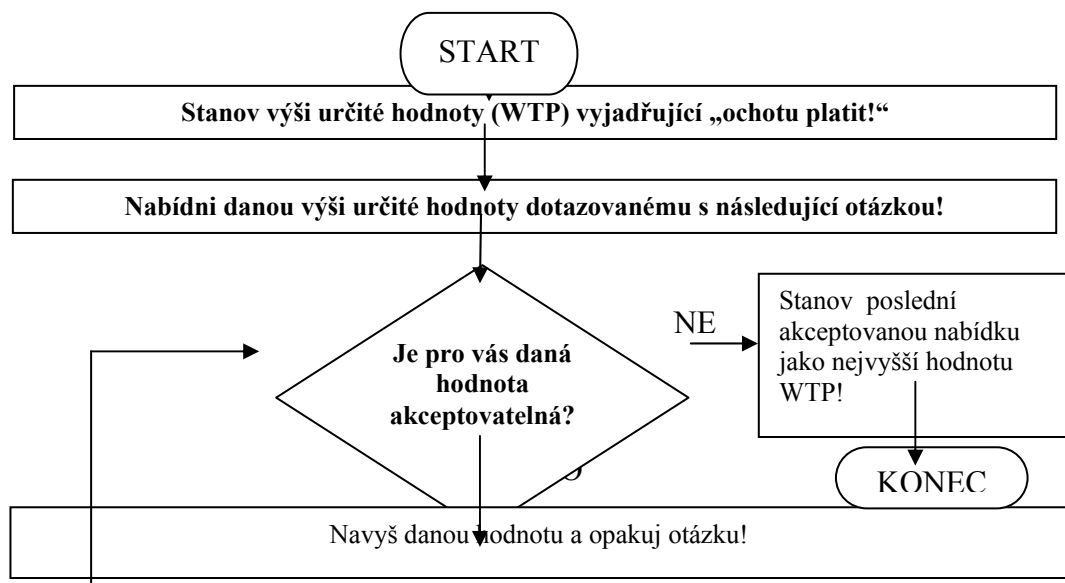
Důsledkem újmy je, že uživatel projektu má nyní k dispozici menší množství výstupů (Q_1 namísto Q_0). Tento pokles užitku lze vyjádřit očekávanou minimální peněžní kompenzací, kterou by byl potenciální uživatel projektu akceptovat za redukcí výstupu na množství Q_1 .

Minimální výši této kompenzace vyjadřuje úsečka DE. Při této kompenzaci je již dotčený spotřebitel ochoten se vzdát rozdílu mezi původním množstvím Q_0 a množstvím Q_1 ; neboli jinak řečeno, akceptoval by snížení uvedeného množství poskytovaných statků a služeb za předpokladu navýšení vlastního disponibilního důchodu z Y_0 na Y_2 .

Získávání informací pro WTP, resp. WTA

Ke zjišťování hodnot WTP a WTA se používají různé metody (resp. techniky a postupy). Jednou z nich je tzv. **nabídková hra (bidding game)**. Její podstatou je metoda dotazování, kdy postupujeme v následujících krocích (obr. 4).

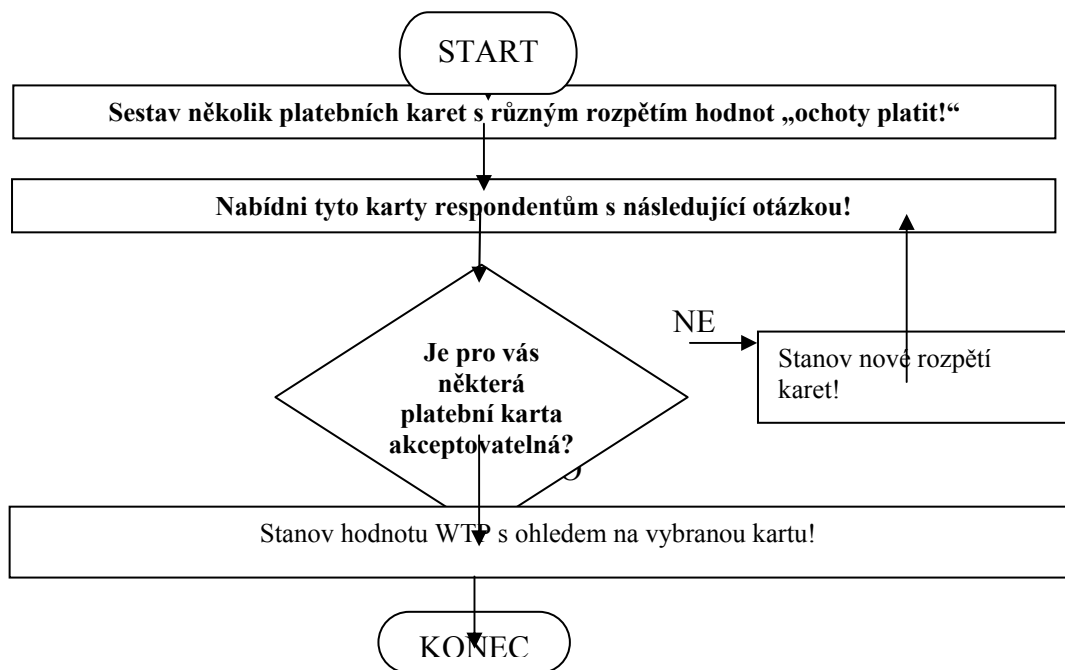
Obr. 4: Postup při použití metody „nabídkové hry“



Jak je zřejmé, v prvním kroku stanovíme určitou hodnotu WTP a tážeme se respondenta, zdali je ochoten uvedenou hodnotu akceptovat. V případě, že danou hodnotu přijímá, navýšíme danou hodnotu a opět se ptáme, zda je pro daného respondenta daná výše WTP přijatelná. Pokud odpoví „ano,“ postup opakujeme až do té doby, kdy respondent odpoví „ne,“ což znamená, že poslední akceptovanou nabídkou je pak ta nejvyšší hodnota WTP, kterou by dotazovaný byl ochoten zaplatit. V případě zjišťování nejnižší možné hodnoty WTA postupujeme opačně, tedy postupným snižováním dané hodnoty.

Další metodou ke zjišťování WTP je použití postupu tzv. **platební karty (payment card)**. Při jejím použití postupujeme následovně (viz obr. 5).

Obr. 5: Postup formou platební karty

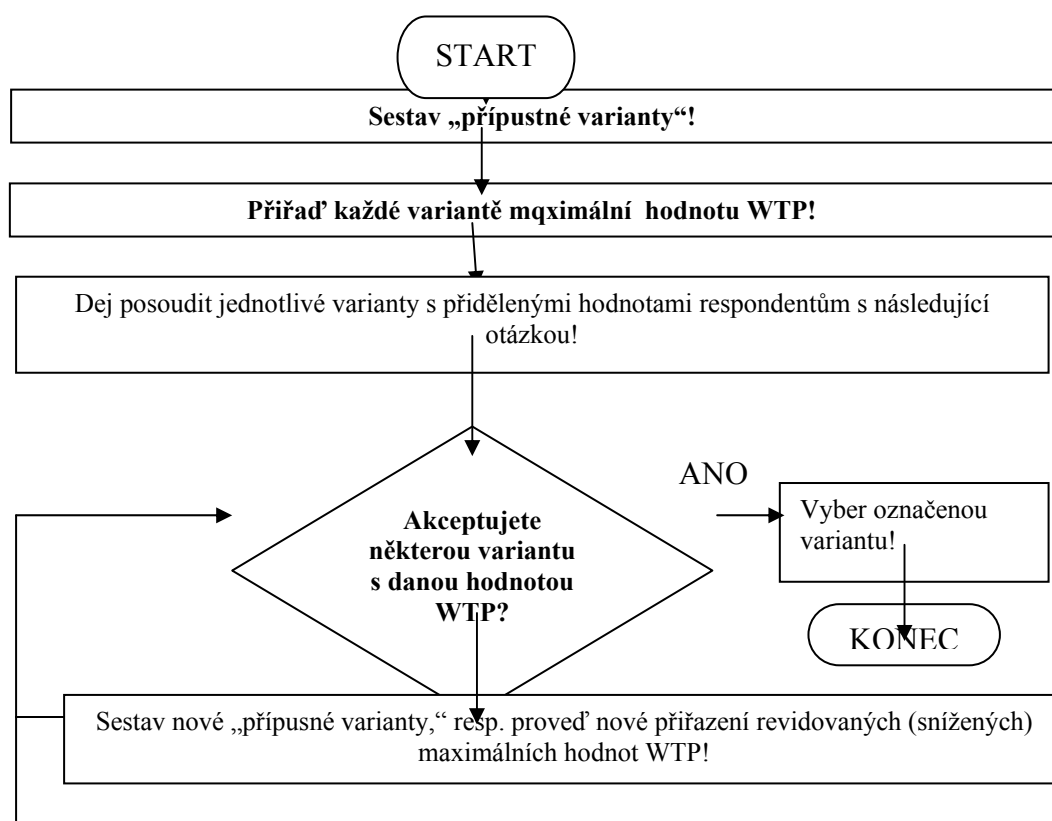


Při použití metody (resp. techniky) platební karty v úvodním kroku sestavíme několik karet s různým rozpětím WTP. V následujícím kroku tyto karty předložíme respondentovi s tím, aby vybral některou z karet, která je pro něho přijatelná. Pokud ani jedna hodnota z rozpětí platebních karet není pro respondenta akceptovatelná, musíme stanovit nové rozpětí platebních karet a nabídnout je respondentovi. Postup ukončíme poté, jakmile respondent vybere některou z akceptovatelných karet.

Další metodou ke stanovení hodnoty WTP je **otevřená volba**. Při otevřené volbě klademe respondentovi jedinou otázku: „Jakou maximální hodnotu jste ochoten platit za daný statek (službu)?“ Získaná odpověď dává přímou informaci o výši hodnoty WTP. Praktickým problémem při použití této metody ale je, že můžeme získat tzv. protestní nabídky. Jimi označujeme takový druh výpovědí o nabídkách, kdy respondent z nějakého subjektivního „protestního důvodu“ vypovídá o hodnotě WTP v nepřijatelně nízké hodnotě „ochoty platit,“ resp. v nepřijatelně vysoké hodnotě „ochoty přijmout“ (WTA). Forma „protestu“ může být vyjádřena i v podobě neposkytnutí informace.

Další metodu vyvinuli počátkem 80. let Bishop a Heberlein (1979) jako tzv. metodu „**ber, nebo neber**“ („take-it-or-leave-it“). Při jejím použití můžeme postupovat podle následujících kroků (obr. 6).

Obr. 6: Postup formou „ber, nebo neber“



V úvodních krocích zpracujeme varianty nabídek, pro něž použijeme označení „připustné varianty.“ Termínem „připustné varianty“ označujeme skutečnost, že v roli nabízkatele variant stanovujeme ke každé variantě hodnotu WTP, kterou z naší strany považujeme za žádoucí, aby daná varianta mohla být „připuštna k výběru.“ Navrhované varianty dáme posoudit respondentovi s otázkou, zda přijímá některou z variant s danou hodnotou WTP. Pokud respondent takovou variantu nenajde, sestavujeme nové „připustné varianty“ s jim přidělenými hodnotami a celý proces opakujeme až do stavu nalezení rovnováhy.

Použití modifikované kontingentní metody pro hodnocení dopravního projektu (případová studie)

Vezměme případ řešení dopravního kolapsu ve městě, kdy v důsledku nedostatečné propustnosti hlavní komunikace procházející městem dochází k dopravním zácpám. Jsou zvažovány následující varianty řešení. Varianta A, navrhuje řešit daný problém vybudováním nadúrovňové křižovatky. Varianta B doporučuje provést výstavbu nové komunikace s obchvatem mimo město. Pro hodnocení jednotlivých variant použijeme tzv. **modifikovanou formu WTA (resp. WTP).** Její podstatou je, že připravíme rozvahu o užitcích a újmách jednotlivých variant na dotčené skupiny obyvatelstva. Rozvahu o užitcích sestavujeme tak, že ke každé položce užitku (újmě) hledáme (pokud je to možné) opozitní položku újmů (užitku). Takto sestavenou rozvahu o užitcích a újmech dáme posoudit občanům s otázkou, „které

variantě řešení dáváte přednost?“ Příklad možné struktury užitků a újmů zmíněných variant ukazuje tabulka 1 a tabulka 2.

Tab. 1: Užitky a újmy související s projektem A

Užitky	Újmy
Průjeznost městské křižovatky	Zrušení dětského hřiště s částí přilehlého městského parku.
	Pokračující zamořování ovzduší z kamionové a osobní automobilové dopravy.
Přínos pro 30 % obyvatel města dojíždějících do práce formou zkrácení průjezdu městem v ranní a odpolední špičce. Odhadovaná denní úspora času při dojezdu do zaměstnání a ze zaměstnání cca 45 min./člověkodenní.	Zatížení ovzduší centra města exhaláty v důsledku možnosti použití křižovatky pro nákladní dopravu.
Úspora nákladů pro veřejný rozpočet ve výši 500 peněžních jednotek v důsledku nerealizace varianty B. (Z uspořené částky je možné realizovat opravu historické části města a výstavbu sportovního areálu).	Odhadované náklady veřejného rozpočtu na projekt A ve výši 100 peněžních jednotek.

Obdobnou rozvahu připravíme pro variantu B. Necht' jsou výsledky o rozvaze užitků a újem z tohoto návrhu řešení následující (tab. 2).

Tab. 2: Užítky a újmy související s projektem B

Užítky	Újmy
Odvedení kamionové dopravy mimo město.	Likvidace (výkup) soukromých zemědělských pozemků.
Osobní automobilová doprava získá přípojku na dálnici se zkrácením přístupu na dálnici o 35 km.	Přípojka povede k likvidaci katastru, který je sídlem čeledě obojživelníků z řádu žab. (Protestují ochránci přírody).
Odstranění dopravní zácpy ve městě v ranní a odpolední špičce	Nutnost „nací“ vybudovat protihlukovou stěnu u sídliště „Veverka.“ Celkové náklady na vybudování protihlukové stěny 50 peněžních jednotek.
„Definitivní“ vyřešení dopravního problému ve městě s doprovodným efektem snížení dopravních nehod ve městě o 30 %. (Předpokládané společenské úspory z poklesu nehod a s tím spjatých úrazů 10 peněžních jednotek/rok).	Celkové náklady veřejného rozpočtu na daný projekt 600 peněžních jednotek.

Obě varianty dáváme k vyjádření se dotčeným cílovým skupinám, jimž z jejich případné realizace budou plynout užítky a újmy. Zastupitelstvo města tak získá informace o preferencích občanů ve vztahu k navrhovaným variantám a může tak rozhodnout s ohledem na poptávku občanů po veřejných statcích a veřejných službách. Tento systém hodnocení nazýváme jako **poptávkový způsob poskytování veřejných statků a veřejných služeb**. Podrobně je analyzován v publikaci „Veřejné služby – jejich poskytování, zadávání a hodnocení“ (Ochrana (2007)). Daný systém zabezpečování veřejných statků a veřejných služeb je protikladný s tzv. nabídkovým způsobem poskytování veřejných statků a veřejných služeb, který je charakteristický pro ČR. Je žádoucí daný stav změnit. Dílčím způsobem k tomu může napomoci i uplatňování modifikované metody kontingentního hodnocení veřejných projektů.

Summary

In contingent valuation studies the object of valuation is usually a nonexcludable public good, often an environmental good faced with an uncertain fate. The purpose of the research is to elicit from respondent a statement of money values associated with the environmental good. A hypothetical market is described for respondents, one in which they could buy or sell access rights to specified activities or services. If the respondent expects to gain access to new opportunities, willingness to pay (WTP) is compared the appropriate measure of value. The appropriate measure of value in the second situation is willingness to accept (WTA). WTP and WTA values are due to fundamental differences in how people view potential gains, on one hand, and how they view potential losses, on the other hand. Prospect theory proposes that individuals have asymmetric value function Potential losses elicit larger responses from people than do potential gains. Prospect theory may thus help explain why individuals often provide public goods in spite of the collective action problem.

Literatura

- [1] BISHOP,R. C., HEBERLEIN,A. (1979) Measuring Values of Extramarket Goods:Are Indirect Measures Biased? *American Journal of Agricultural Economics* 61 (December): 926-930.
- [2] JAKOBSON,T. M., DRAGUN,A.K. (1996). *Contingent valuation and endangered species: methodological issues and application*. 1. vydání. Cheltenham:Edward Elgar. 269 s.
- [3] OCHRANA,F. (2007). *Veřejné služby – jejich poskytování, zadávání a hodnocení*. Praha:Ekopress.167 s. .
- [4] KAHNEMAN, D., TVERSKY,A. (1979). Prospect Theory.*Econometrica* 47 (March):263-291
- [5] KAHNEMAN, D., TVERSKY,A. (1981). The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science* 211 (January):453-458.
- [6] KAHNEMAN, D., TVERSKY,A. (1984). Choices, Values and Frames. *American Psychologist* 39 (April): 341-350.
- [7] KALDOR,N. (1939). Welfare Propositions of Economics and Interpresonal Comparisons of Utility. *Economic Journal* 49 (September): 549-552
- [8] STEVENS,J.B (1993).: *The Economics of Collective Choice*. Colorado – Oxford: Westview press. 389 s.

Kontakt

Prof. PhDr. František Ochrana,DrSc.

Bratislavská vysoká škola práva, Fakulta ekonómie a podnikania

ochrana@vse.cz

Untersuchen und Vergleich von Führungsstilen von tschechischen und ausländischen Managern

Analysis and Comparison of Managerial Styles of Czech and Foreign Managers

Jiří Dědina - Jiří Dědina jun.

Indexworten:

Führungsstilen, Fähigkeiten, Eignung

Keywords:

Managerial Styles, Competencies, Qualification

JEL Classification: M12, M14

Einleitung

Das Hauptziel dieses Artikels ist, die wichtigsten und interessantesten Ergebnisse der durch die Grantagentur der Tschechischen Republik unterstützten Forschung (GAČR 402/06/0103) zu veröffentlichen, die an dem Lehrstuhl für Management an der Wirtschaftsuniversität in Prag durchgeführt wird. Eines der Forschungsziele war, die Fähigkeiten und die Eignung der Manager in Österreich, Deutschland, Italien, Turkmenistan und in der Tschechischen Republik zu vergleichen, die Unterschiede in den Fähigkeiten und im Verhalten der einzelnen Manager herauszufinden und zu beschreiben und vor allem die Unterschiede oder die Zusammenhänge in den einzelnen Einstellungen zu den Führungsstilen aufzuzeigen. Ein Teilziel der Forschung war, die einzelnen Nationalkulturen und Firmenkulturen zu vergleichen und den Einfluss der Kulturen auf die Wahl des Führungsstiles zu untersuchen.

The main aim of this article "Comparison of Management and Leadership Styles of the Foreign and Czech Managers" is to inform the skilled public with the most important and the most interesting results of the grant research (GAČR 402/06/0103), which was realized by the Department of Management on the University of Economics in Prague. One of the research aims was to compare the competences and the suitability of the Manager in Austria, Germany, the Czech Republic, Italy and Turkmenistan. Further we have found and described the differences in the competence and behaviour of managers and especially we have found the differences and connections in single approaches to management and leadership. A partial aim was to compare the single national cultures and firm cultures and their influence on the choice of the management and leadership style by the managers.

Methodische Vorgehensweise der empirischen Forschung

Dieses Kapitel präsentiert einige der wichtigsten und interessantesten Ergebnisse der Forschung (GAČR 402/06/0103). Diese Forschung wurde am Managementinstitut der Wirtschaftsuniversität in Prag durchgeführt. Eines der Ziele dieser Forschung war die Untersuchung und der Vergleich des Führungsstils der tschechischen und ausländischen Manager. Wir verglichen die Unterschiede in den Führungsstilen der Manager aus verschiedenen Staaten in Ost- und Westeuropa. Das nächste Ziel war der Vergleich des Einflusses der Länderkulturen auf das Verhalten, die Führung und auf den Entscheidungsprozess in diesen Ländern. Wir möchten die Abhängigkeit der Änderung der Führungsstile von wirtschaftlichen Veränderungen im Umfeld der Firma in den einzelnen Staaten abbilden.

Die Staaten gliedern wir nach der geographischen Lage in verschiedene Gruppen. In die erste Gruppe geben wir die Tschechische Republik, die Slowakei und Turkmenien. In der zweiten Gruppe sind Österreich, Italien und Deutschland. Die Informationen über die Länderkulturen, aus denen die Manager kommen, wurden durch eine Recherche ausländischer und heimischer Literaturquellen gewonnen. Aus der Recherche der Länderkulturen wurden Hypothesen über vorherrschende Managementstile in den behandelten Staaten abgeleitet. Diese abgeleiteten Hypothesen wurden anschließend durch ein Experiment überprüft, welches auf einer Sammlung von Informationen über Führungs- und Managementstile beruhte. Diese Informationen wurden auf Basis von empirischen Untersuchungen der ausländischen Manager, von Fallstudien und Fragebögen in den einzelnen Ländern gesammelt. Die Untersuchung der Führungsstile und des Entscheidungsprozesses von Managern wurde nach dem Modell von Vroom und Yetton und nach dem Managementgitter nach Blake und Mouton durchgeführt.

Die theoretischen Ausgangspunkte der Forschung

Die amerikanischen Autoren Vroom und Yetton knüpften an die Arbeiten von Likert an und ergänzten sie um zwei weitere Faktoren, die grundlegend die Effektivität der Führung der Manager beeinflussen. Die Faktoren sind folgende: Die Qualität der eigenen Entscheidung und die Bereitschaft der Untergeordneten die Managerentscheidung zu realisieren. Vroom und Yetton erweiterten die Managementstile, die Likert in fünf Gruppen unterteilte:

AI – der stark autokratische Stil

– der Manager entscheidet allein und er verlässt sich nur auf eigene Informationen

AII – der autokratische Stil

– der Manager entscheidet sich wieder allein, aber er benutzt einige Informationen seiner Mitarbeiter, die er mit eigenen Angaben ergänzt. Die Meinungen und die Ratschläge der Mitarbeiter interessieren ihn nicht.

KI – der konsultative Stil

– der Manager entscheidet allein, aber er fragt nach der Meinung seiner Mitarbeiter. Er berät mit ihnen das Problem individuell. Bei der endgültigen Entscheidung berücksichtigt er alle Ideen und Vorschläge.

KII – der stark konsultative Stil

– der Manager entscheidet allein, aber er diskutiert über das Problem mit seinen Mitarbeitern im Zuge einer gemeinsamen Beratung, wo er die notwendigen Informationen erhält.

SII – der partizipative Stil, die Entscheidung im Kollektiv

– die Entscheidung des Managers begründet sich auf einer gemeinsamen Diskussion mit den Mitarbeitern, wo alle gemeinsam verschiedene Lösungsmöglichkeiten abgewogen werden. Der Manager nimmt vielmehr die Rolle eines Moderators wahr, er koordiniert die Diskussion

und er bemüht sich, die Diskussion zu einem für alle akzeptierbaren Schluss zu führen. Er bemüht sich, seine eigene Meinung dem Team nicht aufzuzwingen.

Es ist notwendig die Tatsache zu beachten, dass gemäß den Autoren des Modells Vroom und Yetton der allgemeine Trend im Führungsverhalten ist, dass der Manager, wenn möglich sich bei dem Entscheidungsprozess eines eher partizipativen Stiles bedienen sollte, was im Konkreten bedeutet, die Stile KI, KII bis SII für die jeweilige Situation anzuwenden. In den empirischen Forschungen der Autoren wurde nachgewiesen, dass die Effektivität einer Entscheidung und der Führung der Manager bei den Stilen KII und SII steigt. Es ist effektiver sich von einem autoritativen Führungsstil hin zu einem konsultativen Führungsstil zu bewegen. Diese oben angeführten Behauptungen wurden ebenfalls in die Hypothesen miteingebunden, welche wir später überprüft haben und bestätigen konnten..

Die anderen Autoren Robert Blake und Jane Mouton haben das Managementgitter entwickelt, um den Managern zu helfen, interpersonale Führungsstile zu identifizieren und zu verbessern. Gemäß diesen zwei Autoren das Verhalten von Managern eine Funktion mit zwei Variablen:

a) der Produktionsaspekt (die Sorge um die Produktion)

– fasst die Einstellung des Managers zu einer Reihe von Angelegenheiten zusammen, wie zum Beispiel das Niveau der Entscheidung, die Effektivität der Arbeit, die Produktionsvorgänge und Prozesse.

b) der soziale Aspekt (das Interesse das Humankapital)

– hier kann das Beibehalten von Selbstvertrauen der Mitarbeiter eingereiht werden, die Schaffung von guten Arbeitsbedingungen und die Beibehaltung von guten zwischenmenschlichen Beziehungen etc.

Diese Variablen sind in einem Graf eingezeichnet. An der X Achse steht der Produktionsaspekt (a), an der Y Achse der Sozialaspekt (b). Jede Achse hat seine Skala von 1 bis 9 und sie bezeichnet den wachsenden Bedeutungsanteil jedes Faktors. Das Managementgitter entsteht, indem mit den beiden Werten eine Matrize erstellt wird.

Das Führungsgitter „neun zu neun“ wird verwendet, um den Zugang der Manager zu den zwischenmenschlichen Beziehungen aus einer von einundachtzig möglichen Kombinationen zu ermitteln. Blake und Mouton konzentrieren der Einfachheit halber auf die vier Eckpositionen die Position in der Mitte des Netzwerks:

{ Stil (Achse X, Achse Y) }

Stil 1, 1 – verarmtes Management

– der Manager orientiert sich weder an den Menschen noch an die Produktion. Dies entspricht dem Laissez-faire Stil.

Stil 1, 9 – Management Country Club

– der Manager orientiert sich stark an den Mitarbeitern, er hat jedoch ebenso ein kleines Interesse für die Produktion. Er bemüht sich um gute interpersonale Beziehungen und um eine freundliche Atmosphäre. Er interessiert sich wenig für Produktionsziele. Die Produktion ist für ihn sekundär. Es ist für ihn wichtig, Konflikte zu vermeiden und eine Harmonie zwischen den Angestellten zu halten. Er glaubt, dass zufriedene Angestellte auch machen, was man von ihnen verlangt.

Stil 9, 1 – Befehl-Gehorsam-Management

– Der Manager agiert autoritativ. Er orientiert sich stark an der Produktion. Er interessiert sich sehr wenig für Menschen. Er konzentriert sich auf die Leitung der Produktionsprozesse. Auf die zwischenmenschlichen Beziehungen nimmt er nur wenig Rücksicht. Trotzdem wird eine gute Arbeitsleistung erzielt. Der Manager verlässt sich auf ein zentrales System und die Angestellten werden eher als Produktionsmittel gesehen.

Stil 9, 9 – Teammanager

– er hat ein wesentliches Interesse sowohl an den Menschen als auch an der Produktion. Er kann die Sorge um die Erfüllung der Produktionsaufgaben mit der Sorge um gute

interpersonale Beziehungen und die Zufriedenheit der Arbeiter gut verbinden. Der Manager diskutiert über die Probleme mit den Angestellten. Er sucht ihre Vorschläge und er lässt ihnen eine gewisse Handlungsfreiheit.

Stil 5, 5 – Organisations-Management

– Der Manager hegt ein durchschnittliches Interesse für Menschen und für die Produktion. Die Manager haben die Tendenz, Probleme zu meiden. Es existiert ein ständiges Pendeln zwischen der Forderung nach Arbeitsleistung und dem Wunsch, die Mitarbeiter zufrieden zu stellen. Die Mitarbeiter sind motiviert, laufen aber nicht zur Höchstform auf, eine Kompromisslösung wird gesucht.

Später traten zwei weitere Stile auf.

Das opportunistische Management

– die Leistung der Organisation ist in einem Austauschsystem begründet. Der Opportunist benutzt jeden Stil im Netzwerk für eigene Interessen und die eigene Propaganda. Der Opportunist passt sich der Situation an, um die maximalen Vorteile daraus zu ziehen.

Stil 9 + 9 – das patriarchalische Management

– die Belohnungen und das Einverständnis werden im Tausch gegen die Treue und den Gehorsam geboten. Für die Unterlassung der Anpassung droht eine Strafe. Der Patriarch bemüht sich um ausgezeichnete Ergebnisse. Er benützt die Belohnungen und die Strafen, um Harmonie zu erreichen. Der Patriarch hat ein großes Interesse für die Angestellten, er belohnt den Gehorsam und er straft den Ungehorsam.

Die Autoren dieses Modells sprechen über die optimale Einstellung des Managers im Bereich von 9, 9 bis 5,5.

Auch diese Behauptung haben wir als eine der Hypothesen angenommen und konnten sie im Zuge der Forschung bestätigen.

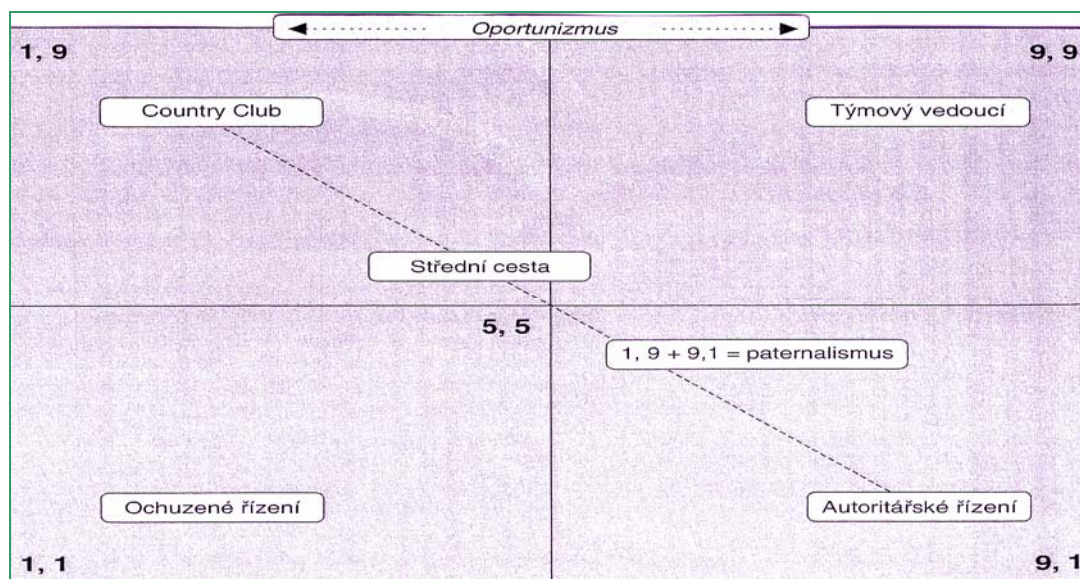


Abbildung 1 – Managementgitter nach Blake und Mouton

Die Typologie der tschechischen Kultur und die Ergebnisse der Untersuchung des Führungsstils der tschechischen Manager



Abbildung 2 – Die Staatsflagge und die geographische Lage der Tschechischen Republik

Die Tschechische Republik liegt von allen slawischen Ländern am westlichsten. Dies wird auch in ihrer Kultur sichtbar. Die Werte, die Einstellungen und die Ansichten sind von der deutschen Kultur beeinflusst. In der tschechischen Kultur spielen die formalen Beziehungen und die gesellschaftliche Stellung eine wichtige Rolle. Gesamt gesehen ist der Status einer Person durch die Abstammung, die Bildung, durch die Kontakte zu einflussreichen Personen und durch die finanzielle Lage der Familie bestimmt. Es ist üblich, sich mit den akademischen Titeln anzusprechen, die Vorgesetzte zu respektieren und ältere Personen gesellschaftlich zu akzeptieren. Die Stelle als Manager wird als soziales und materiales Privilegium wahrgenommen. Die Macht haben die Vorgesetzten und Unernehmenseigentümer. Die Angestellten sprechen bei Firmenentscheidungen nicht mit. Die Ungleichheit der Gesellschaft wird am stärksten in den großen Unterschieden zwischen den Löhnen der Manager und der Angestellten sichtbar. Die Manager in den tschechischen Firmen unterschätzen oft die Beteiligung der Angestellten an den Entscheidungsprozessen. Gründliche Änderungen in der Organisation werden auf Basis von Managemententscheidungen durchgeführt. Die Manager verteilen die Aufgaben und Anweisungen und sie kontrollieren ihre Erfüllung. Sie nutzen das Potential ihrer Mitarbeiter nicht aus. Die Mitarbeiter erwarten im Gegenzug konkrete Anordnungen, was sie machen sollen.

Aus früheren empirischen und theoretischen Erkenntnissen geht hervor, dass sich mit dem Zuwachs von Managementpositionen in den tschechischen Firmen auch die Wahrnehmung kultureller Charakteristika der Firma ändert. Laut den Vertretern des Topmanagements war das Umfeld in den Firmen früher eher freundlich und dynamisch. Es wurde vermutet, dass ein Kriterium für den Erfolg auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist und dass das Management auf der Betonung des Wertes der Mitarbeiter aufbaut. Das Topmanagement nahm die Führung als eine Führung wahr, welche auf der Lieferung von Informationen, der Vertrautheit der Mitarbeiter mit den Firmenzielen und der Ermöglichung von Freiräumen begründet ist. Von den Angestellten wurde Initiative, selbstständiges Arbeiten, Kreativität und Zielorientierung erwartet.

Die Tschechen sind sehr skeptisch gegenüber den festen Strukturen und bevorzugen die Improvisation. Sie halten sich für erfinderisch und flexibel. Einen fixen Plan empfinden sie als eine persönliche Einschränkung und sie bemühen sich, ihn irgendwie zu umgehen oder ihn zu ignorieren. Derjenige, der sich strikt an die Regeln hält, wird als ein Mensch betrachtet, der nicht im Stande ist, frei zu denken. Die Tschechen besitzen die Fähigkeit mehrere Sachen gleichzeitig zu erledigen. Sie möchten keine einzige Chance verpassen, weshalb sie gerne mehrere Aufgaben parallel angehen und sie nach ihrer Priorität erfüllen. Aus diesen und weiteren Gründen ist es optimal, den autokratischen Führungsstil zu verstärken.

Die tschechische Kultur ist sehr individualistisch. Der Einzelne ist wichtiger als das Interesse der Gruppe. Das Verhältnis zwischen den Angestellten und den Arbeitsgebern ist in den beidseitigen Vorteilen begründet, die jeder dem anderen liefern kann. Im Falle eines beruflichen Aufstiegs muss der Kandidat gute professionelle Kenntnisse und Fähigkeiten aufweisen. Das primäre Ziel der individualistischen Kulturen ist die Erfüllung der Ziele, auch wenn die guten Beziehungen darunter leiden.

Allgemein waren die Tschechen früher auf die Beziehungen als auf die Ergebnisse orientiert. Bei Verhandlung hatten somit die Beziehungen eine höhere Bedeutung als der Inhalt. Sie schätzten die aufgebauten Beziehungen und waren bemüht, gute Beziehungen auch zu pflegen. Im Zuge unserer Forschung ging aus der Praxis und der Auswertung der empirischen Ergebnisse aus dem Jahr 2007 aber hervor, dass sich diese Tendenz mit der Veränderung des unternehmerischen Umfelds und der Veränderung der Paradigmen ändert. Es verändern sich ebenso die an den Menschen orientierten Beziehungen und man konzentriert sich vermehrt auf die Ergebnisse..

Aus der Forschung ging hervor, dass die Stelle des tschechischen Managers als soziales und materielles Privilegium begriffen wird. Die Macht liegt in den Händen der Vorgesetzten und der Eigentümer der Firma, die Mitarbeiter werden eher wenig in den Entscheidungsprozess miteinbezogen. Die Ungleichheit zeigt sich auch in den großen Gehaltsunterschieden zwischen Managern und Mitarbeitern. Die Manager unterschätzen häufig die Teilnahme der Angestellten an den Entscheidungen und grundlegende Veränderungen in der Organisation werden auf Basis der Entscheidungen des Managers durchgeführt. Die Manager verteilen die Aufgaben und Anweisungen und sie kontrollieren ihre Erfüllung. Sie nützen das Potential ihrer Mitarbeiter nicht aus. Die Mitarbeiter erwarten im Gegenzug konkrete Anordnungen, was sie machen sollen.

Aus der oben angeführten Analyse leitet sich die Hypothese ab, dass sich die tschechischen Manager mehr einem autokratischen Führungsstilen des Typs AI und AII annähern. Sie akzeptieren nicht die Ansichten der Angestellten und sie verlassen sich auf ihre eigene Entscheidungen (dies trifft am häufigsten für die staatliche Verwaltung zu)

Aus der empirischen Forschung im Jahre 2007 resultiert, dass der am meisten benutzte Führungsstil in der Tschechische Republik der gemäßigt autokratische Stil AII ist, wobei an zweiter Stelle gleich der stark autokratische Stil AI steht, welchem wiederum die konsultativen Managementstile folgen. Aus diesen und den oben erwähnten Resultaten können wir ableiten, dass sich der Manager bei der Entscheidungsfindung auf sich selber verlässt und sich nicht sehr für die Ansichten seiner Mitarbeiter interessiert. Diese Situation entspringt teilweise den historischen Entwicklungen aber auch der jetzigen Situation in den tschechischen Betrieben, auf die ein immer stärker werdender Einfluss der Globalisierung stattfindet und dadurch ein großer Druck auf die Manager entsteht, schnell und ohne Einbezug der Beratung mit den Mitarbeitern zu entscheiden und zu führen. Es bleibt manchmal wenig Zeit für die klassische Führung und für die Entscheidung auf Basis der Beratung in der Gruppe. Die Angestellten in den Betrieben in der Tschechischen Republik können nur in einem eng abgegrenzten Kompetenzbereich tätig sein, welcher überschritten werden darf. Es fehlt ihnen an Selbstständigkeit, Initiative und der Eigenschaft, aktiv Lösungen zu suchen.

Ein weiterer Grund für die Bestätigung der Hypothesen ist, dass die Manager von populären sanften Führungsmethoden, welche auf übertriebenen Diskussionen, Überzeugung und Mediation aufgebaut sind, ablassen. Diese Methoden waren mehr oder weniger effektiv in der Zeit, als Europa reich und stark war und sich dynamisch entwickelte. In der Zeit des harten Konkurrenzkampfes mit asiatischen Mitbewerbern und der amerikanischen Managementmethoden, die sich stark an Ergebnissen orientieren, können diese Methoden jedoch keine Konkurrenzfähigkeit unserer Firmen mehr sichern. Dessen werden sich auch die Angestellten in einem Betrieb bewusst und sie suchen sich daher für die Führungsspitze ihrer Firma starke Persönlichkeiten.

Der Stil AII – der milde autokratische Stil erhielt 25% aller Stimmen. Gleich hinter ihm folgt AI – der stark autokratische Stil mit 24% aller Stimmen. Die beiden konsultativen Stile KI und KII bekamen 20% aller Stimmen. Auf dem letzten Platz bleibt der partizipative Stil SII. Es ist zu sehen, dass in der Tschechischen Republik die mildereren autokratischen Stile überwiegen, die insgesamt fast die Hälfte aller Stimmen für sich verzeichnen konnten. Die Frauen in der Rolle des Managers in der Tschechischen Republik bevorzugen konsultative Führungsstile. Jedoch treffen sich nach der Konsultation der Mitarbeiter ebenso alleine die Entscheidungen und beziehen dabei die Informationen der Mitarbeiter mit ein, oder nicht. Allgemein wird von den Frauen in der Praxis eher Loyalität, Arbeitseinsatz und Verantwortungsbewusstsein erwartet.

Die Typologie der slowakischen Kultur und die Ergebnisse der Umfrage des Führungsstils der slowakischen Manager



Abbildung 3 – Die Staatsflagge und die geographische Lage der Slowakischen Republik

Die Slowakei ist ein Binnenstaat und liegt in Mitteleuropa. Er grenzt im Westen an Tschechien und Österreich, im Süden an Ungarn, im Osten an die Ukraine und im Norden an Polen. Die Slowakei ist ein Mitgliedsstaat der Europäischen Union.

Die slowakische Gesellschaft ist offen und kommunikativ, aber zwischen den Managern und den Mitarbeitern kann manchmal ein Abstand entstehen. Die Organisationen sind formalisiert und sie benutzen bestimmte Regeln zur Kontrolle der Manager in ihrer Arbeit.

Eine wichtige Rolle in der slowakischen Kultur spielt die Position in der Gesellschaft, ebenso wie in der Tschechischen Republik. Die Position der Manager und die damit verbundene Macht entspringen dem sozialen Hintergrund. Überwiegend sind die Manager Männer. Auf Grundlage unserer Umfrage wurde festgestellt, dass die slowakischen Manager die Teilnahme der Angestellten an der Entscheidung nicht unterschätzen. Wesentliche Änderungen in der Organisation werden nicht nur auf Grundlage der Entscheidungen vom Management verwirklicht. Die Manager nutzen manchmal das Potential ihrer Angestellten nicht vollkommen aus, sie vergeben die Aufgaben und die Befehle und kontrollieren, ob alles erfüllt wird. Sie interessieren sich trotzdem für die Meinungen ihrer Angestellten. Die Führung begründet sich auf der Betonung des Wertes der Mitarbeiter. Die Manager sind ergebnisorientiert. Sowohl die Tschechen als auch die Slowaken können sich mit mehreren Aufgaben auf einmal gleichzeitig beschäftigen. Es ist nötig, zu Geschäftsverhandlungen rechtzeitig zu kommen.

Die empirische Umfrage der slowakischen Manager bestätigt nicht die Hypothese, dass die Manager in der Slowakei zu den autoritativen Führungsstilen neigen. Es wurde festgestellt, dass die slowakischen Manager viel offener und kommunikativer sind, als die Tschechen. Aus den Ergebnissen der Umfrage überwiegt bei den Slowaken der stark konsultative Stil K II. Das bedeutet, dass die Manager in der Slowakischen Republik die Diskussion über das Problem in einer gemeinsamen Beratung einer autokratischen Entscheidung vorziehen. Nach einer Beratung entscheidet sich der Manager selbst. Sein Führungsstil ist der stark konsultative Stil K II.

Dieses Ergebnis können wir damit erklären, dass der Führungsstil mit der nationalen Mentalität der Slowaken zusammenhängt. Es wurden große Unterschiede zwischen Führungsstilen in der Tschechischen und der Slowakischen Republik beobachtet. In der Tschechischen Republik benutzt die Mehrheit der Manager einen leicht autokratischen Stil. In der Slowakei benutzte die Mehrheit der Manager den konsultativen Stil. In Hinsicht auf die gemeinsame Geschichte der Slowakei und Tschechien könnten wir vermuten, dass auch die gleichen Führungsstile benutzt werden, die Wirklichkeit ist aber anders. Die Slowakei nähert sich, was die Führungsstile betrifft, den östlichen Kulturen an. Auch auf die wirtschaftliche Situation in den beiden Nachbarstaaten wirken verschiedene Faktoren. Aus der empirischen Umfrage ergibt sich, dass in der Slowakei keine großen Unterschiede im Führungsstil zwischen den weiblichen und männlichen Managern sind.

Beim Vergleich der Führungsstile in der Tschechischen und Slowakischen Republik nach den Altersgruppen der Befragten wurde ein Unterschied festgestellt. Die Befragten aller Altersgruppen in der Slowakei bevorzugen den stark konsultativen Führungsstil K II. Die Anwendung des stark konsultativen Führungsstils K II ist in der Slowakei in allen Altersgruppen beliebt, jedoch mit dem höherem Alter sinkt die Wahrscheinlichkeit der Anwendung von diesem Führungsstil. Die älteren Manager sind erfahrener, müssen nicht mehr soviel über das Problem diskutieren und entscheiden sich leichter. Diese Tatsache wirkt sich auch dadurch aus, dass in der Altersgruppe von 31 – 45 Jahren die Führungsstile A II und K II gleich oft verwendet werden.

Die Typologie der turkmenischen Kultur und die Ergebnisse der Umfrage des Führungsstils der turkmenischen Manager



Abbildung 4 – Die Staatsflagge und die geographische Lage des Turkmeniens

Turkmenistan liegt in Mittelasien und grenzt Kasachstan, Usbekistan, Iran und Afghanistan. Im Westen ist liegt das Kaspische Meer. Die Hauptstadt ist Aschabad und die offizielle Sprache ist die turkmenische Sprache. Wenn wir über die asiatischen Länder sprechen, gehen wir davon aus, dass sie nicht einheitlich sind. Asien ist ein großes Gebiet, das Südostasien, China, Japan und auch die postkommunistischen Republiken umfasst. Es geht um Staaten, welche sich voneinander hinsichtlich der Politik, der Ethik, der Religion und der Kultur unterscheiden. Asiatische Werte sind etwa Bescheidenheit, Ergebenheit, Loyalität, große Bedeutung der Bekanntschaften, das Bemühen um Harmonie und das Bestreben, Probleme im Konsens zu lösen, als auch die Wichtigkeit der Position in der Firma.

Die Beziehungen zwischen Turkmenistan und den Staaten der Europäischen Union bauen nur auf die Lieferungen von Erdgas auf. Die Hauptstadt Aschabad bemüht sich, Investitionen aus den europäischen Ländern zu gewinnen. Dies gelingt ihnen, jedoch gestaltet sich der Vorgang als sehr langsam, wobei Europa konservativer als die USA agiert.

Die Arbeitslosigkeit ist laut offiziellen Quellen nicht höher als 5 – 8% und die Regierung ist darauf vorbereitet sie bis 2010 auf 2% zu senken. Die internationalen unabhängigen Sachverständigen (World Bank, MBF, EBRR) jedoch denken, dass die Arbeitslosigkeit in Turkmenien bei ungefähr 25% liegt und in ländlichen Regionen, wo mehr als die Hälfte der Bevölkerung lebt, sogar bei 40%. Hinsichtlich der Verteilung der Beschäftigung auf die führenden Wirtschaftszweige des Landes zeichnet sich folgendes Bild ab (offizielle Angaben): auf die Landwirtschaft entfallen ca. 30% der wirtschaftlich aktiven Bevölkerung, auf die Industrie ca. 40% und den Dienstleistungssektor 30%.

Die Befugnis und die Macht haben diejenigen Angestellten, die das Vertrauen der Eigentümer und der Unternehmensleitung genießen. Der akademische Titel oder die Position in der Organisation sind ein wichtiges Zeichen der gesellschaftlichen Stellung. Aus der gesellschaftlichen Sicht wird erwartet, dass der Chef sympathisch, charismatisch und kreativ ist.

Die Turkmenen sind sehr offener Leute, sind neugierig und tolerant gegenüber anderen und deren Manieren. Sie sind nicht gewöhnt, Arbeitsaufgaben mit nach Hause zu nehmen. Sie ziehen zwischen der Arbeit und dem Privatleben eine scharfe Grenze. Leute in der Wirtschaftswelt ziehen sich formell an.

Turkmenistan ist eine postkommunistische Republik. *Aus der besagten Charakteristik der historischen Entwicklung Turkmenistans kann angenommen werden, dass die turkmenischen Manager den Führungsstil und Entscheidungsstil AI, AII benutzen werden.*

Aus unserer empirischen Forschung ergab sich folgende Reihenfolge des Führungsstils: Die Mehrheit der Manager setzt den leicht konsultativen Führungsstil ein. Auf dem zweiten Platz ist der stark autokratische Managementstil. Auf dem dritten Platz folgt der stark konsultative Führungsstil.

Aus der empirischen Forschung ergab sich, dass die Führungsstile KI und KII sehr häufig sind. Das bedeutet, dass die Managementstile nicht so ausgeprägt sind, aber sehr konträr. Dies kann auf die verschiedenen Regionen und die instabile, unsichere politische Situation, die sich immer wieder verändert, zurückgeführt werden.

Wir können auch die Führungsstile anhand des Geschlechts vergleichen. Die Frauen benutzen am häufigsten den autokratischen Führungsstil und an zweiter Stelle den konsultativen Stil. Früher haben die Frauen gar nicht in der Privatwirtschaft gearbeitet. Jetzt aber ändert sich die Situation langsam.

Typologie der österreichischen Kultur und die Ergebnisse der Forschung über die Führungsstile der österreichischen Manager



Abbildung 8 – Die Staatsflagge und die geographische Lage Österreichs

Österreich ist ein modernes, kultiviertes, industriell und ökologisch entwickeltes mitteleuropäisches Land. Unter den Österreichern sind die meisten Katholiken. Das Heim, die Familie und die Arbeit stehen für sie an erster Stelle. Der Grad an Seriosität und Verlässlichkeit im Geschäftsverkehr ist sehr hoch. Im Gegensatz zu Tschechien hat man in Österreich einen größeren Respekt vor Gesetzen und rechtlichen Normen, Ämtern und der Exekutive. Die österreichischen Manager kommunizieren gerne und bemühen sich, sich in Gesprächen durchzusetzen. Sie unterhalten sich über einen breiten Themenbereich und es gibt kaum etwas, worüber sie nicht diskutieren und sprechen können. Sie sind jedoch ziemlich patriotisch. In den Firmen im privaten Sektor in Österreich zeigt sich ein sehr professioneller Zugang zur Arbeit. Löhne und Gehalte sind sowohl im Privatsektor als auch im öffentlichen

Bereich auf einem sehr hohen Niveau. Der Aufstieg in den hierarchischen Strukturen ist in der staatlichen Verwaltung ganz ähnlich wie in Tschechien und beruht auf der Ausbildung und Berufserfahrung der Mitarbeiter. Die Führungspositionen sind meistens von Menschen mittleren Alters belegt. In den privaten Firmen ist die Situation eine andere. In kleinen und mittleren Firmen befinden sich auch junge Leute in verantwortungsvollen Funktionen. In großen Konzernen und Banken ist die Konservativität geblieben. In Österreich gibt es eine große Anzahl an modernen und hoch entwickelten Firmen mit einer gut entwickelten Teamarbeit und Firmkultur.

Der österreichische Geschäftspartner ist zu Kompromissen bereit. Er kennt aber seine Grenzen und auch jene Grenze, in denen sich sein Verhandlungspartner bewegen darf und kann somit einen großen Druck auf die Verhandlungen ausüben. Die zwischenmenschlichen Beziehungen haben wie auch im übrigen Mitteleuropa sehr charakteristische Eigenschaften, obwohl sie sich in Österreich konservativer gestalten. Die jungen Leute haben mehr Achtung vor den älteren Leuten und schätzen ihre Lebenserfahrung. Sie schätzen ebenso die Bildung und die Zahl der Menschen mit einer höheren Ausbildung steigt stetig. Die gesellschaftliche Stellung wird anerkannt und die Leute nehmen sie bewusst wahr. Die Österreicher sind auf ihre Intellektuellen, Künstler und Sportler stolz. Sie interessieren sich für die Herkunft des Geschäftspartners und sie leben ein reiches gesellschaftliches und kulturelles Leben.

In den Führungspositionen sind am häufigsten Männer, aber es ist nicht die Ausnahme, dass eine Frau das Kollektiv leitet, auch in den höchsten Staatsfunktionen und Managementfunktionen. Die Beziehung zwischen den Vorgesetzten und Mitarbeitern entspricht ihrer Position und Autorität, aber herrscht zwischen ihnen ein Teamgeist und Bereitschaft zur Kooperation. Die österreichischen Geschäftspartner sind angenehm, offen, aber gleichzeitig auch sachlich und sie wissen, was sie erreichen wollen. Sie haben bereits im Voraus alle Informationen über die Firma, mit der sie verhandeln wollen. Sie sind konsequent. Es ist deshalb wichtig, sich auf Geschäftsverhandlungen mit ihnen gut vorzubereiten. Bei Verhandlungen schaffen sie ein gutes Klima. Sie sind schlagfertig und auch bereit, über ihr Privatleben zu sprechen. Die Österreicher sind gute Gastgeber und die Gespräche außerhalb der Geschäftsverhandlungen dienen dazu, sich anzunähern und das Vertrauen ineinander zu vertiefen. Es ist nicht schwer, mit Österreichern freundschaftliche Beziehungen zu knüpfen. In machen Fällen findet die Geschäftsverhandlung direkt im Restaurant statt. Als Verhandlungssprache wird die Muttersprache Deutsch bevorzugt, was ihnen einen gewissen Vorteil verleiht. Die Gewohnheit, sich mit dem Titel anzusprechen entspringt den Zeiten der Monarchie. Außer dem Titel wird auch sehr häufig die Bezeichnung der Funktionen wie „Präsident“, „Gouverneur“, „Generaldirektor“ usw. benutzt. Die Tschechen und Österreicher hielten immer ihre Kulturen für sehr nahe und verwandt, sie fühlen sich ebenbürtig. Dies ruft Tendenzen zur gegenseitigen Konkurrenz und gemeinsamen Aktivitäten hervor.

Ausgehend von der Tatsache, dass Österreich schon sehr lange Zeit liberale und demokratische Strukturen aufweist -länger als die Tschechische Republik, kann die Hypothese aufgestellt werden,, dass die meisten österreichischen Manager einen partizipativen Führungsstil verwenden werden.

In Österreich überwiegt eindeutig ein stark konsultativer Führungsstil, K II, ebenso wie in der Slowakei. Die verantwortliche Person in Österreich hat weitreichende Kompetenzen. Sie ist befugt, am Ort der Geschäftsverhandlung Entscheidungen zu treffen.

Am häufigsten wandten die Manager den stark konsultativen Stil K II an. Abschließend kann gesagt werden, dass die oben angeführte Hypothese gänzlich bestätigt werden konnte.

Unter den Befragten befand sich nur eine Frau, aber auch so kann vermutet werden, dass in Österreich beide Geschlechter konsultative Führungsstile bevorzugen, vor allem den stark konsultativen Führungsstil K II.

Die Typologie der italienischen Kultur und die Ergebnisse der Umfrage des Führungsstils der italienischen Manager



Abbildung 7 – Die Staatsflagge und die geographische Lage Italiens

Den Großteil der Betriebe machen kleinere Familienunternehmen aus. An der Spitze steht der Chef (Vater), der oft gleichzeitig auch Eigentümer war. Man erwartet sich von ihm Kreativität, Einfallsreichtum und die Übernahme der Verantwortung über den gesamten Betrieb. Die Fähigkeit, Krisen zu meistern, und Organisationstalent sind ebenso wichtig wie Charisma und Autorität. Die Mitglieder des engeren Managements (die älteren Söhne) genießen das Vertrauen des Chefs und können seine Entscheidungen beeinflussen. Die Mitarbeiter auf niedrigeren Ebenen werden in diesem System als untergeordnete Arbeiter in einer patriarchalischen Familie gesehen, welche im Gegenzug für treue Dienste mit Schutz und Fürsorge rechnen können. In kleinen Betrieben trifft man oft auf einen groben diktatorischen Führungsstil, welcher die respektvolle Unterordnung verlangt. Der Typ Manager, der von einem Unternehmen zum nächsten wechselt um sein Gehalt zu verbessern, fällt nicht in das italienische Muster. Ehrgeizig zu sein wird nicht unbedingt als Vorzug gesehen. Als Erfolgsfaktoren werden hingegen die Bildung, Talent und gute Umgangsformen gehalten. Das wichtigste Attribut für Manager ist die Flexibilität, was wiederum bedeutet, übliche Routineprozesse zu ignorieren.

Eine Schlüsselrolle im Wirtschaftsprozess nehmen die persönlichen Verbindungen und Verflechtungen ein. Italienische Geschäftsbeziehungen sind auf gegenseitiger Abhängigkeit begründet. In persönlichen Angelegenheiten zeichnen sich Italiener durch Ehrlichkeit, Loyalität und Hingabe aus. Weniger strenge moralische Prinzipien gelten jedoch für den Umgang mit Ämtern. Die Italiener hegen zu ihnen ein tief verwurzeltes Misstrauen. Ein Außenstehender sollte sich daher bemühen, möglichst enge und freundschaftliche Beziehungen zu knüpfen, um nicht nur als Repräsentant der Firma gesehen zu werden. Italiener sind offen, tolerant gegenüber anderen und interessieren sich für die umliegende Umwelt. Sie verzeihen kleinere Fehlgriffe, solange sie das Gefühl haben, dass sich ihr Partner in guter Absicht schuldig gemacht hat. Sie schätzen die Kunst der Unterhaltung, weshalb damit gerechnet werden muss, dass einer Geschäftsverhandlung eine leichte Konversation über laufende Geschehnisse vorausgehen wird. Sie arbeiten mit vollem Arbeitseinsatz, aber sie vertreten die Meinung, dass man arbeitet um zu leben und nicht lebt, um zu arbeiten. Es wird gesagt, dass aus allen Nationen die Italiener am meisten durch Körpersprache vermitteln

können. Neben dem Händeschütteln kann man die Begrüßung durch Umarmung, das Halten an der Schulter oder ein Begrüßungsküsschen erwarten. Bei der Verhandlung muss man auf Temperament und die Kampfbereitschaft eingestellt sein, sowie auf das Bedürfnis, über alles zu verhandeln. Niemals wird der erste angebotene Preis akzeptiert und die Italiener handeln sehr gerne und lange. Sie können sehr dickköpfig sein und haben einen ausgeprägten Geschäftssinn.

Junge Menschen, welche in modernen Unternehmen beschäftigt sind nennen sich gewöhnlich beim Vornamen. Bei den älteren Generationen und in der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem ist die Verwendung der Anrede „signor“ oder „signora“ üblich. Weitere Titel, zweckmäßige oder ehrenamtliche, haben keine Bedeutung. Der Titel ist eher eine Kennzeichnung der gesellschaftlichen Stellung als die Bestätigung einer tatsächlichen wissenschaftlichen Ausbildung. Die Italiener trennen strikt zwischen Arbeitszeit und Freizeit, weshalb auch eher eine Einladung ins Restaurant als nach hause erwartet werden kann. Weiters wird großes Augenmerk auf eine elegante Erscheinungsform gelegt, wobei die offizielle Bekleidung der schwarze Anzug bleibt.

Aus der oben angeführten Analyse kann die Hypothese gebildet werden, dass die Italiener zu der Verwendung eines eher konsultativen Führungsstils und zu Entscheidungen in der Gruppe neigen. Aus der experimentellen Untersuchung geht hervor, dass der gebräuchlichste Managementstil in Italien AI ist, weiters folgen KI, AII und KII. In diesem Fall konnte die Hypothese nicht bestätigt werden und wir erlauben uns zu behaupten, dass die italienischen Manager in allen Dingen überraschen können.

Die Typologie der deutschen Kultur und die Ergebnisse der Untersuchung des Führungsstils der deutschen Manager



Abbildung 8 – Die Staatsflagge und die geographische Lage Deutschlands

In einem deutschen Betrieb werden die persönliche Angehörigkeit und die Verantwortung für die eigene Arbeitstätigkeit von allen respektiert. Jeder Mitarbeiter besitzt Expertenkenntnisse aus seinem Aufgabenbereich innerhalb seiner Abteilung. Für die Mitarbeiter ist die Zielerreichung vorrangig. Die Regeln im Betrieb werden so konstruiert, dass keine Situation entsteht, für keine vorbereiteten Lösungsschemen verfügbar sind. Die deutschen Manager bevorzugen solche Situationen, für die es nur einen richtigen Lösungsweg gibt. Die Deutschen verfolgen immer ihre Absichten, unter jeden Umständen. Sie bemühen sich, den optimalen Stand zu erreichen. Die deutschen Manager setzen sich absichtlich sehr hohe Ziele.

Sie sind auf Spitzenqualität, niedrige Kosten, sowie auch auf bis ins Detail berechnete Logistikketten und Pünktlichkeit orientiert. Das Geheimnis der Optimierung der Ergebnisse sind eine zuverlässige Organisationsstruktur, Systeme und Normen. Deshalb ist es wichtig, alle Störfälle auszuschließen. Die Deutschen sind überzeugt, dass gerade in den Strukturen und Normen die Professionalität versteckt ist. Ein System an Normen ist für sie das Symbol einer hochwertigen deutschen Arbeit. Die Improvisation wird als eine Notlösung betrachtet und dient nur zur Rettung einer unvorhersehbaren Situation. Jede Idee muss bis ins letzte Detail geplant werden. Die deutschen Manager sind überzeugt, dass der Kern eines Problems im Detail begraben liegt.

Die Manager treffen die Entscheidungen innerhalb ihrer Entscheidungskompetenzen, welche die Mitarbeiter und Kollegen auch respektieren. Die Mitarbeiter überschreiten die Grenzen ihrer Kompetenzen nicht. Dies bedeutet in der Praxis, dass niemand die Arbeit für jemanden anderen erledigt. Die Geschäftsführung bemüht sich, ihre höhere hierarchische Position nicht zu sehr zu betonen und fördert eher eine offene Diskussion, Meinungswechsel, Erfüllung der Arbeitswünsche und eine Mitwirkung bei der Schlussentscheidung. Eine Verteidigung, Toleranz oder Übernahme der Verantwortung für einen Fehler kommt nicht in Frage.

Wenn wir eine Hypothese aufstellen, dann müssen wir uns bewusst sein, dass die Deutschen leicht autoritativ bis konsultativ sind und die Bürokratie für sie eine wichtige Rolle spielt. Die deutsche Wirtschaft ist zwar stärker als die österreichische, jedoch auch auf die deutsche Wirtschaft wirkt die Globalisierung, wo die besten und leistungsfähigsten gewinnen.

Manchmal müssen die endlosen konsultativen Diskussionen, die öfters die Leistungsfähigkeit steigern sollten, durch eine schnellere Entscheidung und leistungsorientierte Motivationsinstrumente ersetzt werden. Deshalb nehmen wir an, dass die deutschen Manager wahrscheinlich in der Zukunft leicht autoritative Führungsstile anwenden werden.

In den deutschen Betrieben bemühen sich die Manager, dass alle Mitarbeiter über den Betrieb ausreichend informiert sind. Während der Kommunikation sagen die deutschen Führungskräfte klar ihre eigene Meinung, sie widersprechen, sie machen auf eventuelle Fehler aufmerksam und führen die Mitarbeiter. Die Zeit ist für die Deutschen eines der wichtigsten Themen. Sie halten die Zeit für ein wertvolles Gut, das nicht verschwendet werden sollte. Die Deutschen sind überzeugt, dass jede Aufgabe gut und sachlich strukturiert, geplant und verteilt sein muss. Davon können wir die logische Schlussfolgerung ziehen, dass sie auf der pünktlichen Einhaltung von Terminen bestehen. Eine Verspätung des Geschäftspartners wird als Respektlosigkeit wahrgenommen, die sich im Weiteren auch negativ auf die persönliche Beziehung auswirkt. Die Zeit wird nur den wichtigen Dingen und wichtigen Leuten gewidmet. Das bestätigt auch die Tatsache, dass sich die Menschen in der Arbeitswelt nie ohne Grund treffen.

Aufgrund der oben genannten Analysen haben wir vorausgesetzt, dass die Mehrheit der deutschen Manager die Führungsstile KI a KII anwenden wird. Im Zuge Umfrage haben wir festgestellt, dass die Präferenzen der Führungsstile folgende sind: AII, KI, AI und KII. Bei den deutschen Managern hat der leicht autokratische Stil überwogen, wodurch sich unsere Hypothese bestätigt hat.

Wir vermuten, dass dieses Ergebnis zum Beispiel durch die Änderung des Firmenumfelds, durch die wirtschaftlichen Änderungen in den EU-Staaten, durch den Einfluss der Globalisierung und durch den stärkeren Wettbewerb aus den asiatischen Ländern in allen Branchen verursacht wird. Deshalb ist es notwendig, auf die unpopuläre Änderungen einzugehen. Damit ist eine Änderung im Führungsstil des Topmanagements gemeint, da das Management in Europa stark von Aktionären beeinflusst wird.

Zusammenfassung

Aus dem gesamten Vergleich der empirischen Forschung geht hervor, dass bezüglich des Managementstils die Tschechische Republik und Deutschland am nächsten sind, da beide Staaten den Managementstil AII bevorzugen. Weiters war in der Slowakei und gleichfalls auch in Österreich der Stil KII erkennbar, in Italien AI und in Turkmenistan KI.

Die theoretischen Analysen zeigen auf, dass die österreichischen Manager am häufigsten partizipativ und die tschechischen Manager am häufigsten autokratisch agieren. Die österreichischen Manager weichen Konfliktsituationen mit Mitarbeitern nicht aus, sondern lösen die Konflikte, die tschechischen Manager sind genau das Gegenteil davon.

Die Analyse bestätigte die Hypothese über die Tschechische Republik. Es zeigte sich, dass die bevorzugten Managementstile tatsächlich beide autokratischen Stile sind, welche beide ungefähr die gleiche Anzahl an Stimmen erhielten. Die Neigung zu einem autokratischen Führungsstil geht vermutlich aus der historischen Entwicklung des Führungssystems der tschechischen Firmen hervor.

Die Hypothese, dass in Österreich gemäß dem Managementstil SII geführt wird, konnte nicht bestätigt werden, aber es muss gesagt werden, dass von allen gegenübergestellten Staaten in Österreich der partizipative Führungsstil am häufigsten ist und dass über diese Tatsache hinaus in Österreich beide konsultativen Managementstile vorherrschend sind. Eine Erklärung dafür könnte die Theorie sein, gemäß welcher die österreichischen Manager eine Beteiligung der Mitarbeiter bei der Lösung von komplizierten Problemen technischer Natur begrüßen und wiederum bei organisatorischen Problemen autokratisch entscheiden.

Im Fall von Deutschland entspricht die Theorie teilweise der Praxis. Der gebräuchlichste Managementstil ist AII, aber gleich an zweiter Stelle steht der konsultative Stil. Eine Erklärung dafür könnte im deutschen Perfektionismus gefunden werden, die Deutschen brauchen vorgefertigte Lösungsschemata, verlässliche Organisationsstrukturen und Normen. Das Ergebnis der Auswertung der Umfrage in der Slowakei konnte eher nicht bestätigen, dass die slowakischen Manager zu einem autoritativen Führungsstil neigen, obwohl sie kommunikativer als die Tschechen sind. Hier herrscht klar ein starker konsultativer Managementstil KII vor, was gerade auf das Wesen der Slowaken zurückgeführt werden kann, welche im Vergleich zu den Tschechen temperamentvoller, emotionaler, dynamischer und vor allem kommunikativer sind.

Die Staaten, in welchen sich unsere Hypothesen nicht bestätigen ließen sind Italien und Turkmenistan. Der Grund dafür, warum in Turkmenistan der Stil KI anstelle von AI und AII angewandt wird, liegt vor allem in der wirtschaftlichen Situation und der Tatsache, dass die Managementstile hier nicht völlig ausgeprägt sind.

In Italien würden wir eher eine freiere Art zu Führen und Leiten voraussetzen. Diese Erwartung entspringt der italienischen Lebensart, die nicht so reserviert und strikt ist. In Italien wird Ehrgeiz nicht als Vorteil angesehen und die Kunst zu improvisieren ist ebenso wichtig wie Charisma. Deshalb würden für Italien die Stile KII und SII besser passen als der gewählte stark autokratische Stil AI.

Aus der gesamten Analyse geht klar hervor, dass die Manager in keinem der untersuchten Länder nur den partizipativen Führungsstil verfolgen, aber gemäß der Theorie von Vroom und Yetton sollte eine Tendenz zur Verwendung gerade dieses Stils stattfinden.

Die Entscheidungen der Manager basieren somit nicht auf gemeinsamen Diskussionen mit den Mitarbeitern und die Manager bemühen sich nicht, zu einem gemeinsamen Ergebnis zu kommen. Es ist ebenso möglich, dass der Stil SII deshalb fehlt, weil ein Entscheidungsprozess auf diese Art zu lange dauern würde und die Manager heutzutage immer größerem Zeitdruck ausgesetzt sind. Ein weiterer Grund könnte die Tatsache sein, dass sich reifere

Wirtschaftsmärkte in einer bestimmten Phase des Lebenszyklus befinden, welcher der Führungsstil angepasst werden muss.

Die Manager in Italien und Deutschland führten den Stil SII nicht einmal an, obwohl man gerade in Italien erwarten würde, dass sich der Trend vom Stil KI über KII hin zu SII bewegen wird.

Aus allen verglichenen Staaten nähert sich Österreich am meisten dem allgemeinen Trend (die Verwendung eines partizipativen Führungsstiles) an. Beim Vergleich von österreichischen und deutschen Managern muss beachtet werden, dass bei diesen Staaten trotz der geographischen und sprachlichen Nähe in einigen Bereichen die Managementkultur unterschiedlich gestaltet ist. Die deutsche Kultur ist schlagkräftiger, die Manager entscheiden und führen auf der Basis von Fakten und arbeiten genau nach Vorschrift. Die Österreicher, genau wie die Tschechen, improvisieren gerne. Im Gegensatz zu den Tschechen ist jedoch in Österreich die verantwortliche Person meistens fähig, Entscheidungen am Ort der Verhandlung zu treffen und immer mehr Frauen besetzen auch schon Führungspositionen. Die Ergebnisse aus der Praxis in Tschechien bestätigten die Theorie, dass Manager den autokratischen Führungsstil bevorzugen. Sie orientieren sich an hierarchischen Anordnungen von Führungsverhältnissen, an der individuellen Macht und Autorität. Die Mitarbeiter werden als die Vollstrecker von Anweisungen wahrgenommen und das Management agiert nur kurzsichtig. Die tschechische Kultur hat einen starken maskulinen Charakter, worauf auch das tschechische Familienmodell einen Einfluss ausübt.

Literatur

- [1] Dědina jun., J./Dědina, J.: Comparison of the Czech and foreign managers in the terms of leadership and management styles. Chemnitz, 2007.
- [2] Dědina, J./Dědina jun., J.: Vliv firemní kultury a chování manažerů na výkonnost podniku. In: Manažment hodnoty podniku – rok 2007 [CD-ROM], S. 13–14. Bratislava, 2007.
- [3] Dědina, J./Dědina jun., J.: Models of network structures used in the EU. In: Economics and management of networks. Rotterdam, 2007.
- [4] Dědina, J./Dědina jun., J.: Srovnání českých a zahraničních manažerů z hlediska stylu řízení. In: Ekonomia a podnikanie, Nr. 1, 2007, S. 13–15.
- [5] Dvořáková, Z.: Management lidských zdrojů. Praha, 2007.

Angaben zu den Autoren

Doc. Ing. Jiří Dědina, CSc.
Bratislavská vysoká škola práva
Fakulta ekonómie a podnikania
Bratislava

Dipl.-Ing. Jiří Dědina
PhD Student an der Wirtschaftsuniversität in Prag
Wirtschaftsuniversität Prag
nám. W. Churchilla 4
CZ-13067 Praha 3
Tschechische Republik
jiri.dedina@email.cz

Měření výkonnosti dodavatelů

Suppliers Performance Measuring

Vojtěch Bartoš

Klíčová slova:

měření výkonnosti, dodavatelský řetězec, kvalita, výkonnost dodavatelů

Keywords:

Performance measurement, supply chain, quality, suppliers performance

JEL Classification: O12

Úvod

Na začátku je potřeba si uvědomit, že dodavatelé jsou pro většinu podniků naprosto klíčoví, přesto mnoho českých podniků provádí jen velmi nedostatečné měření jejich výkonů. Sledování a pochopení reálné výkonnosti dodavatelů je dáno současným podnikatelským prostředím, ve kterém se naprostá většina organizací nachází. Ty jsou si vědomy, že jejich vlastní výkonnost a neustálá schopnost plnit rostoucí požadavky trhu je podstatně závislá na výkonnosti těch, od kterých získávají hmotné a informační vstupy.

Trendy vývoje ukazatelů výkonnosti dodavatelů mohou upozorňovat na snižující se nebo zvyšující se způsobilost dodavatele, a tím i posilovat důvěru odběratele v reálné schopnosti jeho obchodního partnera.

1 Hodnocení a zásady chování ve vztahu k dodavatelům

Hodnocení a zásady chování podniku ve vztahu k dodavatelům se projevují v tom, jak jsou ošetřeny a kontrolovány jejich výkony. Nyní si většina firem chválí úzký vztah se svými dodavateli. V mnohých odvětvích jsou to však jen prázdné formule. Některé velké organizace jsou si plně vědomy, že mají velkou moc a zneužívají této výhody proti svým dodavatelům (asi nejvhodnější příkladem by byly podmínky obchodních řetězců vůči dodavatelům v ČR).

Většina organizací má celou řadu nepsaných pravidel, která definují chování zaměstnanců vůči dodavatelům. To má velký vliv na to, jak budou měřeny výkony dodavatelů. Například zaměstnanecký systém americké vlády je postaven na tom, že dodavatelům nelze zcela důvěřovat a že využijí každé příležitosti k získání státní zakázky. Systém bazíruje také na primární nedůvěře v každého spolupracovníka. Platí přísná pravidla a předpisy, např. dodavatelé nesmějí zákazníkům z vlády nabídnout ani šálek kávy.

Malé podniky provádí většinou nesprávné měření výkonů dodavatelů. Podnikají vstupní zkoušky materiálu a v případě, že je něco v nepořádku, posílají dodávku zpět. Ověřování a zaznamenávání dodavatelských výkonů je v porovnání s celkovým výsledkem příliš velký výdaj. Malé podniky si nemohou dovolit řadu kontrolorů a techniků, proto využívají namátkových zkoušek a z nich vyplývajících předdefinovaných standardů.

Velké podniky a organizace sice získávají data od dodavatelů, ale většinou nedisponují správným druhem dat. Proto většina těchto velkých podniků podrobně zkouší a zaznamenává data o dodavatelích, aby zjistili jaké kvality dosahuje produkt. Tyto data jsou zpětnou vazbou

také samotným dodavatelům, plní funkci ocenění jejich výkonů. Smlouvy velkých podniků obsahují také data o tom, jak přesně jsou plněny dodávky. Není nutné zavádět žádný složitý systém, který by rozlišoval 50 různých druhů kvality pro jednoho jediného dodavatele. Musíme se zaměřit na 6 až 10 důležitých klíčových ukazatelů. Další možností, která může zjednodušit měření kvality nebo produktu od dodavatelů je analýza na základě měření kvality zboží a služeb a jejich důležitosti pro podnik. Následně lze vypočítat úhrnný index, který pro výpočet používá váhového systému. Příklad vidíte v tabulce č. 1 pro dodavatele, kteří opravovali informační systém v podniku. Index je měřen na stupnici 0 – 100 bodů.

Tabulka č. 1: Dimenze kvality produktů/ služeb

Kvalita produktu/služby	Hodnocení	Důležitost	Výsledné hodnocení
Náprava chyb	80%	50%	40 b.
Přesnost	68%	25%	17 b.
Vykonání práce v termínu	75%	25%	18,75 b.
Celkom (max.100 b.)			75,75

Příklad v tabulce je jednoduchý, protože bylo použito pouze tři měřených ukazatelů. K zpřesnění výsledného celkového indexu lze dle okolností použít více dat o produktu nebo službě dodavatele. Data o kvalitě produktu nebo služby dodavatelů by měly být proměřeny na základě podnikových požadavků a ne na základě sdělení subodběratelů.

Proto je vhodné zaznamenávat si dávky, ze kterých byly odebrány vzorky, tak aby mohli dodavatelé předcházet dalším problémům.

2 Měření spokojenosti s dodavateli

Pracovníci v podniku analyzují na základě jejich mínění, jaké výkony pro ně dodavatele vykonali. Pro nejjednodušší hodnocení je zadání počtu mezi 1 až 10. Pro pracovníky by to bylo dostačující, ale dodavatelům by to nepomohlo. Lepší metodou je zvolit si důležité požadavky a hodnocení. Stejně jako při měření kvality produktů a služeb lze vyhotovit celkové hodnocení nebo celkový index. Některé aspekty, díky kterým můžete pochopit dodavatelské výkony, jsou:

- Doba reakce
- Flexibilita
- Smysl pro detail
- Bezproblémový rozvoj obchodu
- Zdvořilost spolupracovníků
- Podpůrné výkony

Aspekty, na základě kterých hodnotíme spokojenost s dodavateli, můžeme hodnotit tak, že si uvědomíme, co je pro podnik důležité. Při definování nároků může pomoci provést pohovory s různými spolupracovníky v podniku. Ti, kteří produkty a služby od dodavatelů nakupují, mohou mít dle okolností jiné nároky než ti, kteří je později používají. Obě skupiny jsou však důležité. Faktory pro spokojenost s dodavateli nemusí být stejné pro všechny typy dodavatelů. Doporučuji jako jednu z kategorií vyjádření dimenze spokojenosti s dodavateli **cenu** nebo **užitek**.

Pouze u bezplatných služeb nehraje cena žádnou roli. Cena je méně důležitá, když se nejedná o vaše peníze, ale o firemní nebo zákaznickovy. Když hodnotíme výkony dodavatelů,

musíme brát odděleně zpětnou vazbu ceny a protihodnotu, kterou by jsme měli obdržet za naše peníze.

Tvrdé měřitelné ukazatele produktu případně služeb dodavatelů deklarují, jak důležitá je odchylka ceny produktu nebo služby nejdůležitějších konkurentů.

Pokud máme posuzovat výkonnost svých odběratelů je potřeba nejprve identifikovat základní prvky. Z analýz mnohých přístupů a metod můžeme určit tři základní prvky, a to **jakost dodávek, termíny dodávek a náklady spojené s dodávkami.**

Jakost dodávek se v dnešní době považuje za samozřejmost, ale i přesto se měří a sleduje absolutní nebo relativní objem neshod. Využívají se ukazatele počtu odmítnutých dodávek a procenta neshod nebo podílu neshod v jednotkách ppm (parts per milion), dpmo (defekt parts per milion opportunities) apod.

Dalším z ostře sledovaných prvků výkonnosti dodavatelů je dodržování sjednaných termínů dodávek, zejména tam, kde se odběratelé snaží optimalizovat vázanost kapitálu v zásobách. Mnohé organizace proto sledují procento dodávek právě včas, podíl dodávek dodaných předčasně, podíl dodávek dodaných opožděně apod. (8)

Třetí z obvykle posuzovaných oblastí je ryze ekonomická, která se zaměřuje na tzv. celkové náklady nákupu nebo alespoň posuzování samotné ceny dodávek vůči alternativním nabídkám na trhu.

Kromě těchto tří nejvíce používaných oblastí hodnocení se můžeme setkat i s hodnocením míry shody strategie dodavatele se strategií odběratele, s rozsahem technické a informační podpory poskytované dodavatelem apod. Jak konstatuje pan prof. Nenadál: „Nelze vytvořit společnou metodiku hodnocení výkonnosti dodavatelů, která by plně vyhovovala potřebám a charakteru všech typů odběratelských organizací a povaze dodávek.“ Skutečně efektivní a účinná metodika proto musí být specifická a šitá přímo na míru jednotlivým konkrétním podmínkám.

3 Měření klíčových procesů

Dosud jsme mluvili o měření výkonů dodavatelů v minulosti. Zkoušíme produkty, hodnotíme servis a cítíme rozdíl mezi cenou a užitkem. Důležitá část je tvořena z měření procesu a z preventivního měření, které zákazníkům a dodavatelům pomáhají vyvarovat se budoucím problémům.

V některých odvětvích se jeví zkoušky produktu nebo výstupu prostřednictvím jednoduché kontroly jako zbytečné. Mají ale smysl pouze tehdy, když je proces řízený s velkou precizností. Požadavek na proměnné procesy dodavatelů je nezbytný pouze tehdy, jestliže důkladné šetření potvrzuje existenci přímé vazby mezi proměnnými procesy jakostí a jednotností výstupů. U procesů, které z velké většiny závisí na osobním jednání např. ty, které nejsou z 90 % čistě vědecké, může být měření nevhodné. Předpokládejme například, že váš důležitý typ dodavatele, je zároveň ten, který prodává vaše produkty. Logicky nemusíte výstup sledovat pomocí měření a kontroly. Místo toho od nich požadujete data o měřeních odbytových prodejních procesů. Měřené ukazatele prodejních procesů jsou:

- Počet kontaktů na potenciální zákazníky
- Počet zaslanych nabídek
- Časová náročnost jednání se stávajícími zákazníky
- Množství aktivity potřebné k vybudování dobrých vztahů se zákazníky

Problém při měření procesů, které jsou exaktní povahy, jako je např. prodej, spočívá v tom, že měření procesu vypadá podle okolností velice dobře, ale výstup je naproti tomu úplně katastrofální. Prodej není disciplína, která by se dala vědecky změřit, jako např.

produkce oceli. Proto není měření procesu z hlediska zákazníka tak důležité. Doporučuje se uvádět data o procesu přímo s podnikovými požadavky na produkt a služby, které jsou spojeny s dodavateli.

Mnoho velkých organizací zredukovalo počet dodavatelů, od kterých pravidelně odebíralo produkty a služby. Okruh dodavatelů byl zúžen na ty, kteří nabízejí dobré výrobky a služby za odpovídající ceny a na ty kteří mají efektivní vedení. Velké organizace jsou na svých dodavatelích závislé, a proto si chtějí být jisté, že mají za partnera firmu, která je dobře vedená a ještě se dlouhou dobu udrží na trhu. Podniky proto směřují k tomu, že si hledají spolupracovníky, kteří by se slučovali s firemní kulturou a podobně si hledají i své dodavatele. Například hledají firmy, u kterých stojí na prvním místě spokojenost zákazníků.

Velký počet organizací dělá mnohem více, než jsou pravidelná opatření pro dodavatele. Ověřují jak dodavatelé vedou své firmy. To bylo ještě před 15-ti lety značně neobvyklé, nyní je to však pro mnohé organizace běžné. Mnoho organizací požaduje od svých dodavatelů ČSN EN ISO 9001. Při udělování ISO-certifikátu jsou prošetřeny základní procesy ve výrobě, při skladování apod. Přitom je kladen důraz na systémy, které minimalizují různorodost pracovních procesů. Dobré na ČSN EN ISO 9001 je to, že normy jsou zaznamenány v jednotném katalogu jako standardy a kritéria, které dodavatelé musí každý rok splnit, pokud si chtějí certifikát udržet. Když nakupujete od dodavatele, který disponuje ISO-certifikátem, přispívá to k jistotě, že vaše firma nakupuje od dodavatele, který disponuje vysoce kvalitním systémem. Potřeba ISO-certifikátu jako standardní kritérium pro výběr dodavatelů ušetřila v minulosti už miliony, protože podnikatelé nemusejí vypracovávat žádné vlastní certifikáty o dodavatelích. Například automobilový průmysl má vypracované vlastní ISO-kritéria, která musí splňovat všichni dodavatelé. Kritéria jsou podobná ISO-normám, obsahují však ještě řadu speciálních bodů, které jsou typické pro automobilový průmysl. Kritéria pro automobilový průmysl jsou náročnější, než kritéria ISO.

4 Spojení měření výkonů dodavatelů s nejdůležitějšími obory činnosti

Organizace dělají stejné chyby při měření výkonů dodavatelů jako při měření výkonů v jiných oblastech. Měří věci, které jsou snadno měřitelné a popsatelné, a opomíjejí přitom propojit ukazatele s kritickými faktory úspěchu. Možnost jak zajistit, aby byli dodavatelé měření na základě důležitých proměnných, je rozvoj zpráv pro různé kategorie dodavatelů na základě jejich příslušného významu. To již udělaly některé organizace, ale shrnutí, shrnutí a zhodnocení dat bude často komplexní a náročné. Jeden katalog dodavatelů je lepší variantou.

Jednoduchou možností k propojení ocenění dodavatele a kritických faktorů úspěchu je zvážení čtyř obecných měření výkonů dodavatelů na základě příslušného významu. Jednou měrnou veličinou pro dodavatele na stavbě může být kvalita produktu nebo včasnost dodávek. Pro servisní firmu, která se zabývá opravou kancelářských přístrojů a počítačů, mohou být klíčovým ukazatelem náklady prostoje a počtu reklamací, které jsou problémem. Pro dodavatele papíru může být kvůli jeho konkurenceschopnosti nejdůležitějším ukazatelem cena. Vyhodnocení naměřených hodnot u jednotlivých dodavatelů nám poskytuje pružnost při zavádění všeobecného formátu pro zprávy o dodavatelích, kteří se soustřeďují na čtyři oblasti:

- 1) kvalita výrobků a servisu,
- 2) spokojenost odběratele,
- 3) cena / protihodnota,
- 4) procesní plnění.

Dělení podle významu může být použito u každé ze čtyř kategorií a u speciálních měřených veličin také uvnitř každé kategorie. Tato koncepce nám poskytuje volnou ruku při

vytváření zprávy o každém dodavateli a spojuje skutečnosti, které jsou vzhledem k plnění důležité.

Měření výkonů dodavatelů úspěšných podniků:

- Firma eviduje data o důležitých produktech/ servicech pro zboží a služby, které odebíráte od dodavatelů
- Dimenze kvality dodavatelů, kterou měříte, bude spojována s kritickými faktory úspěchu podniku
- Ukazatele spokojenosti s výkony dodavatelů budou pravidelně evidovány
- Dodavatelé dávají podnikům pravidelně zpětnou vazbu
- Dodavatelé budou rozdělení dle ceny v porovnání s nejdůležitějšími konkurenty
- Dodavatelé nebudou rozdělení jen na základě tradičních kritérií jako je cena nebo kvalita, ale také na základě měření klíčových procesů.

Závěr

Dobře vytvořená metodika a způsob kvalifikace výkonnosti nejsou pouhým nástrojem, který vyžadují standardy či vynucovaným způsobem podávání určitých informací. Postupy sběru a vyhodnocování dat o momentální schopnosti dodavatele plnit požadavky smlouvy vytvářejí zároveň předpoklady pro odhalování příležitostí ke zlepšování u dodavatelů. O výsledcích tohoto hodnocení musí být dodavatelé systematicky informováni a výsledky s nimi musí být prodiskutovány. Vzájemná výměna informací o momentálním stavu a trendech výkonnosti dodavatelů by se měla stát přirozenou součástí vzájemné komunikace i informačních systémů. Vhodné nastavení systému hodnocení výkonnosti dodavatelů vede k účinné integraci zájmů, aktiv i komunikaci různých organizačních útvarů v rámci podniku.

Objektivní měření okamžité výkonnosti dodavatelů eliminuje značné riziko unáhlených rozhodnutí při neočekávaném selhání dodavatelů. Tato rizika nelze ani v případě těch nejlepších dodavatelů úplně vyloučit, vzpomeňme si jen na živelné pohromy, které naši republiku v posledních letech postihly (povodně, orkány), a které způsobily přerušení výroby u mnoha podniků. Je velmi jednoduché při jakémkoli selhání dodavatele přerušit dosavadní spolupráci, ale to pro podnik znamená absolvovat celý cyklus hodnocení a výběru dodavatelů znovu za cenu dalších výdajů, ztráty času apod.

Význam hodnocení výkonnosti dodavatelů bude nadále růst a doufám, že se stane nedílnou součástí celopodnikových systémů managementu a přinese zvýšení hodnoty pro české odběratele i dodavatele.

Summary

In conditions of global competitiveness and permanent environmental changes there is increasing focus on the possibilities of strategic company performance measuring. Suppliers' performance measuring is an integral part of it. It is necessary to appreciate company suppliers that are absolutely crucial for most of the companies. Nevertheless, many Czech organizations executes only insufficient measuring of their performs. It is often the quality of supplied incomes that makes resulting competence to satisfy customers' requirements and is directly proportional to the quality of relationships with suppliers. This paper is engaged in the importance of supply performance measurement and a there is also a short instruction for better performance controlling of our suppliers.

Použitá literatura

- [1] BOLSTORFF, P. - ROSENBAUM, R. *Supply chain excellence: A handbook for dramatic improvement using the SCOR Model*. 2.vyd. New York: Amacom, 2003. 278 s. ISBN 0 8144 0730 7
- [2] BROWN M. G. KENNZAHLN. *Harte und weiche Faktoren erkennen, messen und bewerten* ISBN 3-446-18901-7
- [3] COHEN, S. - ROUSSEL, J. *Strategic supply chain management: The 5 disciplines for top performance*. McGraw-Hill Companies, 2005. 316 s. ISBN 0 07 143217 5
- [4] DRUCKER, P. F.: *Řízení v době velkých změn*. 1. vydání Praha: Management Press 1998. 285 s. ISBN 80-85943-78-6
- [5] ECCLES R. G. - NORIAH N. - BERKLEY J. D.: *Beyond the hype – Rediscovering the Essence of Management*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press 1992. 278 s. ISBN 0-87584-331-X
- [6] KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P. *The Strategy-Focused Organization* 1. vydání Harvard Business School Press 2001. 400 s. ISBN 1-57851-250-6
- [7] MEINDL, P. - CHOPRA, S. *Supply chain management*.3.vyd. Prentice Hall, 2006. ISBN 0 131 73042 8
- [8] NENADÁL J. *Management partnerství s dodavateli*. 1.vydání. Praha Management Press, s.r.o. 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6
- [9] SOLAŘ, J. – BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy*. 3. přepracované vydání Brno. CERM, s.r.o. 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6

Kontakt na autora

Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
Vysoké učení technické v Brně,
Fakulta podnikatelská, Ústav financí,
Kolejní 2906/4, 612 00, Brno
Tel.: +420 541 142 679,
E-mail: bartos@fbm.vutbr.cz

The Public Private Partnership Model and Its Implementation in the Financing of Project of Transport Infrastructure

Ieva Meidute

Keywords:

transport, infrastructure, private public partnership, project

JEL Classification: H11, H50, H82

Introduction

The goals of this article are to introduce the PPP model because the PPP model is not yet prevalent in Lithuania. The model including principles, structure and process is briefly described in this article.

Governments worldwide have increasingly turned to the private sector for additional resources, increased efficiency and sustainable development in many fields, including that of transport infrastructure and services. Following trends in other fields, private sector involvement in the transport sector has now become quite common in many countries.

The trend of private sector participation in infrastructure development that began in a few countries in the 1970s and 1980s has gradually spread to other countries during the last decade. Developing countries (DCs) have been at the forefront of this trend and are pioneering innovative approaches to provide infrastructure services by the private sector. Now almost all these countries have some private activity in infrastructure development [12, 17].

The private sector and governments are now working together increasingly on projects that are materially improving the supply of infrastructure and public services. In some countries, governments have gone further, beyond their usual tasks of policy formulation, streamlining of administrative processes and creating a supportive legal environment. They have established specialized units and devised suitable instruments to provide active support for private sector activities in infrastructure sectors. [11, 15]

Although governments have increasingly turned to the private sector since the early 1980s, the history of private participation in infrastructure development is quite old. Private sector participation (PSP) in the transport sector dates back to seventeenth century canal and road concessions in Europe and the United States of America. Private companies built the American railways in the nineteenth century. Many early public transport systems in European and American cities were also developed in this century by the private sector under various municipal charter or franchise arrangements with revenues coming from fares and land development. [8, 13]

Energy and transport infrastructure facilities are seen as playing a central role reducing poverty in developing member countries (DMCs) by providing direct access to critical services and stimulating economic growth. Public Private Partnerships (PPP) support the

development of infrastructure by improving DMCs ability to access resources to develop facilities at competitive costs.

Theoretical Justification of PPPs

PPPs came out of the commercialization and privatization processes initiated in the 1980s in countries such as the United Kingdom, where increased private sector participation was seen as beneficial for the following reasons:

- It removed conflicts of interest between the government's role of defining policies, regulating industries, and providing outputs;
- Allowed the private sector to provide outputs in competitive markets as it has strong incentives to perform due to the profit motive;
- It reduced the government's expenditure commitments which helped support macroeconomic stability, and allowed public expenditure to be reallocated towards high priority outputs in sectors such as health and education [5].

Governments pursued this program by separating policy, regulatory and service delivery functions that were present within vertically integrated monopolies administered by public sector agencies. Policy functions such as planning sector reforms and designing regulations were transferred to ministries, and responsibility for administering regulations assigned to special purpose, and in many cases independent, regulators.

The number and success of private sector projects depends greatly on the capacity of government agencies to identify, formulate and manage such projects, examine suitable options for private participation or partnership arrangements with the public sector and negotiate with the private sector for project implementation. Knowledge of public private partnerships and the necessary skills in the management and financing of PPP projects is often lacking in the public sector.

In most countries, the laws governing each sector, together with the regulatory agencies, oversee the participation of the private sector. As a solution to this problem, some governments in the region have created dedicated PPP units to consolidate skills and bring forward portfolios of projects crossing all sectors. Although the number of such units in Europe is growing and they are structuring more and more successful projects [9, 10].

Service delivery functions were transferred to commercialized state owned enterprises (SOEs) and where markets were competitive, these firms were privatized. In many cases, particularly in infrastructure sectors, it became apparent that competition was not always feasible due to problems with economies of scale that offset the benefits of competition due to efficiency costs, and sunk costs that discouraged private investment. These issues led to the development of intermediate solutions such as PPPs that could be used to both regulate private sector providers and encourage them to commit capital for long term investment [7].

PPPs provide a means of preserving economies of scale by allowing the private sector to compete for the market over time, rather than compete within the market. PPP contracts also provide a mechanism to ensure that risks are efficiently allocated between the public and

private sectors, and there is a reasonable degree of certainty on the tariff mechanism and private sector return on investment [2].

PPPs differ in terms of what resources they provide and the way in which they manage risks over time. Sources of resources and allocation of risks under the various PPP options are as follows:

Table 1: Sources of Resources and allocation of Risks under Various PPP Options

PPP Option	Labor	Financing	Contract duration	Output risk	Investment risk
Service	Private	NA	1 - 2 years	Public	Public
Mgt. Contract	Private	Public	3 -5 years	Public	Public
Operating Lease to	Private	Public	5 – 15 years	Public	Public
DBFO	Private	Private	15-25	Public	Private
BOOT	Private	Private	15-25	Private	Private

Source: Operations Evaluation Department.

These options involve increasing levels of financial risk being assumed by the private sector service provider and increasing regulatory risk for the Government (mainly in terms of potential for monopoly).

Service contracts are short term and in the context of infrastructure relates to services such as project design, or construction. Management contracts only provide private sector management expertise and no capital, and therefore they are primarily used where the government wants to access private sector skills and technology to operate facilities. Operating leases provide private sector management expertise and no capital, and are used when the government does not wish to sell an asset, but it is not concerned about the outputs produced by the asset [1, 2, 5].

PPP Model

Design Build Finance Operate (DBFO) concessions are a primary form of PPP and they are used where the government directly purchases the outputs, often through a stand-alone fund, using a fixed annuity payment plus a performance bonus, such as in the road sector. This type of PPP is relatively new in emerging economies, but it is becoming increasingly important in countries such as India.

Build Own Operate Transfer (BOOT) concessions are the other main form of PPP and they are used where the government does not directly purchase the outputs, but tariffs are typically set by a regulator, such as in the power sector. In some cases, quasi commercial SOEs may act as the offtaker for BOOT concessions. BOOTs are the most common form of PPP used in emerging economies to date.

DBFOs and BOOT concessions are largely synonymous with the term PPP, and are the focus of the SES. DBFOs are used where it is difficult to manage demand risks and directly

charge revenue from the public, and the Government procures the outputs from the private sector concessionaire. DBFOs are common in:

- transport, particularly for secondary roads, or urban transit systems where the Government does not wish to allow the concessionaire to charge users the full costs of service;
- schools and hospitals, where the Government wishes to continue to provide services, but procures the infrastructure from the private sector. Increasingly, DBFOs are being used in countries such as the UK, Australia, and India [6, 16].

BOOT concession agreements have commonly been used in Asia to supplement capacity in:

- the transport sector for air and seaports, and roads with high traffic volumes;
- electricity and gas sectors for generation, distribution, and transmission;
- water in a small number of cases [3, 14].

A wide range of private participation models has emerged. However, there is no single model that can satisfy all conditions concerning a project's locational setting and its technical and financial features. The most suitable PSP/PPP option should be selected taking into account the country's political, legal and sociocultural circumstances and the financial and technical features of the projects and sectors concerned.

International experience shows that the application of a PPP model in which design, build, maintenance and financing are tendered as one task, results in better overall economy, greater innovation and better risk and responsibility allocation between the public and private parties [5, 6].

To support the realization of the potential benefits, it is crucial that:

- the PPP tender provides as much freedom as possible with regard to design, choice of materials and execution methods. Consequently, a PPP tender will as far as possible be based on output specifications.
- the project risk allocation is based on an assessment of which party is better qualified to handle the individual risks. The proposed risk allocation is therefore based on an analysis of the public and private parties' ability to influence the individual risk elements [1].

Market Survey

A significant contribution to the PPP evaluation has been a market survey among some domestic and foreign financial institutions and contractors. Some important input derived from the market survey:

- That foreign players appear very interested in participating in the project, and that it would be an advantage if they participate in cooperation with Danish players who possess knowledge about local contract and market conditions.

- That all players focus on generating more PPP projects to create a foundation of business to support investment in PPP competencies.

- That the opportunity to optimize and control the project's design, construction and operating stages implies a potential cost saving of 10-15% in addition to a reduction in the construction time of approximately one year.

- That the contemplated risk allocation appears appropriate and transparent.

- That the project is considered realistic and serious, not the least because the planning process is well under way and well documented.

PPP Evaluation

A financial analysis has been performed to clarify whether the application of a PPP model is expected to create economic advantages for county [1].

The following key inputs were included in the assessment of expected variations between a traditional and a PPP model:

- cost differences, including transaction, construction and operating costs;
- differences in regards to time, at both the planning and construction stages;
- differences in risk allocation, including the risks of exceeding the construction and operating costs budgets, as well as risks related to the construction period;
- financing [1, 4].

Conclusion

Private sector participation in infrastructure projects has now spread to almost all developing countries in the region. In the transport the share of the sector is much lower compared with the energy and communications sectors. While technological innovations and sector reforms have favored investments in some other areas of infrastructure, private participation in transport has been stifled for various reasons such as caveats in government policy, unresolved issues in political economy, sector inefficiencies, resistance to reform and lack of technological innovations.

The positive experiences of countries which have set up special PPP units in government need to be seriously considered by other countries. A special PPP unit in the Government can effectively address the capacity problem of the public sector and promote private participation in a planned and coordinated manner taking into consideration the overall sectoral needs and cross-cutting issues. Such a unit in government can also help to ensure social acceptability and transparency of private projects through institutionalization of project identification and approval processes.

The fundamental principle of a PPP model is to tender design, financing, construction, operation and maintenance as one task. International experience shows the following benefits of the PPP model:

PPP is based on an overall assessment of how to resolve a task in the most efficient manner - for example by linking together design, construction and operation.

PPP allows greater innovation than conventional tenders at all stages of the project.

PPP implies focus on an appropriate risk allocation and optimization of the public and private competencies so that these complement each other in the best possible way.

PPP can help improve the quality of the service provided by offering the private partner financial incentives to control the delivery of the agreed service through the entire contract period.

Experience from abroad shows that these benefits can contribute to higher public service quality without increasing the service price.

Summary

In many countries the private sector has been involved in financing infrastructure through concessions under a public-private partnership (PPP) program. PPP schemes, however, are somewhat underutilized in transition economies, where the potential financing gaps are significant and growing, and there seems to be an enormous potential for more private sector involvement in the financing and operation of highway assets in these countries.

The reasons for the low private financing of road infrastructure in transition economies include lack of appropriate legal framework, economic and political instability and consequent high perception of risks, and relatively low traffic volumes. As new legislation is enacted, institutions and economic growth become more sustainable, and traffic increases on key roads and corridors, it seems fair to expect that the sector will become more attractive to private investors.

Knowledge of PPPs and the necessary skills in the management and financing of PPP projects is often lacking in the public sector. As a solution to this problem, some Governments in the region have created dedicated PPP units to consolidate skills and bring forward portfolios of projects crossing all sectors.

List of References

- [1] Amos P. (2004). "Public and Private Sector Roles in the Supply of Transport Infrastructure and Services: Operational Guidance for World Bank Staff". World Bank Transport Paper No. 1. Washington, D.C.: The World Bank.
- [2] Amos P. (2005). *Public and Private Sector Roles in the Supply and Transport Infrastructure and Service*. Transport Papers. Washington. 2005, 19 p.
- [3] Asian Development Bank. (2000). *Developing Best Practices for Promoting Private Sector Investment in Infrastructure*.
- [4] COM (2005) 569. 2005-11-15.

- [5] Debande O. (2002). "Private financing of transport infrastructure: an assessment of the UK experience", *Journal of Transport Economics and Policy*, vol. 36, No. 3, pp. 355-387.
- [6] EBRD. (2004). "Concession Assessment Project". Cover Analysis Report, European Bank for Reconstruction and Development. London.
- [7] Eijbergen B.L.J. (2005). "Potential for Public Private Partnerships in the Provision of Transport Infrastructure and Services Within the Russian Federation". World Bank, Draft Discussion Paper, January 2005.
- [8] Guidelines for Successful Public Private Partnerships - European Commission Directorate - General Regional Policy. 2003.
- [9] Freig H., Finlayson B. (2008). *Special Evaluation Study on ADB Assistance to Public Private Partnerships Infrastructure Development*. Asian Development Bank. 2008, 22 p.
- [10] European Commission. (2003). "Guidelines for the Development of Successful Public-Private Partnerships". Brussels.
- [11] Izaguirre A.K., Rao S. (2000). "Private infrastructure", Note Number 215 (Washington, World Bank).
- [12] Kerf Michel, et.al. (1998). "Concessions for Infrastructure: A Guide to Their Design and Award". World Bank Technical Paper No. 399. World Bank, Washington, D.C.
- [13] Menckhoff G., Zegras Ch. (1999). "Experiences and issues in urban transport infrastructure concessions", (TWU-38), (Washington, World Bank).
- [14] Ueda K. (2002). "Challenges and opportunities for PPPs in Asia: achieving pressing goals of efficient economic national development", paper presented at Project Finance World Asia 2002, organized by Terrapin at Hong Kong, China, on 20 and 21 November.
- [15] United Nations. (2000). *World Urbanization Prospects: The 1999 Revision*, (United Nations publication, sales no. E.01.XIII.11).
- [16] Torton G. (2005). *PPP evaluation – New motorway between Sonderborg and 45 motorway. Project report*. Denmark. 2006, 58 p.
- [17] World Bank. (1998). "Concessions for infrastructure: a guide to their design and award", Technical Paper No. 399, (Washington, World Bank).

Information about the author

Dr. Ieva Meidute

Associate Professor, Head of Transport Management Department, Faculty of Economics, Vilnius Law and Business College, Lithuania, ieva.meidute@gmail.com

Associate Professor, Department of Business Technologies, Faculty of Business Management, Vilnius Gediminas Technical University, Lithuania, ieva.meidute@gmail.com

Vilnius Law and Business College, Faculty of Economics

Teoretické problémy endogenního přístupu /časopis/ k regionálnímu rozvoji

Theoretical Problems of the Endogenous Approach to Regional Development

Jiří Ježek

Klíčová slova:

místní a regionální rozvoj, regionální iniciativy, regionální politika

Keywords:

local and regional development, regional initiatives, regional politics.

JEL klasifikace: M31, R11

Úvod

V poslední době se významně změnilo těžiště strategií regionální politiky (strategií regionální politiky přitom rozumíme kombinaci regionálně-politických nástrojů, které vykazují určitou teoretickou konzistenci). Významně se zvýšil význam přístupů, které zdůrazňují mobilizaci (aktivizaci) a rozvoj endogenních faktorů, a to na úkor strategií, opírajících se o vnější rozvojové impulsy. Jak uvádí např. G. Maier a F. Tödtling [12], došlo k přesunu těžiště od strategií orientovaných na mobilitu výrobních faktorů k endogenním strategiím regionálního rozvoje.

Cílem tohoto příspěvku je provést kritickou analýzu endogenního přístupu k regionálnímu rozvoji na základě studia především zahraniční literatury, která se touto problematikou zabývá.

Hlavní myšlenky, které stojí za zdůrazňováním endogenního přístupu k regionálnímu rozvoji (bottom-up přístup, ze zdola nahoru) přitom nejsou zcela nové. Jak uvádí H. Armstrong aj. Taylor [1], tak např. Velká Británie má již téměř sedmdesátiletou zkušenost s komunitním přístupem k revitalizaci a rozvoji těžbou postižených území (brownfields) anebo k revitalizaci městských jader.

K nebývalému nárůstu iniciativ v oblasti regionálního rozvoje došlo až koncem 70. let 20. století v USA a počátkem 80. let 20. století v některých evropských zemích, zvláště v Rakousku, Švýcarsku a Velké Británii. Zastánci endogenního přístupu k regionálnímu rozvoje především argumentovali, že hlavním důvodem neúspěchů regionální politiky je nedostatečná podpora rozvojových procesů, iniciovaných ze shora dolů (národními vládami), ze strany místních a regionálních společenství. I když, jak uvádí G. Haugton se s myšlenkou endogenního rozvoje můžeme v politických (vládních) dokumentech setkat již v 60. letech 20. století, v praxi se po dlouhá desetiletí uplatňoval spíše top-down přístup. Významný nárůst jak počtu, tak i významu místních iniciativ v posledních desetiletích je ovlivněn následujícími čtyřmi okolnostmi [8], [11], [13], [16].

Za prvé závažnost praktických problémů. Americké a britské obce a regiony začaly mít v 70. letech 20. století stále větší finanční problémy a problémy se sociálně

marginalizovanými skupinami obyvatel, především s přistěhovalci. Proto se začaly hledat nové strategie, pomocí nichž by bylo možné tyto problémy řešit. Ve Velké Británii se navíc v 80. letech 20. století objevil problém revitalizace a rozvoje těžbou postižených měst a regionů. V zemích kontinentální Evropy (zvláště pak ve Švýcarsku a Rakousku) to byly především problémy horských a periferních zemědělských regionů, potýkající se s odchodem mladého a vzdělaného obyvatelstva, které vedly ke vzniku regionálních iniciativ endogenního rozvoje.

Další významnou okolností, která ovlivnila diskusi o potřebě endogenního rozvoje, byly nové teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji, vycházející z konceptu sociálního kapitálu. Teorie sociálního kapitálu poskytla endogennímu rozvoji myšlenkový základ, který do té doby chyběl.

Třetím významným faktorem byla kritika dosavadní regionální politiky. Týkala se především strategií zaměřených na mobilitu výrobních faktorů. Na základě této strategie byly podporovány investice velkých firem, resp. zakládání jejich pobočných závodů v periferních oblastech. Kritizovány byly nepříznivé strukturální dopady (usídlení především externě kontrolovaných pobočných závodů se standardní produkcí), vytváření pracovních míst pro méně kvalifikované obyvatelstvo (kvalifikovaní pracovníci a mladí lidé měli nadále tendenci vysídlovat se z těchto území), malá životnost těchto poboček velkých (nadnárodních) firem a jejich vysoká konjunkturální závislost (v době recese nebo krize byly tyto pobočky jako první uzavírány) a v neposlední řadě také malé multiplikační efekty v regionální ekonomice. Tato kritika nakonec v 80. letech 20. století vedla ke změně orientace regionální politiky ve prospěch endogenního přístupu.

Významným způsobem k iniciování endogenního rozvoje přispěla také změna regionální politiky Evropské unie. Evropská unie začala klást důraz na nutnost řešit problémy regionálního rozvoje ze zdola a to prostřednictvím podpory regionálních rozvojových iniciativ. S touto změnou přístupu se můžeme setkat v oficiálních dokumentech EU již v polovině 90. let 20. století. Ve zprávě Evropské komise se např. uvádí, že „místní a regionální ekonomický rozvoj je politika, která vychází z předpokladu, že lidé v místních společenstvích, jakkoliv marginalizovaných, disponují volnou (nerealizovanou) kapacitou, kterou mohou přispívat k sumě regionálního rozvoje. Podpora místního rozvoje nabízí obyvatelům a podnikatelům, aby formulovali své vlastní požadavky na ekonomickou a sociální integraci, vytvářeli a realizovali vlastní strategie zapojení do celkového procesu místního a regionálního rozvoje“ [6]. Příklady z řady regionů EU ukazují, že se podíl místních a regionálních rozvojových aktivit na celkových finančních výdajích na regionální politiku v jednotlivých regionech neustále zvyšuje [1],[13].

Přestože existují různé interpretace či přístupy k endogennímu rozvoji, je pro něj charakteristické zaměření na vnitřní potenciál resp. na místní a regionální zdroje a kapacity. Na rozdíl od neoklasického přístupu k regionálnímu rozvoji, zdůrazňujícímu mobilitu výrobních faktorů, se endogenní přístup zaměřuje na disponibilní výrobní faktory a zabývá se otázkami spojenými s využitím těchto faktorů a obecně konkurenceschopností regionální ekonomiky. Konkurenceschopnost místních a regionálních společenství přitom nezávisí pouze na produktech a technologiích, ale také na vedení a organizaci místních zdrojů. Z toho vyplývá, že regionální konkurenceschopnost je dávana do souvislosti s kvalitou místního resp. regionálního prostředí [11].

Rozdíly mezi regionální politikou založenou na endogenním rozvoji a tradiční regionální politikou

Tradiční regionální politikou v této souvislosti rozumíme státem řízený místní a regionální rozvoj, který odpovídá přístupu top-down (ze shora dolů).

Prvním rozdílem, který odlišuje regionální politiku založenou na endogenním rozvoji (bottom-up rozvoj) od tradiční regionální politiky (top-down rozvoj), je procesní a především dlouhodobý charakter endogenního regionálního rozvoje. Důvodem je poznání, že problémy jsou územně hluboce zakořeněné a vyžadují tudíž dlouhodobý přístup a řešení po jednotlivých krocích (step-by-step approach). Regionální rozvoj je v této souvislosti vnímán jako proces či jako konečný cíl tohoto procesu. V poslední době je např. v souvislosti s využíváním strukturálních fondů EU zdůrazňován proces vytváření místních a regionálních rozvojových kapacit (často se hovoří také o absorpční kapacitě). Vytváření rozvojových kapacit úzce souvisí s konceptem sociálního kapitálu, který zdůrazňuje rozvoj nejenom individuálních kapacit (kapacit jednotlivců - aby byli schopní se integrovat např. prostřednictvím zvyšování své kvalifikace do rozvojového procesu), ale také rozvoj celkové institucionální kapacity místního anebo regionálního společenství. Institucionální kapacita je přitom nezbytným předpokladem efektivního usměrňování rozvojového procesu. Rozvojový proces má přitom dvě fáze. (a) Významní aktéři, tvořící dané společenství, musí nejdříve převzít kontrolu nad rozvojovým procesem, aby mohli maximálně využívat místní zdroje a také nástroje regionální politiky. (b) Teprve poté může dojít k integraci společenství do globalizující se ekonomiky a společnosti.

Druhý rozdíl spočívá v tom, že endogenní rozvoj se netýká pouze rozvoje ekonomiky, ale má také implicitní sociální, politické a ekologické cíle. Někteří autoři v této souvislosti vnímají endogenní rozvoj jako prostředek, jak zlepšit systém místní a regionální samosprávy resp. vládnutí (*local and regional governance*), a to zaváděním prvků přímé nebo participativní demokracie [10], [16].

Endogenní rozvoj se vyznačuje vysokou mírou integrity a koordinace zájmů, přístupů, politik a zdrojů, a to jak v horizontální, tak i vertikální rovině. Jeho zastánci vidí právě v koordinačním a integračním charakteru endogenního rozvoje, vycházejícího z místních zdrojů a potřeb, správný přístup a jedinou možnost, jak čelit složitostem a komplexitě současného světa a jak řešit problémy regionálního rozvoje.

Čtvrtý rozdíl spočívá v tom, že endogenní rozvoj se stále více zaměřuje na marginalizované skupiny (nezaměstnané, začínající podnikatele, přistěhovalce, sociálně slabé skupiny obyvatelstva atd.) o čemž svědčí např. změna priorit politiky hospodářské a sociální soudržnosti EU.

Některé koncepční problémy spojené s endogenním rozvojem

V souvislosti s uplatňováním endogenního přístupu k regionálnímu rozvoji se můžeme setkat s celou řadou závažných koncepčních problémů. K nejvýznamnějším patří následující problémy [1], [2], [11].

Velkým problémem, s ním se setkáváme jak v teorii, tak i v praxi je, že místní či regionální společenství často tvoří různé marginalizované skupiny, přičemž každá z nich vyžaduje odlišný mix podpůrných nástrojů (jinou strategii, jiná opatření a projekty). Navíc žádné prostorové vymezení nemůže nikdy zahrnout všechny členy daného společenství. Územní vymezování místních a regionálních společenství na základě územní identity místních či regionálních aktérů je značně problematické, neboť většinou nekoresponduje s jednoznačným administrativním vymezením správních obvodů místní resp. regionální samosprávy. V této souvislosti je často zdůrazňováno, že v souvislosti s podporou endogenního rozvoje hrají stále významnější roli regiony, vymezené na základě společných zájmů místních či regionálních aktérů (viz např. dobrovolná sdružení obcí a měst či místní akční skupiny).

Kritickým momentem rozvojového procesu je vytváření kapacit a zvyšování sociálního kapitálu. Nejasné přitom je, zda-li se má zvyšování kapacit a sociálního kapitálu

týkat „vstupů“ či „výstupů“ rozvojového procesu. Jedná se o cíl či prostředek rozvoje? Jak shodně uvádějí např. D. Gibbs, anebo P. Cooke a A. Piccaluga, tak někteří autoři zdůrazňují roli sociálního kapitálu především v souvislosti se zvyšováním kvality života členů místních a regionálních společenství [7], [4]. Jiní, spíše ekonomicky zaměření autoři pak zdůrazňují potřebu rozvoje místních kapacit a sociálního kapitálu z pohledu vytváření podnikatelských sítí a užitků, které jsou s jejich existencí spojeny [1]. Jinými slovy řečeno zůstává otevřenou otázkou, zda koordinace a integrace regionálních společenství je potřebná proto, aby se zvyšovala kvalita života členů společenství, anebo aby regionální ekonomika byla konkurenceschopná [11].

Zastánce endogenního rozvoje můžeme podle G. Hanghtona rozdělit do dvou skupin: regionalisty (Haughton v této souvislosti hovoří o škole místního ekonomického rozvoje) a zástupce hlavního proudu v ekonomii. Přívrženci hlavního směru v ekonomii zdůrazňují, že hlavním cílem endogenního rozvoje by měla být především snaha zapojit resp. integrovat či dále neizolovat marginalizované, sociálně vyloučené skupiny obyvatelstva do globalizující se ekonomiky a společnosti. Naopak regionalisté kladou větší důraz na otázku jedinečnosti (výjimečnosti) a soběstačnosti místních a regionálních společenství [8]. Nesnaží se proto (anebo se snaží méně) podporovat místní anebo regionální ekonomiky tím, že by je např. chtěli integrovat do globální ekonomiky prostřednictvím podpory zahraničních investic, ale spíše usilují o růst místních anebo regionálních multiplikačních efektů a o rozvoj místních firem. Důraz přitom kladou také např. na sociální (společenské) aspekty podnikání, což v praxi vede k rozvoji zcela nových forem ekonomických aktivit. Viz diskuse o tzv. sociální ekonomice či budování tzv. terciárního sektoru ekonomiky – podnikání, které má významný sociální a komunitní charakter.

Shrnutí a závěr

Jak již bylo uvedeno v předcházející části, tak v souvislosti s vyhodnocováním významu a dopadů endogenního regionálního rozvoje existuje celá řada otázek, na něž neexistují jednoznačné odpovědi.

Otevřenou zůstává také odpověď na otázku, zda podpora místních a regionálních iniciativ vede k vytváření nových nástrojů regionální politiky. Jedná se o nový nástroj regionální politiky nebo spíše o integraci či mix stávajících nástrojů? Někteří zastánci endogenního rozvoje spatřují v podpoře místních a regionálních rozvojových iniciativ zcela nový typ nástrojů regionální politiky. Jako příklad uvádějí např. podporu místních akčních skupin v rámci programu Společenství LEADER+ či různé iniciativy v oblasti trhu práce, v rámci nichž dochází ke koordinaci zájmů zaměstnavatelů, úřadů práce a školských zařízení.

Většina autorů se shoduje v názoru, že regionální politika založená na endogenním rozvoji pozitivně ovlivňuje praktickou implementaci regionální politiky. Proto se také myšlenka endogenního rozvoje spojená s podporou místních a regionálních rozvojových iniciativ, stala významnou součástí regionální politiky Evropské unie. Nejvýznamnější argumenty na podporu těchto iniciativ přitom nevycházejí z ekonomických analýz či evaluačních studií, ale z případových studií úspěšných místních a regionálních společenství, kterým se daří endogenní rozvoj úspěšně realizovat. Přívrženci endogenního rozvoje přitom argumentují hlavně ekonomickými efekty (výhodami) a to jak pro místní či regionální společenství, tak i pro národní ekonomiku, které by měly tyto iniciativy přinášet [1], [11].

Zůstává však otázkou, nakolik je výše uvedené tvrzení pravdivé, resp. jaké skutečné efekty podpora nejrozumnějších místních a regionálních rozvojových iniciativ přináší. Vyhodnocení těchto iniciativ však naráží na celou řadu problémů. K nejvýznamnějším z nich patří následující dva problémy.

Jak mezi odborníky, tak mezi politiky neexistuje konsensus, co je cílem endogenního rozvoje, resp. zda např. ekonomické cíle jsou stejně důležité, jako cíle sociální, politické anebo ekologické? Další neshoda se týká časové posloupnosti uvedených cílů. Předmětem sporu je, zda by mělo být všech výše uvedených cílů dosaženo současně, jak se často deklaruje v politických dokumentech, anebo zda je zapotřebí nejdříve dosáhnout ekonomické prosperity a až potom řešit sociální, ekologické a jiné otázky.

Druhý problém souvisí s tím, jak definovat dlouhodobost (trvalou udržitelnost?) endogenního rozvoje?

Nejednoznačné odpovědi na výše uvedené otázky vedou k poznání, že je velmi obtížné význam a dopady iniciativ v oblasti místního a regionálního rozvoje objektivně posoudit. Můžeme proto pouze doufat, jak uvádí např. nejnovější studie OECD, že delší studium této problematiky umožní shromáždit více důkazů, které nám umožní efektivitu těchto aktivit analyzovat [14]. Výzkum endogenního rozvoje zůstává proto i nadále do značné míry neprozkoumanou oblastí a představuje velkou výzvu pro regionální ekonomy.

Dosavadní praktické zkušenosti, získané vyhodnocením různých případových studií úspěšných místních a regionálních společenství ukazují, že:

- místní a regionální iniciativy lépe než tradičně realizovaná regionální politika, zohledňují místní zdroje a podmínky
- v rámci místních a regionálních společenství se daleko lépe identifikují cílové skupiny, jejichž problémy mají být řešeny a jimž má být pomoheno
- v rámci realizace místních a regionálních rozvojových iniciativ se obecně snadněji a s lepšími výsledky dosahuje kvalitativních efektů (např. vyšší kvality vytvářených pracovních míst, vyšší inovační schopnost podniků) atd.

V teoretické rovině jsou často kritizovány slabé teoretické základy, resp. neuzavřenost a nekonzistentnost teoretických přístupů, snažících se podchytit endogenní regionální rozvoj.

Summary

The paper deals with a summarization of up to the present theoretical knowledge about endogenous regional development. It concentrates mainly on some open tasks like e.g. its goals, and also the problems connected with an evaluation of local and regional development initiatives.

Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu „Konkurenceschopnost malých měst v České republice“ registrovaného u Ministerstva pro místní rozvoj České republiky pod evidenčním číslem WD-19-07-1 (zodpovědný řešitel J. Ježek).

Použitá literatura

- [1] ARMSTRONG, H. – TAYLOR, J.: *Regional Economics and Policy*. 3. vydání. Oxford: Blackwell, 2000, 437 s., ISBN 0-631-21713-4.
- [2] BINGHAM, R.D. - MIER, R. (ed.): *Theories of Local Economic Development: Perspectives from Across the Disciplines*. London: Sage, 319 s., 1993, ISBN 0-8039-4868-9.

- [3] BOVAIRD, T. - LÖFFLER, E. - PARRADO-DÍEZ, S.: *Developing Local Governance Networks in Europe*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2002, 250 s., ISBN 3-7890-7826-3.
- [4] COOKE, P. - PICCALUGA, A.: *Regional development in the knowledge economy*. London: Routledge, 2006, 279 s., ISBN 0-415-36553-8.
- [5] COULSON, A.: *Institutional Thickness: Local Governance and Economic Development in Birmingham*. 9. International Research Symposium on Public Management, Milano 6.-8.4.2005 (rukopis).
- [6] EUROPEAN COMMISSION: *Social and Economic Inclusion through Regional Development: The Community Economic Development Priority in European Structural Funds Programmes in Great Britain*. Report for the European Commission. 1996, Brussels.
- [7] GIBBS, D.: *Local Economic Development and Environment*. London: Routledge, 2002, 173 s., ISBN 0-415-16825-2.
- [8] HAUGHTON, G.: *Principles and practice of community economic development*. *Regional Studies*, 32 (1998), s. 872-878.
- [9] HRDÝ, M.: *Hodnocení ekonomické efektivity investičních projektů EU*. Praha: ASPI, 2006, 203 s., ISBN 80-7357-137-4.
- [10] JEŽEK, J.: *Regionální management aneb jak efektivně řídit regionální rozvoj?* In: RUMPEL, P.: *Inovativní koncepty v socioekonomickém rozvoji územních jednotek*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2006, s. 24-37, ISBN 80-7368-261-3.
- [11] JEŽEK, J.: *Management v místním a regionálním rozvoji*. Disertační práce. Bratislava: Národohospodářská fakulta Ekonomické univerzity, 2007, 146 s.
- [12] MAIER, G., TÖDTLING, F.: *Regionálna a urbanistická ekonomika 2. Regionálny rozvoj a regionálna politika*. Bratislava: ELITA, 1998, 320 s., ISBN 80-8044-049-2.
- [13] MALINOVSKÝ, J., SUCHÁČEK, J.: *Velký anglicko-český slovník regionálního rozvoje a regionální politiky EU*. Ostrava, OFTIS, 956 s., ISBN 80-248-1117-0.
- [14] OECD: *Evaluating local economic and employment development. How to assess what works among programmes and policies*. Paris: OECD, 2004, 461 s., ISBN 92-64-01708-9.
- [15] PAULÍČKOVÁ, R.: *Teoretické otázky regionálního a městského marketingu*. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity v Plzni, 2005. 124 s., ISBN 80-7043-365-5.
- [16] RUMPEL, P.: *Lokální a regionální rozvoj v kontextu přistoupení České republiky k Evropské unii. Část 1*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2003, 53 s., ISBN 80-7042-876-7.
- [17] RUMPEL, P.: *Teritoriální marketing jako koncept územního rozvoje*. In: *Spisy prací Přírodovědecké fakulty Ostravské univerzity 145/2002*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2004, 177 s., ISBN 80-7042-830-9.
- [18] SKOKAN, K.: *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Ostrava: Repronis, 2004, 160 s., ISBN 80-7329-059-6.
- [19] WOKOUN, R., MATES, P. (ed.): *Management regionální politiky a reforma veřejné správy*. Praha: Linde, 2006. 351 s., ISBN 80-7201-547-8.

Kontakt na autora

RNDr. Jiří Ježek, Ph.D.

Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Středisko pro výzkum regionálního rozvoje, e-mail: jezekji@keu.zcu.cz

Husova 11, 306 14 Plzeň

Česká republika

Die Gratisleistung als Marketingmaßnahme am Beispiel der ÖBB für Präsenzdienster des ÖBH

The Cost Free Services as Marketing Measure by the Example of the ÖBB for Austrian Servicemen in Ttraining

Saša Djordjević

Stichwörter:

Gratisleistung, Dienstleistung, Nutzung, Kundenbindung, Kundengewinnung

Keywords:

cost-free services, service, use, costumer loyalty, customer recruitment

JEL Classification: M30, M31

Einleitung

Im Folgenden soll die Gratisleistung und die verschiedenen Möglichkeiten der Kommunikation näher betrachtet werden, um darzustellen, welcher dieser Aspekte z.B. auf die Marketingmaßnahme der Österreichischen Bundesbahn (ÖBB) „Präsenzdienster-Freifahrt“ für die Präsenzdienster des Österreichischen Bundesheeres angewendet werden kann.

Versuch einer Zuordnung

Der Begriff der Gratis(dienst)leistung lässt sich in zwei Teile unterteilen, in „Gratis“ und „Dienstleistung“. Bei der Dienstleistung ist zu beachten, welche Elemente vorhanden sein müssen, um von einer eigenständigen Leistung zu sprechen. Dabei kann man sich auch nach der Aussagekraft der Absatzfähigkeit orientieren. Die nachstehenden Absätze versuchen Antworten auf die zwei folgenden Fragen zu liefern, nämlich:[1]

Ist die angebotene Leistung ihres Preises würdig?

Wenn diese Frage nicht mit einem „JA“ beantwortet werden kann, dann wird die Leistung „gratis“ angeboten. Hierbei kann man auch Leistungen ohne spezielles Entgelt sehen, aus deren Angebot ein Nutzen für die Unternehmung gezogen werden kann.

Welchen Preis ist die Leistung würdig?

Die Höhe des Entgelts ist der Kern dieser Frage. Dabei kann es aber dazu kommen, dass der Erlös die Kosten nicht deckt und die Leistung dadurch „gratis“ angeboten wird.

Unter Gratisleistungen werden Einzelleistungen verstanden, die völlig unentgeltlich durchgeführt und daraus keine direkten Erträge erzielt werden.[2]

Mit einer Gratisleistung könnte eine Unternehmung versuchen, potenzielle Neukunden auf sich aufmerksam zu machen, die womöglich das Produkt oder das Unternehmen bis dato nicht

wahrgenommen haben. Dadurch wird den potenziellen Kunden die Möglichkeit gegeben, das Unternehmen bzw. die Leistung, die das Unternehmen anbietet, kennen zu lernen.

Allgemein lässt sich die Wahrnehmung als ein Vorgang charakterisieren, bei dem Informationen aufgenommen und diese verarbeitet werden. Jedoch, um ein Produkt wahrzunehmen, ist eine kognitive Repräsentation von produktrelevanten Stimuli (Informationen), die durch die entsprechenden Sinnesorgane aktiviert wird, notwendig.[3] Diese Informationen kann der Kunde bewerten und dadurch Präferenzen bilden, ob er dieses Produkt bzw. die Leistung kaufen möchte oder nicht.

Besonders der Wettbewerbsvorteil ist von der Wahrnehmung des Kunden abhängig und kann folgendermaßen untergliedert werden:[4]

- Die Probleme des Kunden besser lösen als der Konkurrent. Deshalb ist es wichtig, die Bedürfnisse des Kunden zu kennen.
- Der Nutzen für den Kunden ist größer, wie z.B. Sicherheit oder Bequemlichkeit.
- Wahrnehmung durch den Kunden, z.B. mit der Gratisleistung

Die Nutzungsabsicht gibt an, „für wie wahrscheinlich ein Interessent unter Berücksichtigung der Kaufsituation (Verfügbarkeit eines entsprechenden Angebots, Besitz von Geld etc.) den Erwerb eines Gutes hält. Die Kaufabsicht drückt somit die subjektive Beurteilung der gesamten Verhaltenssituation aus.“[5]

Um diese Nutzungsabsicht zu verstärken, kann man Maßnahmen einführen, die dem Kunden diese mögliche Nutzung erleichtert. Eine Möglichkeit ist die Problemweckung und der Produktwandel.

Pepels erläutert diese beiden Bereiche wie folgt:[6]

Problemweckung zielt darauf ab, bisherige Nichtverwender zu erreichen und ihnen die Nutzung des Produktes nahe zu bringen, indem man sie für ein Problem sensibilisiert. Aus diesem Grunde sind umpositionierende Marketingaktivitäten erforderlich, die sich an potenzielle Kunden richten, welche aufgrund ihrer objektiven Merkmale zwar als Käufer in Frage kommen, denen ein entsprechendes Angebot aber bisher nicht zugeordnet war, oder die es mangels Kenntnis oder Interesse ablehnten.

Der Produktwandel bedeutet, dass neue Einsatzmöglichkeiten für ein Produkt auszuloben sind, um Personen zu erreichen, die bisher in diesem Produkt keine adäquate Problemlösung gesehen haben.

Durch die Einführung der Gratisleistung kann ein Unternehmen eine Personengruppe erreichen, die für sie als strategisch wichtig einzustufen ist, weil sich das Unternehmen dadurch eine längerfristige Mehrnutzung erhofft.

Durch diese Leistung wird den möglichen zukünftigen Kunden die Nutzung des Produktes nahe gebracht und dadurch erlangen sie auch die Kenntnis über mögliche Vorteile.

Verkaufsfördernde Maßnahmen

Die Attraktivität der Verkaufsförderung steigt heute zu Lasten der klassischen Werbung (Medienwerbung) und gewinnt immer mehr an Bedeutung, denn durch verschiedene Maßnahmen der Verkaufsförderung sollen zusätzliche Verkaufsanreize geschaffen werden.[7]

Die Verkaufsförderung setzt sich aus der Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle zeitlich begrenzter Aktivitäten eines Unternehmens zusammen, mit dem Ziel, durch nachgelagerte Vertriebsstufen sowie beim Endkunden durch zusätzliche Anreize, Kommunikations- und Verkaufsziele zu erreichen.[8] Nieschlag definiert die Verkaufsförderung als einen:[9]

„Teilbereich der Kommunikationspolitik, mit dessen Hilfe der Absatz kurzfristig und unmittelbar stimuliert werden soll. Je nach Adressatenkreis unterscheidet man zwischen Verbraucher-, Außendienst- und Händler-Promotion.“

Der Anreiz ist im Falle der ÖBB die zeitlich begrenzte Gratisleistung für die potenziellen Kunden. Dadurch erhoffen sich die ÖBB eine Stimulierung des Absatzes nach dem Präsenzdienst.

Die Gratisleistung könnte der Kommunikationspolitik zugeordnet werden, die sich wie folgt beschreiben lässt: [10] Die Kommunikationspolitik kann als Gesamtheit aller Entscheidungen, die die bewusste Gestaltung der Informationen eines Unternehmens, die auf den Markt gerichtet sind, betreffen und die Bereiche Werbung, Verkaufsförderung (Sales Promotion), Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) und Sponsoring umfassen.

Kommunikationsinstrumente können in klassische (Öffentlichkeitsarbeit, Sponsoring, Verkaufsförderung, Werbung) und nicht klassische (Veranstaltungen, Warenproben) Kommunikationsinstrumente unterteilt werden.[11]

Die Gratisleistung könnte als verkaufsfördernde Maßnahme betrachtet werden, jedoch nicht in einem engeren Sinn, da sie für einen bestimmten Zeitraum kostenlos zur Verfügung gestellt wird, aber wahrscheinlich in einem weiteren Sinn. Dabei ist sie am ehesten der Verbraucherpromotion (Kunde) zuzuordnen.

Verbraucherpromotion

Zielsetzung der Verbraucherpromotion ist es:[12]

- Konsumenten schnell auf bestimmte Produkte oder Leistungen aufmerksam machen.
- Einen Kontakt zwischen Verbraucher und dem Produkt herzustellen, wie z.B. durch Proben oder Gewinnspiele.
- Eine aktive Auseinandersetzung mit dem Produkt oder Leistung seitens des Konsumenten zu bewirken, z.B. durch Preisausschreiben.
- Besondere Vorteile beim Kauf des Produktes oder Leistung aufzuzeigen, z.B. durch Coupons.

Die Verbraucherpromotion kann in monetäre und in nicht monetäre Promotion unterteilt werden:[13]

Abbildung 1: Promotions-Arten

Monetäre Promotion	Nichtmonetäre Promotion
Sonderangebote	Gewinnspiele
Preisnachlässe	Waren-/Produktproben
Sonderpackungen	Events

Source: Weis, Hans Christian: Marketing. 13. Aufl., Ludwigshafen/Rhein: Kiehl, 2004, s. 524. .ISBN 3-470-51273-6

Als Beispiel wird die Marketingmaßnahme VORTEILScard ÖBH (VC-ÖBH) angeführt, wo Präsenzdienier die Bahnfahrten innerhalb der Präsenzdienstzeit gratis nutzen dürfen. Nach dem Präsenzdienst kann diese Card weiterhin gratis genutzt und die Fahrten um bis zu 50% verbilligt erworben werden.

Diese Kundengewinnungsmaßnahme wird mit einer Zeitachse erläutert, um einen Überblick bzgl. der Begriffe und der Dauer der jeweiligen Leistung ersichtlich darzustellen.

Abbildung 2: Übersichtsdarstellung der Phasen der ÖBB-Marketingmaßnahme

Benennung	Gratisleistung (GL)	Verlängerungsleistung (VL)	Reguläre Kundenkarte (RK)
Name der Karte	VORTEILScard Österreichisches Bundesheer(VC ÖBH)	VORTEILScard <26 oder classic	reguläre VORTEILScard
Beschreibung	Die Karte und die Fahrten sind kostenlos	Die Karte bleibt kostenlos, die Fahrten können bis zu 50% günstiger erworben werden	Karte ist mit einem Pauschalbetrag zu erwerben, um damit Bahnfahrten bis zu 50% günstiger zu nutzen
Phase	6 Monate	weitere 6 Monate	nach 12 Monaten

Source: Djordjević Saša: Die Gratisleistung als zielgruppenspezifische Marketingmaßnahme am Beispiel der Österreichischen Bundesbahn - Freifahrt für Bundesheer – Präsenzdienier. Wirtschaftswissenschaftliche Diplomarbeit an der FHWien Studiengänge der WKW, 2007, s. 2.

Hier trifft eine Art der Produktprobe inkl. nachgelagertem Preisnachlass als Kombination aus zeitlich vorgelagerter nicht monetärer und zeitlich nachgelagerter monetärer Promotion zu. Die VORTEILScard ÖBH, die ja während des Präsenzdienstes gratis ist, kann sechs Monate lang mit der Bahnfahrt als Dienstleistung ausprobiert werden und somit kann sich jeder Präsenzdienier sein eigenes Bild erstellen, ob ihm das Produkt, mit seinen vielfältigen Möglichkeiten, die er nutzen kann, zusagt. Nach dem Präsenzdienst kann der Präsenzdienier

diese VORTEILScard als Sonderangebot bzw. Preisnachlass (bis zu 50% wird die Bahnfahrt vergünstigt) für weitere sechs Monate verwenden.

Verkaufspromotion

Die Verkaufspromotion wird in

- Verkaufstraining
- Verkaufsunterstützung
- Verkaufsmotivation

untergliedert.

Weis erläutert diese drei Teilbereiche wie folgt:[14]

Verkaufstraining

Es sollen Maßnahmen eingeführt werden, die den allgemeinen Bildungsstand der Mitarbeiter erhöhen. Ebenfalls sollen die Kenntnisse über das Unternehmen, den Markt, die Produkte bzw. die Dienstleistungen bei den Außendienstmitarbeitern verbessert werden, um dadurch auch den Bereich der Akquisition von Neukunden durch Verkaufsgespräche zu erhöhen. All diese Maßnahmen dienen dazu, um die Kommunikation des Unternehmens nach außen noch weiter zu intensivieren.

Verkaufsunterstützung

Man muss die Außendienstmitarbeiter mit allen Mitteln, die ein Unternehmen hat, ausstatten, um das Unternehmen noch besser nach außen, also in der Öffentlichkeit, zu vertreten bzw. vorzustellen. Diese Mittel können z.B. Preislisten, Kataloge oder Broschüren sein.

Verkaufsmotivation

Die Verkaufsmotivation ist eines der wesentlichen Aspekte eines Unternehmens, um noch erfolgreicher zu wirtschaften. Hier sind vor allem die Provisions- und Prämiensysteme ein besonderer Anreiz für den Mitarbeiter, sich noch mehr zu bemühen, mehr abzusetzen und dadurch eine höhere Provision zu erhalten.

Die Bedürfnisse und der dementsprechende Nutzen eines jeden Kunden sind wesentlich für den Erfolg einer Unternehmung. Dadurch sollte die Unternehmung die Kompetenzen jedes Mitarbeiters mittels Qualifikationen und Informationen erhöhen, die sich bei dem direkten Kontakt mit dem Kunden positiv auswirken sollten.

Die ÖBB hat direkt mit dem Kunden zu tun, ob das beim Erwerb einer Fahrkarte, eine Informationsauskunft beim Schalter, die Fahrkartenkontrolle in der Bahn oder die Informationseinholung mittels Telefon ist. Deshalb ist die Verkaufspromotion ein wesentlicher Teil, der zum Erfolg eines Dienstleistungsunternehmens beitragen kann.

Preispolitische Maßnahme

Die Preispolitik beinhaltet die erstmalige Festsetzung und mögliche spätere Änderung von Preisen. Ebenfalls inkludiert ist, die Möglichkeit der Preisdifferenzierung, Preisempfehlung, sowie die Rabattgewährung.[15]

Ebenfalls beschäftigt sich die Preispolitik, zu welchem Preis ein Produkt einer bestimmten Zielgruppe angeboten werden soll bzw. welche Preisnachlässe angeboten werden können.[16]

Die Preisdifferenzierung kann jedoch nach verschiedenen Kriterien vorgenommen werden, so z.B. nach Verkaufsstellen, Regionen, nach Zeit oder nach Kundengruppen (z.B. Besitzer einer Kundenkarte).[17]

Als Rabatte werden Preisnachlässe verstanden, die dem Kunden unter gewissen Bedingungen gewährt werden können. Diese Bedingungen können von der Menge (Mengenrabatt), von der Dauer einer Geschäftsbeziehung (Treuerabatt) als auch durch frühzeitigen Kauf bzw. Nutzung der angebotenen Güter oder Leistungen (Zeitrabatt – z.B. Frühbucherbonus) abhängig sein.[18]

Zusammenfassung

Phase 1 (VC-ÖBH – Gratisleistung für 6 Monate)

Die Gratisleistung ist zu 100% kostenlos. „Marketingtechnisch“ ist diese wahrscheinlich der „monetären Promotion“ als eine Art „Produktprobe“ zuzuordnen, denn sowohl die Karte, als auch die einzelnen Fahrten stehen den Präsenzdienern gratis zur Verfügung.

Phase 2 (VC ÖBH als VC <26 oder classic – Verlängerungsleistung für 6 Monate)

Die Verlängerungsleistung könnte in der Eingliederung von Marketingmaßnahmen eine Mischform zwischen einer nicht monetären und monetären Promotion sein, da hier die VORTEILScard für weitere 6 Monate kostenlos zur Verfügung steht. Die einzelnen Fahrten jedoch werden dann kostenpflichtig sein. Für die Fahrten wird ein Preisnachlass von bis zu 50% gewährt.

Phase 3 (reguläre Kundenkarte)

Die reguläre Kundenkarte befindet sich marketingmäßig sowohl im Rabattsystem als auch in der Preisdifferenzierung wieder. Diese Karte kann für einen Pauschalbetrag erworben werden und auf Grund des Besitzes der Karte kann jede Fahrt bis zu 50% günstiger erworben werden. Hier kommen wahrscheinlich der Mengenrabatt und der Treuerabatt als Zuordnungsbereich, in Frage.

Durch den Erwerb der Karte erhofft sich die ÖBB anscheinend, dass die Kunden die Bahn oft nutzen werden. Der Treuerabatt ergibt sich in diesem Zusammenhang dadurch, dass die Karte 12 Monate ihre Gültigkeit behält, um günstiger zu fahren

Die Preisdifferenzierung kommt wahrscheinlich durch die Kundengruppe zum Tragen, da hier alle Nutzer der Bahn, die keine VC erwerben, nicht die gleichen Konditionen bekommen, wie die Besitzer einer VC und somit einen höheren Preis für die Fahrt bezahlen müssten.

Die Gratisleistung ist aus den folgenden Betrachtungen sowohl ein Instrument zur Kundengewinnung, als auch zur Kundenbindung.

Summary

Cost free services deals with communication-political instruments and the topic of how to reach customers as well as the use of sales-promotional measures and, the recruitment of customers. The three phases of the ÖBB free-rides for Austrian servicemen are in separate sectors of costumer promotion. First phase is referable to a monetary promotion as a product sample. Second phase is a mixture of monetary and nonmonetary promotion and the third phase is located as a rebate system and price differentiation. The cost free services are an instrument for customer recruitment as well as customer loyalty.

Literatur

- [1] Urbanek, Albert: Die Problematik des Angebots von "Gratisdienstleistungen" im Bankbetrieblichen Sortiment - Dargestellt am Beispiel des Zahlungsverkehr. Wirtschaftswissenschaftliche Diplomarbeit an der Wirtschaftsuniversität Wien, 1983, 6f.
- [2] Urbanek, Albert: Die Problematik des Angebots von "Gratisdienstleistungen" im Bankbetrieblichen Sortiment - Dargestellt am Beispiel des Zahlungsverkehr. Wirtschaftswissenschaftliche Diplomarbeit an der Wirtschaftsuniversität Wien, 1983, 6f.
- [3] Nieschlag, Robert, u.a.: Marketing. 19.Aufl., Berlin: Duncker & Humblot, 2002, s. 605. ISBN 3-428-10930-9
- [4] Benkenstein, Martin: Strategisches Marketing. 2. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer, 2002, s.6f. ISBN 3-17-017001-5
- [5] Nieschlag, Robert, u.a.: Marketing. 18.Aufl., Berlin: Duncker & Humblot, 1997, s. 1050. ISBN 3-428-08785-2
- [6] Pepels, Werner: Der Marketingplan. Heidelberg: Redline, 2006, s. 70f. ISBN 3-636-01295-9
- [7] Zerres, Michael: Marketing. Stuttgart: Kohlhammer, 2000, s. 119. ISBN 3-17-016462-7
- [8] Bruhn, Manfred/Homburg, Christian: Gabler Marketing Lexikon. Wiesbaden: Gabler, 2001, s. 756. ISBN 3-409-19971-3
- [9] Nieschlag, Robert, u.a.: Marketing. 19.Aufl., Berlin: Duncker & Humblot, 2002, s. 1319. ISBN 3-428-10930-9
- [10] Nieschlag, Robert, u.a.: Marketing. 19.Aufl., Berlin: Duncker & Humblot, 2002, s. 1286. ISBN 3-428-10930-9
- [11] Baumgarth, Carsten: Markenpolitik. 2.Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2004, s. 194. ISBN 3-409-21666-9

- [12] Weis, Hans Christian: Marketing. 13. Aufl., Ludwigshafen/Rhein: Kiehl, 2004, s. 523. ISBN 3-470-51273-6
- [13] Weis, Hans Christian: Marketing. 13. Aufl., Ludwigshafen/Rhein: Kiehl, 2004, s. 524. ISBN 3-470-51273-6
- [14] Weis, Hans Christian: Marketing. 13. Aufl., Ludwigshafen/Rhein: Kiehl, 2004, s. 519. ISBN 3-470-51273-6
- [15] Nieschlag, Robert, u.a.: Marketing. 19. Aufl., Berlin: Duncker & Humblot, 2002, s. 20. ISBN 3-428-10930-9
- [16] Scheuch, Fritz: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Texte für das Grundstudium. Wien: Service-Fachverlag, 1990, s. 207. ISBN 3-85428-170-6
- [17] Müller-Hagedorn, Lothar: Handelsmarketing. 4. Aufl., Stuttgart: W. Kohlhammer, 2005, s. 263. ISBN 3-17-018432-6
- [18] Scheuch, Fritz: Dienstleistungsmarketing. 2. Aufl., München: Vahlen, 2002, s. 42. ISBN 3-8006-2759-0

Kontakt

Mag.(FH) Saša Djordjević MBA
External Doctorand
The Bratislava School of Law, Slovakia
sasa_nadine@chello.at

Nové trendy v marketingu pomáhajú zvyšovať konkurencieschopnosť podniku na trhu

New Trends in Marketing Help to Increase the Competitive Ability of the Company on the Market

Martin Čihovský

Kľúčové slová:

Event marketing, E-marketing, On-line reklama, CRM, Virálny marketing

Keywords:

Event Marketing, E-marketing, CRM, Viral Marketing, On-line Advertising

JEL Classification: M12, M31

Úvod

Súčasný trhový prostredie je nasýtené výrobkami a službami. Zákazníci sa stretávajú s rozsiahlou ponukou navzájom si konkurujúcich produktov čo do kvality tak aj funkčnosti. Neustále sú informovaní o výhodnosti nákupu, lepšej cene, kvalitnejších službách. Pre firmy je čoraz ťažšie predvídať ako budú zákazníci reagovať na marketingové podnety zo strany podnikateľských subjektov a akým spôsobom príjmu a spracujú dané marketingové podnety. Túto vysokú mieru neistoty sa spoločnosti snažia znížiť implementáciou nových marketingových trendov, od ktorých si sľubujú na jednej strane prísun nových zákazníkov a vyššiu retenciu starých zákazníkov na strane druhej. Podľa poslednej štúdie nemeckých marketingových poradcov, ktorej sa zúčastnilo viac ako päťsto marketingových manažérov vyplýva, že najprogresívnejšie sa vyvíjajúcimi metódami marketingu sú predovšetkým CRM, event marketing a e-marketing. V našom príspevku sa budeme venovať hlavne posledným dvom menovaným, nakoľko o CRM ako najdôležitejšom marketingovom nástroji na B2C trhoch vychádzalo a neustále vychádza množstvo publikácií rôzneho charakteru.

1 Event marketing

Pod pojmom event marketing rozumieme zinscenovanie zážitkov rovnako ako ich plánovanie a organizáciu v rámci firemnej komunikácie. Tieto zážitky majú za cieľ vyvolať psychické a emocionálne podnety sprostredkované usporiadaním najrôznejších akcií, ktoré podporia imidž firmy a jej produkty [Šindler, 2003]. Event je teda prostriedok, ktorý má pomôcť riešiť problémy so stagnujúcim predajom, zlou komunikáciou a pomáhať budovať dlhodobý vzťah pomocou vyvolania tých „správnych“ emócií. Väčšina teoretických autorov ako aj marketingoví odborníci z praxe považujú event marketing za neoddeliteľnú súčasť komunikačného mixu a zároveň zdôrazňujú jeho úzku väzbu na ostatné nástroje mixu.

Hlavné dôvody prečo je event marketing zaradovaný medzi základné nástroje marketingovej komunikácie sú:

- zvyšuje synergický efekt komunikácie – zapojením viacerých nástrojov komunikácie dochádza k zvýšeniu celkového efektu komunikácie,
- nemôže existovať samostatne – organizovanie eventov má zmysel jedine vtedy, ak je spojené aj s ostatnými komunikačnými nástrojmi firmy,
- emocionálna komunikácia je vlastná viacerým komunikačným nástrojom – emocionálnu komunikáciu je možné nájsť nie len v event marketingu, ale taktiež v reklame, direct marketingu a pod.,
- zníženie celkových nákladov – event marketing je nástroj, ktorý si vyžaduje vysoké investície na realizáciu samotných eventov ako aj na sprievodnú komunikáciu, preto je potrebná jeho integrácia do celkového komunikačného mixu a z toho vyplývajúca maximalizácia účinku komunikácie pri znižovaní celkových vynaložených prostriedkov.

1.1 Plánovací proces event marketingu

Plánovanie a tvorba event marketingovej stratégie sa skladajú zo štandardných fáz procesu plánovania. Jednotlivé etapy plánovania zahŕňujú tento proces:

- situačná analýza,
- stanovenie cieľov event marketingu,
- identifikácia cieľových skupín event marketingu,
- stanovenie stratégie event marketingu,
- voľba eventu,
- naplánovanie zdrojov a stanovenie rozpočtu,
- event kontroľing.

Situačná analýza v úvode plánovania event marketingu slúži primárne na analýzu kľúčových faktorov ovplyvňujúcich nasadenie tohto komunikačného nástroja. Asi najpoužívanějšíou formou analýzy sa pre tieto účely javí klasická SWOT analýza.

Najskôr sa vyhodnotia hlavné komunikačné aspekty nasadenia event marketingu v kontexte integrovaného event marketingu, a to: ekonomické a psychologické ciele, celková komunikačná stratégia firmy, zaradenie produktu (služby), image, povedomie, potrebu na zážitky orientované komunikácie, doterajšie skúsenosti s využitím event marketingu, porovnanie event marketingu v súvislosti s ostatnými nástrojmi komunikačného mixu, vhodné a dostupné príležitosti a najvýznamnejšie aktivity konkurencie v tejto oblasti.

Druhú oblasť situačnej analýzy tvorí determinácia ponuky a dopytu po eventoch. V oblasti ponuky už dávno pominula doba, kedy pre navodenie atmosféry pri stretnutiach s klientami stačilo pripraviť dostatok alkoholu a jedla. Minulé „event hity“ ako sú barmanská show či catering založený na exotickej kuchyni sa stávajú skoro požadovaným štandardom a tak je treba stále hľadať nové inovatívne cesty ako zaujať a zapôsobiť. V poslednom období sa orientácia eventov presúva od spoločenských akcií s preferenciou exotického cateringu k tematicky poňatým hravým akciám a športovo-adrenalinovým eventom. Klesá záujem o spoločensky okázale akcie, golfové turnaje, športové udalosti (pasívna účasť na rôznych majstrovstvách), lyžiarske pobyty, paintball či streľbu. Do módy prichádza mikromágia, rôzne tanečné vystúpenia, jachting, pólo, rafting alebo skúšobné jazdy v luxusných autách hlavne pre pánov. V oblasti dopytu po eventoch je potrebné neustále uskutočňovať dôslednú analýzu potrieb a hodnôt cieľových skupín, hlavne potom naplnenie ich voľného času, životného štýlu, zvykov, spotrebiteľského správania.

Zodpovedný pracovník by sa nemal spoliehať len na dodanú databázu „klientov“ eventov, mal by preveriť prípadnú účasť telefonicky, starostlivo vyškolit operátorky, na čo sa majú pýtať a ako reagovať pri otázkach hostí.

Tretia analytická časť skúma vnútrofirminý potenciál pre využitie event marketingu. Akékoľvek plánovanie by bolo zbytočné bez existencie dostatočných zdrojov potrebných na realizáciu konkrétneho projektu. Potrebne je zamerať sa predovšetkým na:

- finančné zdroje – stanovenie celkového rozpočtu na eventy konané v danom roku,
- ľudské zdroje – skúsenosti zamestnancov s event marketingom.

Stanovenie cieľov event marketingu. Finančné ciele sú spájané hlavne s naplánovaním klasických predajných ukazovateľov, t.j. zvyšovanie obratu, znižovanie nákladov, nárast efektívnosti a pod. Ich plnením je možné spravidla jednoduchým spôsobom priebežne sledovať, prípadne upravovať podľa aktuálnej situácie. Oproti tomu ciele strategické sú hlavnými predpokladmi pre stanovenie podnikateľskej stratégie na určité obdobie. Majú sekundárne podporiť finančné ciele spoločnosti. Je možné k nim priradiť hlavne zvýšenie kvality produktov, nárast trhového podielu v zvolenom období, vybudovanie pozície technologického a inovatívneho trhového vodcu. Strategické ciele je často komplikované priebežne kontrolovať, pretože ich napĺňovanie je možné hodnotiť až po určitom období.

Identifikácia cieľových skupín event marketingu. So stanovením hlavných cieľov event marketingu veľmi úzko súvisí aj identifikácia jednotlivých cieľových skupín. Aby bol dosiahnutý čo najvyšší komunikačný efekt, musí vstupná analýza definovať cieľové publikum. Čím detailnejšie dokážeme popísať cieľovú skupinu a hlbšie poznáme ich prania a potreby, tým cielennejšia a ľahšia bude voľba vhodnej emocionálnej roviny komunikácie pre priame oslovenie. Treba zvážiť vekový priemer, rodinný stav, možné záujmy alebo národnosť hostí eventu. Je veľký rozdiel usporiadať akciu pre finančných riaditeľov, manažérov IT, bankových dilerov, Japoncov či Nemcov. Ak zvolíte nevhodný program a formu eventu, hostia buď pozvánku rovno vyhodia alebo budete mať problém na mieste konania. Party, kde „duní“ house a techno nie je vhodnou zábavou pre korporátnych bankérov, na strane druhej si na svoje príliš neprídu mladí automobiloví dileri pri večeri s vážnou hudbou. Nikdy by sa nemalo zabúdať aj na partnerov pozvaných hostí a pri rodinných eventoch na zaistenie opatrovateľskej služby pre deti.

Stanovenie stratégie event marketingu. Až stanovenie vlastnej stratégie je okamihom, v ktorom rozhodneme, akým smerom sa bude uberať celý event marketingový projekt. Kľúčovou úlohou v tomto zmysle je voľba správnej event marketingovej stratégie. Event marketingová stratégia zahŕňa známe a záväzné stanovenie strednodobých a dlhodobých plánov v rámci definovania správania firmy, ktoré obsahujú meradlo pre zinscenovanie, počet a typy eventov, prostredníctvom ktorých budú dosiahnuté zvolené ciele event marketingu. Event marketingovú stratégiu definuje šesť dimenzií:

- Objekt event marketingu – stanovenie, či predmetom pripravovaného eventu bude značka, produktová rada či celá spoločnosť.
- Posolstvo event marketingu – definovanie kľúčového posolstva, od ktorého sa bude event odvíjať. Toto posolstvo musí byť presné, výstižné a ľahko zapamätateľné, aby vyjadrovalo hlavnú myšlienku event marketingu a bolo použiteľné aj v rámci sprievodnej komunikácie.
- Cieľové skupiny event marketingu – firma v zásade môže využiť stratégiu štandardizácie, kde sa sústreďí na konkrétnu cieľovú skupinu alebo stratégiu diferenciácie, kedy sa spoločnosť orientuje na event marketingové koncepcie pre viac cieľových skupín.

- Intenzita eventov – stanovenie dĺžky a intenzity event marketingovej stratégie. Po stanovení časového horizontu sa venujeme intenzite eventu (eventov). Spoločnosť môže uplatniť stratégiu koncentrácie, teda zinscenovanie menej eventov, o to však intenzívnejších alebo stratégiu diverzifikácie, teda organizovanie rady eventov, často navzájom veľmi odlišných.
- Typológia eventov – výber jedného alebo viac typov eventov, ktoré sprostredkujú kľúčové posolstvo cieľovej skupiny a povedú k naplneniu event marketingových cieľov.
- Inscenácia eventov – vlastné uskutočnenie eventov, ktoré postupne vytvárajú jednotnú zvolenú formu prezentácie. Pri inscenácii eventov nesmieme zabúdať na kreatívne spracovanie, ktoré zahŕňa kľúčové charakteristiky každého úspešného event marketingového projektu: jedinečnosť, zvláštnosť a neopakovateľnosť.

Voľba eventu. Voľba eventu sa delí z časového aj procesného hľadiska do dvoch základných fáz:

- 1. fáza – Zvolenie typu eventu – voľba zodpovedajúceho typu eventu je dôležitým predpokladom celkového úspešného nasadenia event marketingu v praxi. Za rozhodujúce považujeme delenie eventov podľa konceptu event marketingu do piatich kategórií: event marketing využívajúci príležitosti, značkový event marketing, imidžový event marketing, event marketing vzťahujúci sa k know-how a kombinovaný event marketing. Následne je potrebné jednoznačne definovať konkrétnu formu eventu, napríklad: pri príležitosti predaja X-tého výrobku, určený pre zamestnancov a najvýznamnejších obchodných partnerov spoločnosti.
- 2. fáza – Zvolenie scenára eventu – po voľbe eventu pripravujeme vlastný scenár eventu, t.j. aký bude mať akcia priebeh a aké budú jej jednotlivé časti. Profesionálna príprava, dokonalé zinscenovanie zážitkov a príťažlivá skladba patrí k základom event marketingu. Event sa riadi presne daným scenárom, ktorý okrem jednotlivých bodov programu obsahuje všetky informácie pre vystupujúce osoby, technické prostriedky, časový harmonogram a ďalšie poznámky. Zahŕňa tiež možné varianty náhradných riešení pre prípad, že dôjde k nečakanej udalosti. Jedine vtedy, keď jednotlivé zložky spolu dokonale ladia, je zaručený bezproblémový priebeh celého projektu. Scenár pritom nezohľadňuje iba vlastný hlavný event, ale rovnako podrobne popisuje aj to, čo sa deje pred jeho zahájením a po jeho skončení.

Naplánovanie zdrojov a stanovenie rozpočtu. Zatiaľ čo tlačovú konferenciu stačí plánovať zhruba dva mesiace dopredu, na organizáciu firemného vianočného večierku pre 250 zamestnancov je vhodné začať myslieť a plánovať (vrátane zdrojov) už s polročným predstihom. Definovanie zdrojov slúži ako podklad pre stanovenie celkového rozpočtu jedného alebo všetkých event marketingových aktivít. Zdroje rozdeľujeme do troch základných skupín: ľudské, teda rozhodnutie aký celkový ľudský potenciál bude potrebný pre zabezpečenie či už jednej konkrétnej akcie alebo celoročných eventových aktivít, hmotné zdroje alebo prostriedky potrebné pre bezproblémový priebeh akcie či akcií a konečne zdroje finančné. Event marketing a jeho nasadenie do komunikačného mixu spoločnosti vo veľkom rozsahu si totiž vyžaduje značné finančné prostriedky. Na ilustráciu uvádzame v prehľadnej tabuľke ceny jednotlivých služieb pri organizovaní eventu.

Tabuľka č.1: Ceny jednotlivých položiek externých služieb pri organizovaní eventu.

Položka	Cenové rozpätie
Moderátor - celebrita	20 000 – 100 000 Sk
Moderátor – profesionál, avšak mediálne neznáma osobnosť	5 000 – 20 000 Sk
Videodiskotéka s karaoke	10 000 – 25 000 Sk
Známy DJ	od 15 000 Sk
Neznámy DJ	od 2 000 Sk
Živá kapela na večer	10 000 – 200 000 Sk
Tanečné vystúpenie	5 000 – 30 000 Sk
Mikromágia show	10 000 – 70 000 Sk
Rýchloportrétista, karikaturista, maľovanie henou, facepainting, bodypainting	5 000 – 20 000 Sk
Barmanská show	2 000 – 15 000 Sk
Laser show	10 000 – 1 100 000 Sk
Ohňostroj	25 000 – 1 200 000 Sk
Detské predstavenie – kúzelníci, šermiari, divadlo bábkové, atď.	8 000 – 20 000 Sk
Vystúpenie pre deti organizované „detskou hviezdou“ v trvaní cca. 30 min.	25 000 – 50 000 Sk

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Event kontroľing. Je založený na porovnaní jednotlivých realizovaných aktivít, resp. aktuálneho stavu udalostí so stanovenými cieľmi a predpokladmi pred začiatkom eventu. Porovnanie sa uskutočňuje v rámci stanoveného event marketingového plánu, pričom sa vychádza z dvoch základných okruhov otázok: prvá z nich súvisí so zisťovaním efektívnosti event marketingu a druhý okruh otázok súvisí s účinnosťou event marketingu. Celý proces kontroľingu je zameraný na neustále prehodnocovanie, prispôbovanie a vylepšovanie event marketingového procesu.

2 E-marketing

Základné informačné technológie prechádzajú sústavnými zmenami. Súvisí to so zdokonaľovaním informačnej techniky a informačných technológií, pričom jednu z rozhodujúcich úloh má rozvoj komunikačných systémov. Jednou z takýchto technológií je internet, ktorý kombinuje najžiadanejšie rysy bežných médií s možnosťou okamžitej spätnej väzby. Jeho prudký rozvoj je spôsobený najmä komerčným využívaním veľkým množstvom podnikateľských subjektov. Odhaduje sa, že objem internetového obchodovania dosiahol v roku 2006 objem 5 biliónov US dolárov. Aj preto bude pre väčšinu firiem podnikanie v novom digitálnom veku vyžadovať nový model marketingovej stratégie a praxe. Ako hovorí istý stratég: „Obchodná spoločnosť ovplyvnená novými technológiami, hlavne internetom, prechádza radikálnou transformáciou, ktorá nie je ničím menším než novou priemyselnou revolúciou“. Korporácia 21. storočia sa musí prispôbiť riadeniu prostredníctvom webu [Byrne, 2000]. Niektorí stratégovia predpovedajú, že príde deň, kedy bude každý nákup a predaj uskutočňovaný prostredníctvom priameho elektronického spojenia medzi spoločnosťami a ich zákazníkmi.

Blažková uvádza tieto možnosti uplatnenia internetu v marketingu:

- účinná prezentácia firmy a jej produktov – internetová prezentácia doplnená interaktívnymi formami a podporou lojality zákazníkov s možnosťou realizácie komunikačnej kampane zameranej na rôzne ciele, napríklad budovanie značky,
- informačný zdroj – vyhľadávanie informácií o dodávateľoch, odberateľoch, zákazníkoch, konkurentoch, vývoji trhu a odvetvia atď.,
- lepšie riadenie vzťahov so zákazníkmi – jednoduchšia komunikácia a získavanie spätnej väzby, zefektívnenie komunikácie so súčasnou zákazníckou bázou a jej rozširovanie,
- nový obchodný a distribučný kanál – umožňuje získanie nových zákazníkov a v stanovených prípadoch aj distribúciu produktu,
- riadenie interných firemných procesov – znižovanie nákladov na telefóny, komunikáciu, tlač a distribúciu rôznych druhov informácií, napojenie na dodávateľské reťazce.

Internet predstavuje pre marketing a marketingový manažment:

- samostatný a ohraničený trh,
- médium na marketingovú komunikáciu,
- nástroj a prostriedok využiteľný v rôznych oblastiach marketingu, napr. vo výskume trhu,
- zdroj informácií pre marketingových manažérov, marketingový informačný systém a jeho databázy.

Dôležitosť informačných technológií a zvlášť internetu pre obchodovanie či už na B2B, B2C, C2C alebo C2B trhoch dokumentujú nasledovné údaje: v roku 2006 bolo na internet pripojených 96% podnikov v rámci EÚ 10 (ČR, Nemecko, Španielsko, Francúzsko, Taliansko, Maďarsko, Holandsko, Poľsko, Fínsko, Veľká Británia), pri nákupných činnostiach využíva internet 12,5% podnikov a pri predaji 25% podnikov a aj tabuľka č.2 jasne ukazuje dôležitosť tohto komunikačného nástroja.

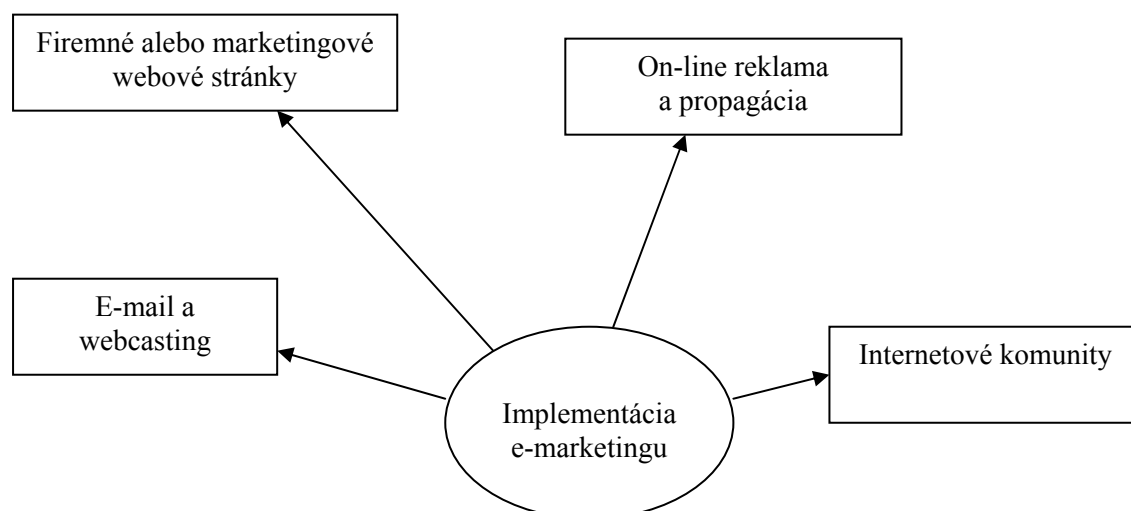
Tabuľka č.2: Používatelia internetu podľa kontinentov.

Kontinent	Počet používateľov internetu v milion.
Ázia	389
Európa	313
Severná Amerika	232
Južná Amerika	89
Afrika	33
Stredný východ	19
Austrália a Oceánia	19

Zdroj: www.internetworldstats.com/stats.htm

V súčasnej dobe by mali všetky spoločnosti rozhodne zvážiť prechod na e-marketing, poprípadne implementovať ho ako ďalší marketingový prostriedok pomáhajúci dosiahnuť vytíčené ciele podniku. Vedenie spoločnosti má štyri základné spôsoby (nástroje) ako uskutočňovať e-marketing v praxi. (Obr. č.1)

Obr. č.1: Nástroje e-marketingu.



Zdroj: Kotler, P. a kol.: Moderní marketing. Praha: Grada Publishing, 2007, s.193. ISBN 978-80-247-1545-2

Pre väčšinu obchodných spoločností je prvým krokom k implementácii e-marketingu vytvorenie vlastných **webových stránok**. Je veľmi dôležité navrhnuť stránky dostatočne atraktívne, aby sa na ne zákazníci radi a často vracali. Základným typom webových stránok sú **firemné stránky**, ktoré sú určené k zaisteniu interaktívnej komunikácie iniciované zákazníkom. Ich účelom nie je priamy predaj produktov, ale budovanie dobrého mena spoločnosti a podpora ostatných distribučných ciest. Napríklad korporátne stránky spoločnosti Nokia či Ikea ponúkajú najrôznejšie informácie a funkcie, snažia sa odpovedať na otázky zákazníkov, nadväzovať s nimi užšie kontakty, zaistiť firme publicitu, poskytujú informácie o histórii spoločnosti, zamestnancoch spoločnosti, výsledkoch spoločnosti, produktoch a poskytovaných službách a v neposlednom rade ponúkajú rôzne zábavné prvky ako sú jednoduché hry alebo zaujímavé krátke videá a pod.

Iné firmy vytvárajú **marketingové stránky**, ktoré zapájajú zákazníka do interakcie a motivujú ho k nákupu. Komunikácia je v tomto prípade iniciovaná marketérom. Tieto stránky môžu obsahovať: katalógy, nákupné tipy, propagačné prvky ako sú kupóny, predajné akcie a súťaže. Spoločnosti tieto stránky agresívne propagujú pomocou tradičnej off-line reklamy a pomocou reklamných prúžkov na cudzích webových stránkach. Veľmi dôležitý faktor, ktorý rozhoduje o úspešnosti oboch typov webových stránok je ich atraktivita. Nedávny výskum medzi častými používateľmi internetu ukázal, že pokiaľ internetové stránky nespĺňajú očakávania „návštevníkov“, tak dve tretiny z nich sa už nikdy na tieto stránky nevráti. Ďalší výskum uvádza, že sa 37% on-line nákupov uskutočňuje vďaka odkazom z iných serverov (napr. vyššie spomenuté reklamné prúžky na cudzích weboch) a 13% vďaka e-mailovému marketingu, zatiaľ čo off-line reklamou je inšpirovaných k nákupu cez sieť len 6%. Tento výskum potvrdil slabý vplyv klasickej reklamy na on-line obchod a naopak ukazuje ako veľmi je dôležité vytvoriť „jadro“ internetových užívateľov, ktorí budú šíriť informácie o firme a jej produktoch po internete.

On-line reklama a propagácia. On-line reklama sa zobrazuje, keď internetoví užívatelia prezerajú webové stránky a využívajú on-line služby. Patria sem:

- bannery, čiže reklamné prúžky, a tickery, prúžky, ktoré sa pohybujú po obrazovke,
- skyscraper – dlhé úzke reklamy po strane webovej stránky,
- interstitialy – reklamy, ktoré sa zobrazujú pri prechode na inú webovú stránku.

Ďalšou formou internetovej propagácie je sponzorovanie obsahu. Spoločnosti môžu zviditeľniť svoje meno tým, že sponzorujú napríklad správy alebo finančné informácie na rôznych webových stránkach. Sponzor platí za zobrazenie informácií a za to je na daných webových stránkach uvedený ako poskytovateľ príslušnej služby. Sponzorstvo je najlepšie používať na starostlivo vybraných stránkach, ktoré ponúkajú relevantné informácie či služby.

Marketéri s obľubou vytvárajú aj on-line mikroweby, obmedzené oblasti spravované a platené externými firmami. Napríklad poisťovňa môže vytvoriť mikroweb na predajnom serveri automobilky.

A konečne internetoví marketéri môžu využívať takzvaný virálny marketing, internetovú verziu marketingu z počutia pomocou ústne šírených informácií, tzv. word-of-mouth. Virálny marketing znamená vytvoriť e-mailovú správu alebo marketingovú akciu, ktorá je natoľko príťažlivá, že sa chce zákazník podeliť o ňu so svojimi priateľmi. Nakoľko túto správu alebo propagačnú akciu šíria sami zákazníci, môže virálny marketing byť prekvapivo lacný a účinný, pretože správu od známeho či priateľa si zákazník takmer vždy prečíta. Cieľom je, aby marketing robili samotní zákazníci za firmu.

Internetové komunity. Popularita diskusných skupín a fór viedla ku vzniku veľkého počtu komerčne sponzorovaných webových stránok označovaných ako webové komunity, ktoré využívajú C2C možnosti internetu. Na týchto stránkach sa môžu registrovaní členovia schádzať a vymieňať si názory na najrôznejšie problémy. Predstavujú kyberpriestorový ekvivalent kaviarne Starbucks – miesto, kde každý pozná vašu e-mailovú adresu. V posledných rokoch rastú on-line komunity ako huby po daždi. Dnes sa môžu ľudia bez rozdielu veku, pohlavia a záujmu stať členmi najrôznejších webových komunit zameraných na zábavu, filmy, zdravie, rodinu, domácnosť, životný štýl alebo na peniaze a investovanie. Napríklad mymovies.net je fórum, kde môžu filmoví fanúšikovia hľadať on-line ukážky filmových noviniek a podeliť sa o svoje názory na rôzne snímky. Ďalej na webe môžeme nájsť aj iVillage.com, webovú komunitu, kde si môžu ženy vymieňať názory a získavať informácie, podporu a riešenie problémov týkajúcich sa rodiny, jedla, fitness, vzťahov, relaxácie, domu a záhrady. iVillage.com predstavuje ideálne prostredie pre internetové inzeráty firiem ako sú: Procter&Gamble, Revlon, Clairol a ďalšie, ktoré sa zameriavajú na ženskú časť spotrebiteľskej populácie. Na tieto stránky zavíta okolo 400 miliónov návštevníkov mesačne, čo ich radí do rovnakej ligy ako časopisy Cosmopolitan, Glamour alebo Vogue.

E-mail a webcasting. E-mail je významný nástroj e-marketingu a stáva sa hlavnou oporou marketérov využívajúcich modelov B2C a B2B. Spoločnosť môže súčasným i potenciálnym zákazníkom ponúknuť, aby jej elektronickou poštou posielali otázky, sťažnosti a odporúčania. Pracovníci zabezpečujúci služby zákazníkom môžu na takéto správy veľmi rýchlo reagovať. Firma si tiež môže vytvoriť rozosielacie zoznamy súčasných i potenciálnych zákazníkov, ktorým bude rozosielať e-mailové správy. Je to vynikajúca príležitosť predstaviť spoločnosť a jej ponuku novým zákazníkom a upevniť vzťahy so súčasnými zákazníkmi. Pomocou týchto zoznamov môžu on-line marketéri posielat' novinky, špeciálne ponuky a informácie založené na nákupnej histórii zákazníkov, pripomienky, oznámenia či upozornenia na špeciálne propagačné akcie. Forrester Research odhaduje, že elektronická pošta pohltila v roku 2001 približne 15% celkových amerických a európskych výdavkov na on-line marketing, v roku 2006 to už bolo cca. 30%.

Firmy môžu tiež využiť niektorú z rady webcastingových služieb, ktoré automaticky zasielajú adresátom vybrané informácie. Príkladom je služba Infogate spoločnosti Internet Financial Network, ktorá predplatiteľom z finančného sektora za poplatok rozosiela aktuálne finančné správy, údaje o trhoch a okamžité ceny akcií. Webcasting ponúka atraktívny spôsob,

ako môžu on-line marketéri šíriť internetovú reklamu a ďalšie informácie. Firmy však musia byť veľmi opatrné, aby si neznepriatelili internetových používateľov, ktorí sú i bez nich zahltení tzv. spamom, teda nevyžiadanou pošou. Podľa viacerých zdrojov spam tvorí 45 až 65% všetkej e-mailovej komunikácie.

Záver

Ako už bolo spomínané v úvode, posledná štúdia dokazuje neustále rastúci význam CRM, Event marketingu a e-marketingu ako súčasť e-business. Až 7 z 10 oslovených marketingových manažérov verí, že práve tieto najnovšie trendy, rozvíjajúce sa predovšetkým v posledných 10-12 rokoch majú najperspektívnejšiu budúcnosť čo sa týka pomoci pri získavaní a udržaní zákazníkov v stále sa meniacom a príliš presýtenom trhovom prostredí.

Event by mal predovšetkým pomôcť presadiť spoločnosti jej obchodné myšlienky smerom k partnerom na priateľskej úrovni. S ľahkosťou a hravosťou odbúravať bariéry vo vzájomnej komunikácii či už pri eventoch organizovaných pre zamestnancov, obchodných partnerov alebo pre radových spotrebiteľov. Nikdy na týchto akciách nesmie byť vyvíjaný nátlak, a to ani k uzavretiu obchodu a ani k účasti na atrakciách eventu.

E-business a e-marketing ako jeho neoddeliteľná súčasť už dnes predstavuje výrazný nástroj budovania vzťahov v marketingu, výrazne pomáha k prechodu od tradičného transakčného marketingu cez vzťahový marketing až po budovanie marketingových sietí, kde dochádza k úzkemu prepojeniu všetkých obchodných procesov na osi dodávateľ-producent-zákazník. Napriek uvedenému netreba zabúdať na výstižný výrok istého manažéra, že elektronické obchodovanie je zatiaľ stále na úrovni bratov Wrightovcov čo tiež naznačuje obrovský potenciál tohto marketingového nástroja.

Summary

Event Marketing becomes more and more actual term of marketing specialists. Companies try to attract attention and awaken interest of customer by organizing events, which bring uncommon experience. Event Marketing could be the very effective marketing's tool, which help to sell and caught interest by customers and can be useful by presentation of the new ideas of the companies and it can introduce new products by customers too.

E-Marketing likes a one part of E.Business is the most growing marketing's tool in this time. It has a wide range of possibilities, how to ask new and old customers too. It help to build the bridge between the traditional transaction marketing to relationship marketing to create the marketing's nets at last.

Použitá literatúra

- [1] Blažková, M.: Jak využit internet v marketingu. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 237. ISBN 80247110951
- [2] Kotler, P. a kol.: Moderní marketing. Praha: Grada Publishing, 2007, s.1041. ISBN 978-80-247-1545-2
- [3] Lesáková, D. a kol.: Strategický marketing. Bratislava: Sprint, 2007, s. 354. ISBN 978-80-89085-92-7
- [4] Mariaš. M. a kol.: Modernizácia marketingových a obchodných činností. Bratislava: Ekonóm, 2007, s. 274. ISBN 978-80-225-2441-4

- [5] Lorencová, N.: Základem plánování je rozpočet. In: Trend Marketing, roč.4, 2007, č.11, s. 14.
- [6] Sekyrová, S.: „10“ i více způsobů, jak zazdíť event. In: Trend Marketing, roč.4, 2007, č.11, s. 10.
- [7] Řídký, M.: Za málo peněz hodně muziky. In: Trend Marketing, roč.4, 2007, č.11, s. 15.
- [8] Bohuněk, B.: Co je trendy v marketingových trendech? In: Trend Marketing, roč.3, 2006, č.1, s. 6.
- [9] Lenhard, J.: Event marketing a jeho pozícia v komunikačnom mixe. In: Fórum manažéra, roč.2, 2006, č.2, s. 36-38.
- [10] Byrne, J.A.: Management by the Web. In: Business Week, srpen 2000, s. 84-96.
- [11] Ježek, P.: Nástroj na emoce. In: Trend Marketing, roč.4, 2007, č.11, s. 19.
- [12] www.internetworldstats.com/stats.htm

Kontakt na autora

Ing. Martin Čihovský, interný doktorand
Fakulta Ekonomíe a podnikania
Bratislavská vysoká škola práva
Tematínska 10
Bratislava 5
e-mail: mcihovsky@post.sk

Holistic Approach to Governance, Risk and Compliance Management (GRC)

Christian Mache

Keywords:

Governance-, risk- and compliance management

JEL Classification: L86

Introduction

Governance, risk and compliance are the three coherent areas and sub categories which influences the management decisions in every organization. Without the combined approach to these coherent areas the invest of time for each of this categories will exceed the disposable ressource of companies and their employees. The use of tools and softwareframeworks for integrated GRC will be more efficient and more effective and the only possibility to get a clear understanding about the actual situation of the company and base management decision on realistic facts.

Governance as a concept for transparency constitutes a central part of efficient business management. Especially in complex structures such as consolidated companies the implementation of governance-processes implies various challenges and requires a high degree of commitment on behalf of the parties concerned. Many consulting and auditing companies offer their services to consolidate a vast number of different GRC-fields of topics and as a consequence considerably reduces the amount of time and effort needed for implementing a holistic GRC-process which meets its central requirement: *make business processes transparent*.

In the complex and constantly changing area of acronyms, abbreviations and other abstractions, there is one that is simultaneously met with affirmation and apathy, confirmation and confusion, and recognition and rejection. I am of course writing about GRC. In the past years, we have seen GRC being discussed in diverse forums, including gatherings of accountants, auditors, IT leaders, risk managers, ethics and compliance officers, HR directors and a cross-section of professionals at industry-focused meetings. Entire conference agendas are being built around the GRC topic. GRC is written about regularly in a wide variety of business and trade publications, and it is a hot topic in the world of blogging.

But what exactly is GRC? Why is it attracting so much attention? Why do we need yet another three-letter abbreviation in the business vernacular? And does it really matter?

Let's get to the bottom line: GRC really does matter. GRC emerged because traditional governance, risk and compliance approaches are not sufficient for new business realities. GRC is widely discussed because it is relevant in all industries and sectors, all over the world and has impacts across all functions in a modern enterprise.

Demystifying GRC is not really about precisely defining the term GRC and it is not about

dissecting the “G,” the “R,” and the “C.” It is about understanding the underlying business issues that gave rise to the widespread use of the term and that are discussed by most commentators on the topic.

While there may be debate about the GRC term, there is near consensus on the following:

- Executives and directors are being held to higher standards and levels of accountability.
- Compliance costs have spiraled amidst the increasing volume and complexity of laws, regulations and rules.
- Many and varied stakeholders are more active and aggressive than ever.
- More transparency is demanded by constituents.
- Risk is pervasive, yet risks must be taken to reap rewards.
- The speed and consequence of “risk events” have dramatically increased.

There is little or no disagreement with the above; this is the current environment. But the environment is just part of the story behind any discussion about GRC. Here’s the inside part of the story.

Most organizations have viewed governance, risk and compliance as discrete activities separate from mainstream business processes and decision-making. Governance, risk and compliance have not received as much attention in performance improvement and business process reengineering efforts as supply chain, customer, HR and core financial processes. And until recently, governance, risk and compliance have not received much attention in IT strategies, projects or processes. In short, existing infrastructures, programs and processes do not provide for sufficiently effective risk management and efficient compliance. As a result, most organizations experience some combination of the following: Risk and compliance are typically fragmented and not holistically handled.

- Organizations lack a common language around risk.
- Risk and compliance considerations are not integrated into core business processes and mainstream decision-making.
- Leaders often lack an enterprise-wide view of risks.
- IT assets are not well aligned with risk or compliance management needs.
- Businesses do not have the high-quality information they need and want.
- Governance processes are not clearly and consistently defined and communicated.

There is widespread agreement that the above attributes are typical. Though there are clearly exceptions, most managers find most or all of these attributes in their organization – it’s just a matter of degree.

GRC can be divided into three sub-categories:

- Risk management:
Capture and evaluation of risks for the active management of measures
- Compliance Management:
Recording and auditing of the compliance with regulative as well as
intern rules
and requirements
- Maturity Management:

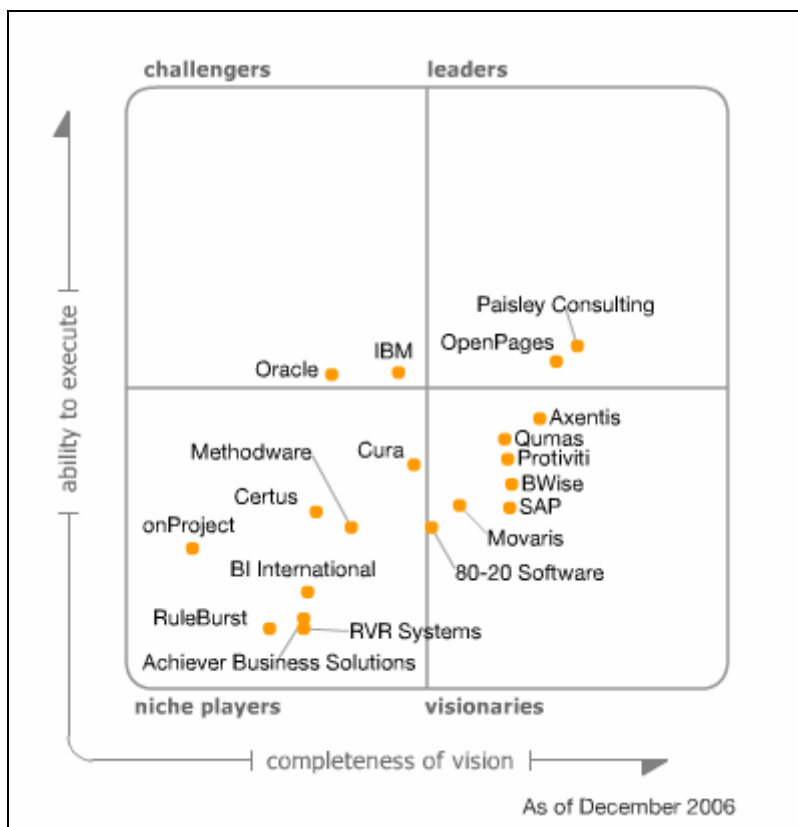
Evaluation and improvement of the process efficiency and control maturity of business internal processes

In relation to the relevant company assets these three sub-categories present a wide spectrum of fields of topics which in many enterprises are implemented as isolated applications:

- Enterprise- and process risk-management
- Internal control systems
- IT-compliance, legal compliance
- Quality-management process
- Process-level of maturity evaluation
- Vendor-Audits

Based on Gartners Magic Quadrant (*Finance Governance, Risk and Compliance Management Software Magic Quadrant*) of 2007 there are many professional vendors addressing the topics in the Governance Risk and Compliance area with one holistic software framework.

Table 1: Gartner Group Magic Quadrant of GRC



Also many young companies, like the Austrian company avedos business solutions with their product risk2value, offer fully flexible software frameworks to support the GRC process.

A new Operational Risk and Compliance intelligence survey indicates that while governance, risk and compliance frameworks are extremely popular and desirable, risk and compliance executives face substantial challenges in implementing them.

A new survey, sponsored by risk consulting firm Protiviti, who is a wholly owned subsidiary of the Nasdaq listed company Robert Half International INC, shows most executives have a very traditional view of a governance, risk and compliance (GRC) framework – it contains operational risk (89%), credit risk (70%), and market risk (65%). Financial reporting compliance (36%) and IT governance (38%) were less popular components. Regulatory compliance (59%) and strategic/business risk (47%) weighed in somewhere in between, in terms of what firms have actually implemented.

Respondents also believe that GRC platforms should contain risk and control self-assessments (77%), loss data and collection management (73%) and key risk indicator (KRI) monitoring (67%). Fancier components, such as a performance management tool that linked key performance indicators to corporate objectives, have been implemented by only 36% of respondents, while online remediation or issue tracking occurs at 34%. Even scenario analysis functionality is implemented at only 41% of respondents.

Most of the respondents agree that aggregating enterprise-wide risks and reporting them to executive management through a common risk language (76%) is important, but only 52% do this at their firms. As well, respondents said that it is important that various team involved – including legal, compliance, enterprise risk, and internal audit – periodically communicate with one another with respect to planning and execution, even if they perform their activities independently (71%). Interestingly nearly 66% claim to do this at their firms already.

But then there is more than a 10 percentage point drop-off, with 59% of respondents indicating that it is important for enterprise risk and compliance oversight to be centralised under one chief compliance or risk officer. Only 46% said that their firms have this structure in place.

Also, 59% said that it was important that their risk management teams document policies, procedures, risks and controls on a single platform to ensure consistency while leveraging each others' efforts, but just 39% do this. And only 43% indicated that it was important that risk information housed across disparate systems are incorporated into a single platform via key risk indicators or other reporting metrics – just 25% said their firms do this currently.

So while progress is being made at firms in terms of implementing a GRC framework, there is still a mountain to climb. The key to implementing a successful GRC program is top-to-bottom buy-in across the organization- Executive management must see value and champion the cause. Risk management teams will need to give up a degree of control over their specific domain and be willing to speak the same risk language. In developing a common risk language, successful organisations recognize that a given risk may impact the organisation's ability to govern, manage risk, or comply with regulations all at the same time. Because risks are not mutually exclusive across GRC domains, it is imperative to drive ownership into the business. For this reason, the business units must accept ownership of their risks and actively participate in the risk management process.

Interestingly, when asked what the key barriers were to implementing a GRC framework, executives indicated that all of the suggested barriers were of near equal importance – perhaps hinting at the frustration they are feeling. The highest barrier was high cost of implementation with lack of demonstrable return on investment. Short following was the lack of a single vision and common language for managing risks across the organization.

There are both quantitative and qualitative advantages to implementing an integrated GRC program. A quick win with respect to ROI is to determine the potential reduction in centralized risk management resources, supporting IT resources, and licensing/maintenance

fees that can be achieved through an integrated approach and utilization of a single technology platform. Implementation of a single GRC program should also reduce the amount of time spent gathering and producing information for external parties such as auditors and regulators.

GRC technology vendors have, to date, concentrated on developing the architecture and workflow to manage the GRC process itself. Consistent with the theme of integration and the importance of driving ownership into the business, GRC technology platforms will expand their reach into the business and function as the central consolidator of risk or performance metrics originating from multiple systems across the enterprise.

I believe a common, integrated approach to governance, risk and compliance is needed to overcome business-unit, functional, geographic, process and technology silos. Integrated GRC will be more efficient and more effective. Done right, it should enable better recognition, understanding and prioritization of risks and enhanced performance. An enterprise perspective is required to reduce redundancy across lines of businesses and functions. This will enable operational effectiveness and more efficient use of resources, as well as provide enterprise-wide oversight of the right risks.

Summary

Governance, Risk and Compliance management gets more and more important for successful companies to meet the central requirement to “make business processes transparent”. Demystifying the secrets behind the topic of GRC means to understand the business issues and to handle it as efficient as possible. Several vendors are offering holistic GRC software suites to offer more transparency and efficiency but the key issue is the the Executive management must see the value and take supervision of this topic.

Literature

- [1] Protiviti, Independent Risk Consulting, <http://www.protiviti.com/>
- [2] Avedos business solutions GmbH, GRC Framework risk2value[®], Online im WWW unter <http://www.avedos.com>
- [3] IT Governance Institute (Hrsg.): Cobit Framework, 3rd Edition, 2000, Online im WWW unter URL: <http://www.isaca.ch> [19.08.2004]
- [4] Gartner Group Magic Quadrant of GRC, Online im WWW unter URL: http://www.sophos.de/security/topic/gartner.html?utm_source=Non%20campaign&utm_medium=AdWords%20DE&utm_campaign=DE%20AW%20EPSAC&gclid=CPTKzbS44JYCFQpJtAodjhQ6PA

Contact

Mag. Christian Mache,
External Doctorand,
The Bratislava School of Law
Managing Director avedos business solutions GmbH
christian.mache@avedos.com

Foreign Direct Investment as Market Entry Strategy of European Companies into Russia

Lutz R. Anderie

Keywords:

Foreign Direct Investment, FDI, Market Entry Strategy, European companies, Russian Federation, Economic indicators Russia, BRIC

JEL Classification: F23

Introduction

Russia, the world's largest country, has reported a stable rate of growth of the GDP for years. With 142 million inhabitants including a middle class that spends its increased wages for private consumption, the Russian Federation proves to be an attractive market place for European companies. Despite the fact that there is severe criticism regarding the country's process of democratization, the government policies in the oil and gas markets and its interference with the media Foreign Direct Investment has increased significantly in the past years.

1 Foreign Direct Investment as Market Entry Strategy

Foreign Direct Investment (FDI) is described as one option for a market entry strategy of companies in the international marketing literature. Other options for market entry are indirect export, direct export, licensing, and joint ventures. [1] There are a number of varieties such as working with export agents, e-commerce, contract manufacturing, strategic alliances, and franchising that can be ranked on a continuum representing increased levels of investment, commitment, and risk. [2] FDI represents international investment flows of international marketer who makes such investments to create or expand a long-term interest in an enterprise with some degree of control. Foreign direct investment has clearly become a key strategy for international market entry. Firms expand internationally for a wide variety of reasons. The major determinants are marketing and cost factors, an attractive investment climate, and the ability to overcome trade barriers. [3]

Economists usually advocate a free flow of capital across national borders, because it can then seek out the highest rate of return. Owners of capital can diversify their investment, as governments will be hindered to pursue bad economic policies. In addition, a global integration of capital markets spreads best practices in corporate governance, accounting rules, and legal traditions. However, some critics point out that free capital flows are driven by speculative and short-term considerations. [4]

2 Russian economy and investment of European companies

Russia's economy has seen continuous growth for nearly 10 years and is likely to have posted a full year GDP growth of over 8% percent in 2007 [5] Growth was driven by rising domestic demand, in particular, buoyant household consumption and business investment. [6] As oil and gas remain the key industries in Russia, it is also the increased household income of a

growing middle class which has gotten a significant purchasing power that attracts many European companies to pursue Foreign Direct Investment in the Russian Federation. [7]

Tab.1: Economic Data Russian Federation (2007)



Sources: German Office for Foreign Trade, Perry-Castañeda Library Map Collection

According to the Vienna Institute for International Economic Studies (WIIW) Foreign Direct Investment in Russia has increased significantly from 10 billion Euros in 2005 to 23 billion Euros in 2006 and is likely to have reached a level of 25 billion Euros in 2007. [8]

The biggest investors in Russia are companies from European countries. Ranked number one is Cyprus (member of the EU since 2004) with an investment of 18.8 billion Euros; followed by the Netherlands, with an investment volume of 15.8 billion Euros. As Cyprus and the Netherlands are small countries within the European Union (EU), this data is surprising at first sight. Assumptions that multinational companies from the Netherlands such as Philips, ING Group or Belgian-Dutch Fortis are heavily invested in the Russian markets are partly right. All these companies have Foreign Direct Investment in Russia. But further analysis leads to the explanation that Russian companies have gotten their holding structures established in the Netherlands and Cyprus. Cyprus is known for being successful in attracting a number of multinational corporations to locate its operations there by adopting sound economic policies within an open political environment. [9] US companies have invested 3.7 billion Euros (ranked number three) and Germany 2.7 billion Euros (ranked number 4) according to WIIW. Taking away the effect of Russian investments into European holding companies, Germany is the biggest European investor in the Russian market ahead of the United Kingdom and France. [10] This statistic is contradicted by British sources that outline that the UK has been the biggest foreign investor with 3.7 billion Euros in 2006. [11]

Among German investors is retail chain Metro group, which opened its first Metro Cash & Carry wholesale store in Moscow in 2001. Meanwhile Metro operates 48 outlets throughout Russia including stores under its own name and electronic specialist Media Markt. According to Metro, the company generated sales of 1.8 billion Euros in 2005 and is the biggest retailer in Russia ahead of local competitors Pyaterochka, Magnit, Perekriostok and French competitor Auchan. [12] In a recent statement published at the corporate homepage of Metro the 'up-and-coming areas' in addition to Moscow and St. Petersburg, are the Volga region and Yekaterinburg in the Urals. [13] Other European Foreign Direct Investment is also significant in the growing Russian market: Swedish home products retailer IKEA has invested 2.4 billion Euros in Russia and runs 8 outlets and 8 Mega shopping malls. [14] French retail chain Auchan opened its first Russian hypermarkets in 2002 and operates 17 outlets at present. [15]

Fig. 1: Foreign Direct Investment in Russia



Source: Vienna Institute for International Economic Studies (WIIW), Financial Times Deutschland, (June 6, 2007), s.18

3 Market environment – political and economic forces

All central- and eastern European countries are experiencing changes of paradigm in politics and economy despite the fact that ways and conditions are different. Political, economic, legal, and socio-cultural forces in a country have a direct impact on the marketing environment and are described in the international marketing literature. [16] Competition is described as macro aspect of the international marketing environment. [17]

British companies have recently experienced difficulties protecting their Foreign Direct Investment in the Russian Federation. Under Vladimir Putin's presidency, a resurgent state has intervened in the economy, especially in energy. [18] Groups with strong British links, notably Shell and BP, were forced to sell their stakes in gas projects after pressure from the Russian state. Gazprom, the state-run company secured control of both ventures. [19] Despite the fact that there are powerful lobbies in both countries, Anglo-Russian relationships could be described as tense under the leadership of British Prime Minister Gordon Brown. Political ties between Russia and the UK have been at their lowest since the cold war after London demanded in summer 2007 the extradition of Andrei Lugovoi on suspicion of poisoning Alexander Litvinenko with polonium. The dispute escalated in January 2008 when Moscow forced the British Council to close its regional offices. [20] Since the Soviet Union's collapse in 1991, the UK has emerged as a favourite destination for some Russian billionaires and hundreds of Russian millionaires that have set up house in the UK. The UK could be

considered to be a haven for opponents of Mr. Putin, headed by business oligarch Boris Berezovsky. [21]

German-Russian relationships could be described as strong. This became obvious during the approval process of the politically and economically important Russo-German Gas pipeline project which has been -despite severe criticism in the EU- heavily supported by Germany's previous chancellor Gerhard Schröder. [22] Vladimir Putin speaks fluent German and has lived in Eastern Germany, the country where current chancellor Angela Merkel has been raised. However the current relationship between Mrs. Merkel and Mr. Putin does not seem as close as the one with Mr. Schröder. French-Russian relationship is difficult to evaluate following the election of new French President Nicolas Sarkozy last year. French company Total secured in July 2007 a 25% stake in developing Gazprom's Arctic Shtokman field. [23] France has a continuous 40 year French Russian space cooperation unique in Europe which was renewed in 2006. [24] Mr. Sarkozy broke ranks with other European Union leaders in December 2007 in response to Russia's widely criticised parliamentary election when he rang Mr. Putin to congratulate him on his victory. [25] According to Foreign Minister of Germany Frank-Walter Steinmeier, the EU and Russia should further strengthen their relationship as they are strategic partners and dependent on each other. [26]

4 Outlook and future development

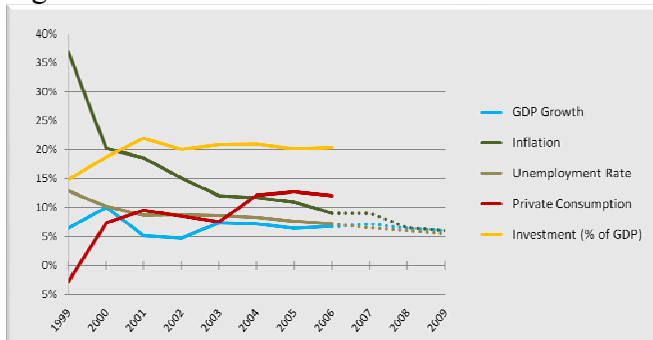
If Russia is to join the World Trade Organization (WTO), it will even attract more investors as trade and investment barriers will be reduced. The Association of European Businesses in the Russian Federation (AEB), which represents over 500 companies including Allianz Insurance, BMW, BP, DHL International, E.ON Ruhrgas AG, Gaz de France, ING Bank, Raiffeisenbank Austria, Sanofi Aventis, Shell and Volkswagen has highlighted in its recent report that the prospect of Russia's accession to the WTO is crucial for the future development of business relations between Russia and the EU. [27] Further European companies are expected to follow the market entry strategy of Foreign Direct Investment within the near future. Auchan's French competitor Carrefour, world's second-largest grocery retailer, is planning to open its first store in Russia in western Moscow at the start of 2008. Carrefour is also negotiating renting retail space elsewhere in the Russian capital where competition with other global players like Metro and Auchan is sure to be severe. [28] The English company Tesco, third largest retailer in the world, has indirectly confirmed that it may open stores in Russia. Tesco CEO Sir Terry Leahy announced the chain's expansion into India and possibly Russia in an interview with the British newspaper The Times. [29]

Defining Russia as a target market among India is common practise for European companies in the 21st century. Planning market entry strategies abroad frequently involves focussing on Brazil, Russia, India and China, countries described as the so called BRIC states. Goldman Sachs bank introduced this country cluster in 2003 arguing that the economies of the BRICs are rapidly developing and by the year 2050 will eclipse most of the current richest countries of the world. [30] Today, according to the Federation of German Wholesale and Foreign Trade, the potential growth rate of Russia in comparison to China is projected to be higher.[31]

The World Bank, which describes Russia as an ECA (Europe and Central Asia) country, evaluates the operation of a business in Russia as 'moderate' following analysis of 10 indicators such as 'starting a business' and 'employing workers'. The classification, which

includes the mode 'easy', 'moderate' and 'difficult' is based on a review which is comparing regulations in 178 Economies across the World and has been published in 2007. [32]

Fig. 2: Economic indicators



Sources: EBRD Data 1999 - 2006, German Office for Foreign Trade Data 2007 - 2009

European Bank for Reconstruction and Development (EBRD), which is owned by 61 countries and two intergovernmental institutions, has categorized Russia as a 'country in transition'. The term of a transitional economy describes the process of changing from a centrally planned economy to a free market. EBRD was established in 1991 when communism was crumbling in central and eastern Europe and ex-soviet countries needed support to nurture a new private sector in a democratic environment. [33]

Conclusion

When a company makes the commitment to go international, it must choose an entry strategy. This decision should reflect an analysis of market characteristics such as potential sales, strategic importance, strength of local resources, cultural differences, and country restrictions. Company capabilities including the degree of near-market knowledge, marketing involvement, and commitment that management is prepared to make, needs to be reflected as well. [34] Foreign Direct Investment in Russia as a market entry strategy is likely to further grow its importance within the next years, depending on the economic, political, legal and socio-cultural environment.

Summary

Foreign Direct Investment (FDI) is described as one option for a market entry strategy of companies in the international marketing literature. Russia, the world's largest country, has reported a stable rate of growth of the GDP for years. With 142 million inhabitants and a rising domestic demand, the Russian Federation proves to be an attractive market place. Foreign Direct Investment has increased significantly, whilst biggest investors in Russia are companies from European countries. If Russia is to join the World Trade Organization (WTO) in the near future it will even attract more investors.

Literature

[1] Kotler P., Keller K. L. and Bliemel F.: Marketing Management, 12th edition. Munich: Pearson Education, 2007, s. 1057. ISBN 978 -3-8273-7229-1

- [2] Cateora, P. R. and Graham, J. L.: International Marketing, 13th edition. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2007, s. 323. ISBN-13 978-0-07-110594-1
- [3] Czinkota, M. R. and Ronkainen, I. A.: International Marketing, 8th edition. Mason: Thomson Higher Education, 2007, s. 294. ISBN 0-324-31702-6
- [4] Onkvisit, S. and Shaw, J. J.: International Marketing, 4th edition. New York / London: Routledge, 2004, s. 245. ISBN 0-415-31132-2
- [5] According to the German Office for Foreign Trade GDP growth has been 7.4% in 2006 and is estimated to be 8.1 % in 2007. http://www.bfai.de/ext/anlagen/MktAnlage_5797.pdf
- [6] Russian Economic Report, No. 15. Washington: The World Bank, November 2007, s. 2. <http://www.worldbank.org.ru>
- [7] Mangold K.: "Unser Markt in Moskau," Internationale Politik, Nr. 3, March 2007, s. 70. ISSN 1430-175X
- [8] Dunkel, M.: "Unternehmen stürmen nach Russland," Financial Times Deutschland, (July 6, 2007), s.18
- [9] Onkvist, op. cit., s. 246
- [10] Dunkel, loc. cit. s. 18
- [11] Belton, C. and Gorst, I. and Wagstyl, S.: "Litvinenko affair looms large over UK business," Financial Times, (July 18, 2007), s.2
- [12] http://www.metrogroup.de/servlet/PB/menu/1080620_11/index.html
- [13] Lindner, R.: "Russland kooperiert immer stärker mit Europa," September 2006 - http://www.metrogroup.de/servlet/PB/menu/1080600_11/index.html
- [14] Dunkel, loc. cit., s. 18
- [15] <http://www.auchan.ru/ru/shops/>
- [16] Springer, R.: Marketing für Transformationsländer, 12th edition. Vienna: Facultas Verlag, 2007, s. 6
- [17] Urban, E.: International Marketing Strategies, Bratislava, s. 38. ISBN 80-969532-0-6
- [18] Putin's presidency ended in May 2008. He is the Russian prime minister now.
- [19] Belton, loc. cit., s. 2
- [20] Belton, C. and Peel, Q.: "Rusal considers shifting IPO from London," Financial Times, (January 23, 2008), s. 13
- [21] Belton, loc. cit., Financial Times, (July 18, 2007), s.2
- [22] The project has been described as Schröder - Putin pact. Following the end of his political term Schröder joined Gazprom as board chairman and lobbyist
- [23] Belton, loc. cit., Financial Times, (July 18, 2007), s.2
- [24] <http://www.cnes.fr/web/5429-french-russian-space-cooperation.php>
- [25] Barber, T. and Hall, B.: "Sarkozy out of step over Russian poll," Financial Times, (December 5, 2007), s. 5
- [26] Steinmeier, F.: "Verflechtung und Integration," Internationale Politik, Nr. 3, March 2007, s. 6. ISSN 1430-175X
- [27] AEB Mission to Brussels, AEB Business Quarterly, Edition 4, Moscow: AEB, December 2007, s.6 - <http://www.aeb.ru/files/File/PublicationFiles/Magazines/Legal.pdf>
- [28] http://www.kommersant.com/p764992/r_500/Carrefour_Grocery_Retail/
- [29] http://business.timesonline.co.uk/tol/business/industry_sectors/retailing/article2943593.ece
- [30] <http://www2.goldmansachs.com/ideas/global-growth/99-dreaming.pdf>
- [31] Hardenberg, v.C.: "Die besten Jahre sind vorbei: Nicht in China, sondern in Russland liegen die Chancen für Deutschland," Financial Times Deutschland, (December 4, 2007), s. 16
- [32] Doing Business 2008 – Russia. Washington: International Bank for Reconstruction and Development, 2007 - <http://www.doingbusiness.org/Documents/CountryProfiles/RUS.pdf>

[33] <http://www.ebrd.com>

[34] Cateora, op. cit., s. 322

Contact

Dipl.-Betriebswirt (FH) Lutz R. Anderie,
External Doctorand,
The Bratislava School of Law
E-mail: Lutz.Anderie@gmx.net

Idealbild der innereuropäischen Rahmenbedingungen für elektronische Rechnungsstellung und Bezahlung

The Ideal General Conditions for Electronic Bill Presentment and Payment in Europe

Wolfgang Gschwandtner

Stichwörter:

Elektronische Rechnung, elektronische Rechnungsstellung und Bezahlung, Umsatzsteuer, rechtlicher Rahmen, Verfahren für Massenzahlungen, SEPA, Einzugsverfahren, Direktive der Europäischen Kommission

Keywords:

electronic invoicing, electronic bill presentment and payment, value added tax, legal framework, mass payments, SEPA, direct debits, EC directive

JEL Classification: G21, G24

Einleitung

Seit 1947 beschäftigt sich die United Nations Economic Commission for Europe mit der Standardisierung von Handelsprozessen innerhalb Europas und von europäischen Wirtschaftseinheiten mit außereuropäischen Wirtschaftseinheiten. Es wurden dabei elektronische Standards für den Austausch beliebiger Geschäftsinformationen (Zahlung bis Bestellung) geschaffen und von bestimmten Branchen sehr dankbar aufgegriffen. Das beste Beispiel ist hierfür wahrscheinlich die Automobilindustrie, die ein sehr komplexes Gebilde aus Lieferanten und Assemblierern darstellt und beim Austausch von Bestellungen, Lieferscheinen und Rechnungen auf UN EDIFACT Nachrichten (bzw. vielmehr dem Subset ODETTE) zurückgreift um dadurch enorme Kosten einzusparen. Mit diesem Standard war die Möglichkeit zur Automatisierung in bestimmten Branchen bei großen Unternehmen geschaffen. Die Formate und Lösungen ließen sich jedoch nicht beim Informationsaustausch zwischen mittelständischen Unternehmen und zwischen Unternehmen und Konsumenten einsetzen. Für diesen Bereich entstand erst mit dem prozessverkürzten Electronic Bill Presentment and Payment (EBPP) im Jahr 1981 eine Lösung in den USA.

Die verwendeten elektronischen Formate waren moderner und wesentlich offener und ermöglichten bald vielen Kleinunternehmen und Konsumenten die Verwendung dieses in die Bankportale großer amerikanischer Banken integrierte System.

Europäische Banken beobachteten die Entwicklung des Themas und sprangen im Jahr 2000 auf den Zug der elektronischen Rechnungsstellung auf. Es waren Banken, weil deren Erfahrungen mit internetbasierten Zahlungssystemen im Vergleich zu anderen Branchen am Größten und gleichzeitig am Besten waren. Alle europäischen Banken sahen und sehen eine Verbindung zum Zahlungsverkehr und starteten mit sehr ähnlichen Lösungsansätzen in den jeweiligen nationalen Markt. Im Jahr 2001 erkannte auch die Europäische Union das Thema für sich und erließ eine Richtlinie für elektronische Rechnungen, die allen europäischen

Mitgliedsstaaten bis Ende 2003 eine Implementierung in die nationalen Umsatzsteuergesetze befahl.

Sechs Jahre später existiert in nahezu jedem europäischen Mitgliedsstaat eine Bankenlösung für elektronische Rechnungsstellung und Bezahlung. Viele dieser Lösungen stehen finanziell nicht auf eigenen Beinen und können sich voraussichtlich auch künftig nicht selbst tragen. Die ursprüngliche Erwartungshaltung lag Potenzen von den nun realisierten Werten entfernt. Gleichzeitig bilden einige Anbieter dieser Dienstleistung die Ausnahme hinsichtlich Erfolg und haben mit ihrem Lösungsansatz die Quelle des Erfolgs getroffen.

Als Erfolgsfaktoren für die elektronische Rechnungslegung und Bezahlung wurden bereits zwei Rahmenbedingungen identifiziert: Die potentiellen Einflussfaktoren beschränken sich dabei unter der Voraussetzung des länderübergreifenden Informationsaustauschs (somit können funktionale Unterschiede bzw. Unterschiede in der Bedienbarkeit außer Acht gelassen werden) auf:

- logistischen Rahmenbedingungen
- Rahmenbedingungen im Zahlungsverkehr

Im Rahmen dieses Artikels sollen jene Rahmenbedingungen für Recht und Zahlungsverkehr definiert werden, die für ein Prosperieren der elektronischen Rechnungsstellung in Europa sorgen. Weiters soll aufgrund der seitens der europäischen Kommission erwarteten Aktivitäten ein Ausblick in die nähere Zukunft der Entwicklungen aufgezeigt werden.

1 Logistische Rahmenbedingungen

Die logistischen Rahmenbedingungen beziehen sich in unserer Betrachtung auf das Umsatzsteuergesetz und bilden die rechtliche Grundlage für den umsatzsteuerkonformen Einsatz der elektronischen Rechnungsstellung. Die Umsatzsteuerkonformität hat natürlich nur für vorsteuerabzugsfähige Unternehmen eine Relevanz und betrifft private Rechnungsempfänger gar nicht.

Wo liegt allerdings die Grenze des Unternehmertums? Weiß der Telekommunikationsanbieter, dass der Kunde Max Mustermann einen Gewerbeschein trägt und die Hälfte seiner Telefonate trotz Privatarif für geschäftliche Zwecke führt. Ebenso unbekannt wird dem Telekommunikationsanbieter sein, dass Max Mustermann für genau diese Telefonate vorsteuerabzugsberechtigt ist, sofern er eine Rechnung entsprechend den Rahmenbedingungen des Umsatzsteuergesetzes erhält. Daher müssen große Rechnungssteller im Utility Bereich alle elektronischen Rechnungen vorsteuerabzugsfähig gestalten. Der Einsatz der elektronischen Rechnungsstellung hängt somit von den Kosten der Umstellung, den klaren rechtlichen Anforderungen und der zeitlichen Konstanz der Gesetze ab.

Ist eine Umstellung elektronische Rechnungsstellung zwar einfach möglich aber droht den Anwendern eine rechtliche Neuerung in absehbarer Zeit, so wird kein Unternehmen auf eine temporäre nicht weiter quantifizierbare Einsparung setzen. Bleibt das Gesetz erhalten und wird von verschiedenen Kompetenzträgern wie Finanzämtern und Steuerprüfern unterschiedlich interpretiert, so entsteht Verwirrung bei den Anwendern und vor allem der Klein- und Mittelbetriebe schrecken vor einer Umsetzung zurück.

Als kleines Beispiel sei dazu auf Schweiz verwiesen, die die elektronische Rechnungsstellung an Private und Unternehmen von einer elektronischen Signatur der Dokumente abhängig macht. Das Gesetz und dessen öffentlich zugänglich Interpretation existiert seit geraumer Zeit und ist für sämtliche Unternehmenstypen verständlich formuliert. Eine Veränderung der Gesetzgebung wird nicht angestrebt und somit findet EBPP auch durch die existenten Lösungen starke Verwendung.

Das Gegenbeispiel dazu sei Österreich. Eine elektronische Signatur von elektronischen Rechnungen ist nur bei der Rechnungsstellung an Unternehmen notwendig. Die Bedeutung der im Jahr 2003 verfassten Verordnung zum Umsatzsteuergesetz wurde sofort innerhalb des Regierungsapparats unterschiedlich interpretiert. Während die Stabsstelle IKT des Bundeskanzleramtes daraus die Notwendigkeit zur qualifizierten Signatur abgelesen hat, sprach man im Finanzministerium von einer fortgeschrittenen Signatur. Der Unterschied zwischen einer fortgeschrittenen und einer qualifizierten Signatur bedeutet für Unternehmen jedoch einen Faktor 10 in den Umsetzungsaufwenden. Nach einer zweijährigen Durststrecke verfasste das Bundesministerium für Finanzen endlich eine Interpretation zum Gesetz, einen sogenannten Durchführungserlass, der die Meinung des Bundeskanzleramtes widerlegte. Ende 2007 entstand im Finanzministerium die Idee zur rechtlichen Anlehnung an Finnland, das von Unternehmen gar keine Signatur der elektronischen Rechnungen fordert. In Österreich ist somit nicht absehbar bis wann die rechtliche Situation so bleibt wie sie ist und es existiert außerdem unterschiedliche Interpretationen der existenten Gesetzgebung innerhalb der Regierung. Es ist verständlich, dass Kleinst- und Mittelständige Unternehmen bislang auf den Zug der elektronischen Abwicklung nicht aufgesprungen sind.

Für einen Erfolg von EBPP ist es notwendig, dass das Umsatzsteuergesetz in Bezug auf elektronische Rechnungsstellung folgende Eckpunkte erfüllt:

- einfache Umsetzbarkeit der gesetzlichen Anforderungen
- zeitliche Konstanz des Gesetzes
- einfache Interpretation des Gesetzes (Verständlichkeit)

Werden diese Eckpunkte erfüllt, so kann man mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit davon ausgehen, dass EBPP von der Wirtschaft rasch und erfolgreich angenommen wird. Betrachtet man die Gesamtheit der innereuropäischen Staaten so muss natürlich auch die Forderung nach einer einheitlichen rechtlichen Regelung für elektronische Rechnungsstellung im EU Raum erhoben werden.

Die Exportquote im weiteren Sinn (Exporte von Waren und Dienstleistungen in Prozent des nominellen BIP) lag in Österreich im Jahr 2007 bei 58,3% und die Importquote im weiteren Sinn bei 51,5%. Das nominelle BIP (BIP zu laufenden Preisen) lag im Jahr 2007 bei 272,77 Mrd. EURO. Der Anteil des Export- und Importanteils in und aus Mitgliedstaaten der Europäischen Union am Gesamtexport und Import sei hier noch einmal explizit angeführt:

Abbildung 1- EU Anteil am österreichischen Außenhandel

Außenhandel	Gesamt	EU27	Drittstaaten
Einfuhr	113.798.404	84.821.728	28.976.676
Ausfuhr	114.194.236	82.617.855	31.576.381

Außenhandel	EU27	Drittstaaten
Einfuhr	74,54%	25,46%
Ausfuhr	72,35%	27,65%

Source: Bundesanstalt Statistik Österreich, Pressemeldung 9.077-046/08, Vorläufige Außenhandelsergebnisse Jänner bis Dezember 2007, http://www.statistik.at/web_de/presse/030109

Aus der oben angeführten Abbildung kann man erkennen, dass aufgrund des hohen Anteils des Außenhandels am BIP (über 50%) und aufgrund des darin verborgenen überaus hohen Handelsanteils mit EU Staaten (über 70%) die Ausdehnung der nationalen Gesetzgebung für elektronische Rechnungsstellung auf eine einheitliche innereuropäische Rechtsgrundlage eine Grundvoraussetzung für die Verbreitung von EBPP in der EU darstellt.

2 Komplexität der Massenbezahlverfahren

Für die erfolgreiche Verbreitung von EBPP im Markt der Konsumenten oder Endkunden ist vor allen die Komplexität der verbreiteten Massenbezahlverfahren von wesentlicher Bedeutung. Je einfacher die im Einsatz befindlichen Massenbezahlverfahren sind und je stärker deren Verbreitung ist, desto schwieriger ist es für ein EBPP System den Markt zu durchdringen.

In allen europäischen Binnenstaaten generieren Unternehmen ihre Zahlungen nach Verbuchung der Eingangsrechnungen in Form von Transaktionsfiles aus ihren ERP (Enterprise Resource Planning) Systemen wie zum Beispiel SAP, DATEV, Navision und Axapta. Diese meist UN EDIFACT basierten Transaktionsfiles werden automatisiert an die Hausbank übermittelt und von dieser in Realzahlungen umgewandelt. Eine Zahlung von elektronischen Rechnungen in einem EBPP System ist daher für alle Unternehmen, die ein Finanzbuchhaltungssystem verwenden, uninteressant. Die Bezahlung betrifft somit nur Privatkunden.

Konsumenten treffen ihre Entscheidung über die Auswahl von Bezahlverfahren nach folgenden 3 Kriterien:

- kein Risiko
- einfachste Abwicklung
- geringste Kosten

In Deutschland und Österreich bietet das Einzugsverfahren durch die Möglichkeit zur 42-tägigen Rückabwicklung ohne Angabe von Gründen ein nahezu risikoloses Verfahren. Die Abwicklung bedarf einer einmaligen Unterschrift des Bezogenen zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses und der Kunde trägt am Bezahlverfahren keinerlei Kosten. Dies führte zu einer sehr starken Verbreitung des Einzugsverfahrens in Deutschland (56% aller Massenzahlungen) und Österreich (46% aller Massenzahlungen) und natürlich in weitere Folge auch dazu, dass EBPP für Konsumenten in beiden Staaten keinen Anreiz aus Sicht der Zahlungsvereinfachung bietet. Einzig die sehr spezifische Gruppe der Zahlscheinzahler unter den Konsumenten erfährt durch die Abwicklung von EBPP als Rechnungsempfänger eine Vereinfachung bei gleichbleibender Kontrollmöglichkeit.

Anders verhält sich die Situation in der Schweiz, wo die für den Konsumenten verfügbaren Bezahlverfahren allesamt aufwändiger in der Abwicklung als eine Bezahlung über EBPP sind. Daher fand EBPP in der Schweiz auch im Bereich der Privatkunden eine breite Anwendergruppe.

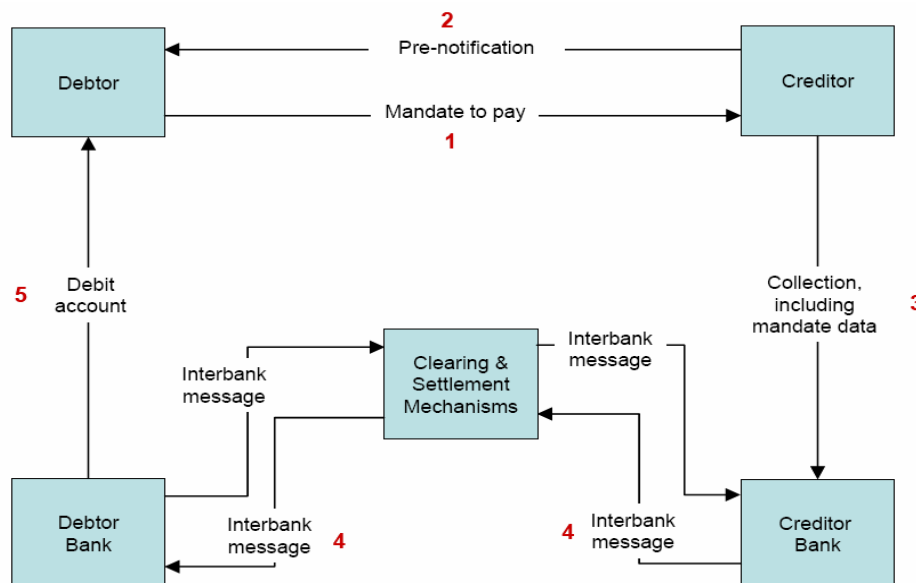
Was sind nun die Anforderungen an ein Massenbezahlverfahren für Privatkunden, das EBPP fördert?

Die Grundanforderungen an eine Nation in der EBPP durch die bereits existenten Bezahlverfahren begünstigt wird ist, dass Zahlungen über EBPP in der Abwicklung durch den Konsumenten einfacher als jedes individuelle Bezahlverfahren sind.

Durch das SEPA (Single Euro Payment Area) Projekt der Europäischen Union mit den europäischen Banken wird nun erstmals ein Schritt gesetzt, durch den in allen europäischen

Ländern die gleichen Grundvoraussetzungen in der Zahlungsabwicklung bestehen. Das dafür notwendige einheitliche Überweisungsformat SEPA Credit Transfer ging bereits am 28. Jänner 2008 in Betrieb und muss seit diesem Zeitpunkt von jeder europäischen Bank den Kunden angeboten werden. Das einheitliche europäische Einzugsverfahren SEPA Direct Debit hängt bedingt eine Änderung in den europäischen Ländern entsprechend der PSD Payment Service Directive, in der neben den Bezahlverfahren auch Valutaschnitte und Durchführungsgeschwindigkeiten geregelt werden. Diese Richtive muss durch die nationalen Gesetzgeber implementiert werden. Dennoch existiert seitens Europäischer Zentralbank ein knapper Zeitplan bis 01. November 2009 für den Durchführungsstart des neuen Einzugsverfahrens. Nach dem Ablauf einer Übergangsfrist müssen die Banken auf ihre nationalen Einzugsverfahren verzichten und dürfen Kunden nur noch den SEPA Direct Debit anbieten. Ab diesem Zeitpunkt gilt für Privatkunden die Komplexität des SEPA Direct Debit als Referenz für die Vereinfachung der Zahlungen durch einen Einsatz von EBPP. Je komplizierter eine SEPA Direct Debit Zahlung für den Bezogenen und den Kreditoren ist, desto eher werden Konsumenten EBPP verwenden. Leider stellt das SEPA Einzugsverfahren keine besondere Erschwernis für Einzugskunden dar. Es wird daher nur wenig zu einer Steigerung der Nutzungsrate von EBPP durch Privatkunden beitragen. In der Folge ist das SEPA Direct Debit Scheme des EPC (European Payments Council dargestellt).

Abbildung 2– SEPA Direct Debit Abwicklungsprozess (ab 01.11.2009)



Source: European Payments Council, THE SEPA DIRECT DEBIT SCHEME, Christian Westerhaus, Chairman of the EPC Electronic Direct Debit Working Group, 08. Mai 2007

Im ersten hier nicht aufgelisteten Schritt muss der Kreditor um eine Einzugsreferenz bei seiner Bank ansuchen. Diese Einzugsreferenz muss später in jedem Einzugsdatenträger, der an die Bank übermittelt wird, enthalten sein. Sie stellt somit eine Kennung des Kreditors dar. Im ersten Schritt entsprechend der oben angeführten Grafik erteilt der Bezogene dem Kreditor eine Einzugsermächtigung. Im Rahmen der Einzugsermächtigung wird für den Bezogenen eine eindeutige Mandatskennung definiert, die dann auch in den Einzugsdaten, die der Kreditor an seine Bank übergibt, enthalten ist. Vor dem allerersten Einzug muss der Kreditor den Debitor über die Eckdaten des Einzugs informieren. Im Zeitraum zwischen Notifikation und Durchführung hat der Bezogene die Möglichkeit unentgeltlich den Einzug abzulehnen.

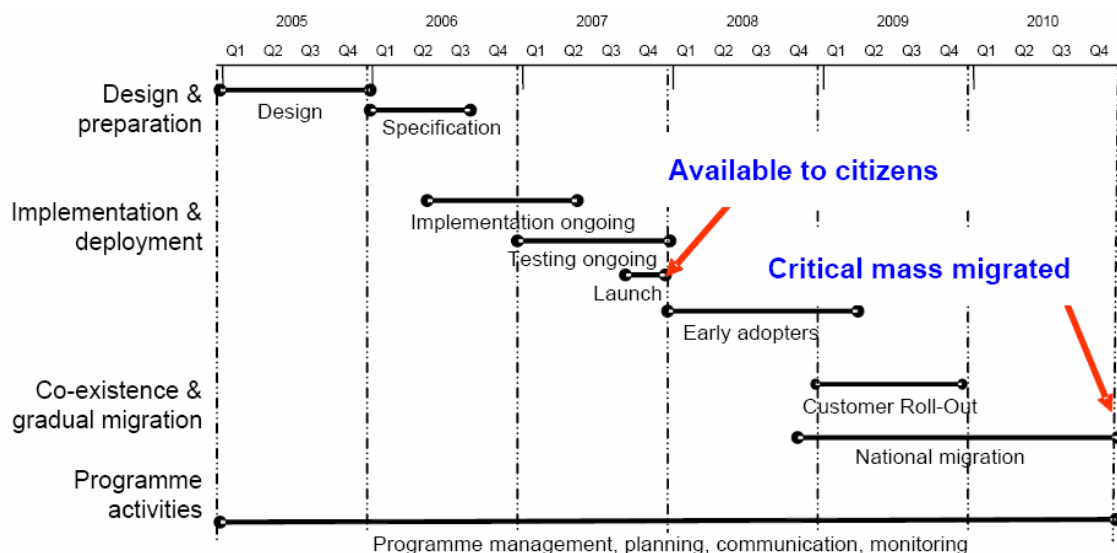
Führt der Kreditor den Einzug durch, so werden Einzugsdatenfiles im XML Format an die Kreditorenbank übermittelt. Die Kreditorenbank informiert die Debitorenbank auf dem Weg des Interbankenzahlungsverkehrs und die Debitorenbank veranlasst den Transfer, der letztlich auf dem Konto des Kreditors bei der Kreditorenbank landet. Innerhalb von 8 Wochen hat der Bezogene die Möglichkeit zum Einspruch und damit zur Rückabwicklung durch die Debitorenbank, die diese Information auf dem Interbankenzahlungsweg an die Kreditorenbank übermittelt. Bis zu 13 Monaten ist ein Einspruch mit Rückabwicklung aufgrund eines widersprüchlichen Mandats möglich.

Die großen Unterschiede zum derzeitigen Einzugsverfahren in Österreich liegen in der eindeutigen Mandatskennung im Austausch zwischen Kreditor und Debitor, der eindeutigen Einzugskennung, die der Kreditor von seiner Bank erhält und der Pre-Notifikation, die der Kreditor dem Debitor vorab übermitteln muss. Die Europäische Zentralbank und die Europäische Kommission haben Studien beauftragt, aus denen hervorgeht, dass SEPA große Vorteile generieren wird. In den nächsten sechs Jahren sollen sich die Einsparungen durch SEPA auf über 123 Mrd € belaufen. Weitere Einsparungen in Höhe von 238 Mrd € wären möglich, wenn SEPA als Plattform für die elektronische Rechnungsstellung genutzt würde.

In Bankkreisen ist bereits jetzt zu vernehmen, dass die Umsetzungsaufwände das Einsparungspotential für die nächsten sechs Jahre auffressen. Weiters reguliert sich durch das einheitliche Format, die einheitlichen Abwicklungsprozesse und die vergrößerte Transparenz der Preis automatisch in Richtung des günstigsten Anbieters. Es gewinnen daher primär die schon heute vorhandenen großen Clearing Center.

Einer Entwicklung in Richtung elektronischer Abwicklung stehen derzeit die unterschiedlichen Umsatzsteuergesetze der Europäischen Staaten entgegen.

Abbildung 3– Projektplan SEPA



Source: European Payments Council, THE SEPA DIRECT DEBIT SCHEME, Christian Westerhaus, Chairman of the EPC Electronic Direct Debit Working Group, 08. Mai 2007

Folgt man dem oben dargestellten Projektplan für SEPA, so würde eine Vereinheitlichung der Umsatzsteuergesetze bis zur wirklichen nationalen Verwendung und Verbreitung einen Zeitraum von etwa 6 Jahren beanspruchen. Nachdem das Projekt SEVATL (im Scherz: Single European Value Added Tax Law) nur in den Köpfen einiger Arbeitskreisteilnehmer im

Bereich der Europäischen Kommission existiert, ist eine Umsetzung und damit ein Nutzen für die Europäische Wirtschaft vor 2015 völlig unrealistisch.

Mit 2010 endet der Zielzeitraum für die Erreichung der Lissabon Ziele und wird realistisch betrachtet in eine Fortsetzungsphase mit neuen Zielen überführt. Es ist daher unwahrscheinlich, dass das Thema EBPP die Europäische Union und die nationalen Gesetzgeber noch nach dem Jahr 2010 beschäftigt.

Zusammenfassung und Ausblick

Im Jahr 2000 wurde auf dem EU Gipfel in Lissabon eine Strategie für die Erreichung des Ziels, Europa bis 2010 zur wettbewerbsfähigsten, wissensbasierten Region der Welt zu machen, beschlossen. Der Name dieser Strategie lautete fortan Lissabon-Strategie.

Aus diesem Gesamtziel wurde eine Reihe an Teilzielen, wie die Schaffung von Impulsen für mehr Beschäftigung, für den sozialen Zusammenhalt und für die nachhaltige Entwicklung abgeleitet und bei jenem Treffen der Regierungschefs in Lissabon im März 2000 formuliert.

Nach fünf Jahren stellten die Staats- und Regierungschefs fest, dass die Mitgliedstaaten keine oder wenige Maßnahmen zur Erreichung der Ziele gesetzt hatten und das Gesamtziel an sich in weiteren fünf Jahren nicht erreichbar sein würde. Daher wurde im Jahr 2005 die vereinfachte Lissabon-„light“-Strategie mit einem Fokus auf Wirtschaftswachstum und Beschäftigung beschlossen.

Bereits im Jahr 2000 wurde erkannt, dass die Verwaltung die Wirtschaft und deren Wachstum in bestimmten Belangen hemmt. Vereinfachungen im Bereich des Vorsteuerabzugs sollten Schwächen der europäischen Umsatzsteuer gegenüber der amerikanischen Sales Tax kompensieren. Daher erließ die Europäische Kommission am 20. Dezember 2001 die RICHTLINIE 2001/115/EG DES RATES mit dem Ziel der Vereinfachung, Modernisierung und Harmonisierung der mehrwertsteuerlichen Anforderungen an die Rechnungsstellung.

Die Implementierung der Richtlinie in die nationalen Umsatzsteuergesetze musste seitens der Mitgliedstaaten bis zum 01.01.2004 erfolgen. Aufgrund der offenen Formulierung führte die Implementierung der Richtlinie zu damals 15 unterschiedlichen nationalen Gesetzen. Eine länderübergreifende elektronische Rechnungsstellung im europäischen Binnenmarkt war ab diesem Zeitpunkt ein kühnes Unterfangen, das nur von wenigen Anbietern umgesetzt wurde (z.B.: Deutsche Bank mit db-eBills).

Gleichzeitig stieg in den Mitgliedstaaten durch fehlende Informationspolitik seitens der Finanzministerien die Sorge vor einer elektronischen Abwicklung und verbundener Strafzahlungen im Falle von Fehlabweichungen. Eine automatische Verbreitung der elektronischen Rechnungsstellung war durch die Implementierung der Richtlinie in weite Ferne gerückt.

Nachdem die ursprünglichen Lissabon Ziele für 2010 von unter anderem 3% Wirtschaftswachstum p.a. und 70% Beschäftigungsquote nicht erreichbar schienen, wurde das Einsparungspotential im Verwaltungsbereich gesucht und gefunden. Die Europäische Kommission sieht ein Einsparungspotential von 64,5 Milliarden Euro pro Jahr für europäische Unternehmen, die sich der elektronischen Rechnungsstellung bedienen.

Nun hängt die Verbreitung der elektronischen Rechnungsstellung von zwei Kernfaktoren ab. Die Abhängigkeit von Electronic Bill Presentment and Payment von den logistischen und zahlungsmethodischen Rahmenbedingungen konnte in den vorangegangenen Kapiteln bewiesen werden. Je einfacher der rechtliche Rahmen für ein e-Billing Umsetzung ist, desto mehr Unternehmen werden Electronic Bill Presentment and Payment als Ersatz für ihre papierhafte Rechnungsstellung verwenden. Je komplexer die existenten nationalen Massenbezahlverfahren sind, desto stärker werden Konsumenten Electronic Bill Presentment and Payment zur Vereinfachung ihres Rechnungsprozesses inklusive Bezahlung verwenden.

Durch den SEPA Direct Debit wird ein einheitliches Zahlungsformat und eine einheitliche rechtliche Abwicklung für den europäischen Raum inklusive der Schweiz geschaffen. Die Anforderungen an den Begünstigten und den Bezogenen werden dabei zwar aufgrund der Mandatserteilung und der Identifikation des Begünstigten gegenüber der durchführenden Bank im Vergleich zum derzeitigen deutschen und österreichischen Einzugsverfahren erschwert aber das Verfahren ist in der Abwicklung immer noch einfacher als das Verfahren in der Slowakei und in Tschechien. Es ist daher nicht zu erwarten, dass EBPP durch den SEPA Direct Debit Einsatz nach der nationalen Implementierung der Payment Service Directive bis 01. November 2009 einen Verbreitungsturm bei den Konsumenten erfährt.

Im Bereich der Unternehmen zählen für den Einsatz von Bill Presentment die einfachen, zeitlich beständigen rechtlichen Rahmenbedingungen. Erreicht die Europäische Kommission die äußerst unwahrscheinliche einheitliche Umsetzung der Umsatzsteuergesetze in Bezug auf elektronische Rechnungsstellung in den Mitgliedsstaaten, so steht bis zur wirklichen Anwendung ein langer Zeitraum bevor.

Die Europäische Kommission hat beschlossen, eine Sachverständigengruppe zur elektronischen Rechnungsstellung einzusetzen, die bis 2009 einen Rechtsrahmen für die europaweite elektronische Rechnungsstellung erarbeiten soll. Die Implementierungsdauer für die nationalen Gesetze der Mitgliedstaaten wird dann bei voraussichtlich 3 Jahren liegen. Den Nutzen der rechtlichen Vereinfachung werden die europäischen Unternehmen erst ab 2012 bemerken, sofern sie sich selbst informieren. Sollte danach wie zuletzt im Jahr 2004 keine Informationsoffensive erfolgen oder die rechtlichen Rahmenbedingungen ähnlich komplex den in der RICHTLINIE 2001/115/EG festgehaltenen Regeln sein, so wird die Offensive auch künftig nicht zu einer Verbreitung der elektronischen Rechnungsstellung bei Unternehmen beitragen.

Summary

The ideal general conditions for electronic bill presentment and payment in Europe may be separated into two vertices. To succeed in the consumer market, the most influencing factor is the complexity of general payment systems whereas in the business market (i.e. invoicing between companies) the VAT law is the most influent factor.

As told in the introduction the success of Electronic Bill Presentment and Payment in the retail sector is heavily dependent on the complexity of payment systems. Consumers are no longer willing to waste their time in uncomfortable payment processes. Consumers are using the most comfortable payment system for their every day bill payment. Therefore the easiness of payments is an essential indicator for the success of EBPP. Bill Presentment will only be successful if the payment process for EBPP is less complicated than the average mass payment service (e.g. direct debit).

With the implementation of SEPA on the November the 1st in 2009 all direct debits in Europe independent of the country will be done with one standard. For Austria, Germany and Slovakia this new standard and process is more complicated the actual ones. Since the change is rather small the participation in electronic bill presentment and payment will grow slowly.

In the business market Electronic Bill Presentment and Payment is heavily dependent on the legal framework for value added tax (VAT). If the legal conditions are easy to understand and easy to implement and if there are no changes to be expected then electronic Bill Presentment and Payment is going to be a great success.

The European Commission established an experts group on electronic invoicing with the aim to define a roadmap for the Europe wide use of electronic invoices. This experts group is going to define a supportive legal framework for electronic invoicing until 2009. By the end of 2009 there may exist an electronic invoicing directive of the European Commission. In best

case the national implementation of this directive will take around three years. Therefore a boost of electronic invoicing in Europe can be expected at the earliest in 2012.

As a result both market sectors, the business to consumer invoicing and the business to business invoicing will start to grow at the earliest after two to four years.

Quellenverzeichnis

- [1]Österreichische Nationalbank, Ausgewählte volkswirtschaftliche Kennziffern, <http://www.oenb.at/isaweb/report.do?lang=DE&report=7.1>
- [2]Bundesanstalt Statistik Österreich, Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen - Bruttoinlandsprodukt und Hauptaggregate, http://www.statistik.at/web_de/static/volkswirtschaftliche_gesamtrechnung_hauptgroesse_n_019505.pdf
- [3]Bundesanstalt Statistik Österreich, Pressemeldung 9.077-046/08, Vorläufige Außenhandelsergebnisse Jänner bis Dezember 2007, http://www.statistik.at/web_de/presse/030109
- [4]BIT 2008, Swiss Interbank Clearing AG, Zürich, GF Martin Frick, 18. April 2008
- [5]European Payments Council, THE SEPA DIRECT DEBIT SCHEME, Christian Westerhaus, Chairman of the EPC Electronic Direct Debit Working Group, 08. Mai 2007
- [6]The economic impact of the Single Euro Payments Area, Occasional Paper Nr. 71, EZB, August 2007, <http://www.ecb.int/pub/pdf/scpops/ecbocp71.pdf>
- [7]European Payments Council, THE SEPA DIRECT DEBIT SCHEME, Christian Westerhaus, Chairman of the EPC Electronic Direct Debit Working Group, 08. Mai 2007
- [8]Europäische Kommission, Wachstum und Beschäftigung, http://ec.europa.eu/growthandjobs/index_de.htm
- [9]BMWA Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Lissabon Strategie, <http://www.lissabon-strategie.at/Lissabon/Themen/Strategie/default.htm>
- [10]Europäische Kommission, RICHTLINIE 2001/115/EG DES RATES vom 20. Dezember 2001, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32001L0115:de:NOT>
- [11]Europäische Kommission, Binnenmarkt, Zahlungsdienste, Elektronische Rechnungsstellung, http://ec.europa.eu/internal_market/payments/einvoicing/index_de.htm
- [12]Europäische Kommission, Binnenmarkt, Zahlungsdienste, Einheitlicher Euro-Zahlungsverkehrsraum - SEPA, http://ec.europa.eu/internal_market/payments/sepa/index_de.htm
- [13]Europäische Kommission, Richtlinie 2007/64/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 13. November 2007 über Zahlungsdienste im Binnenmarkt, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2007:319:0001:01:DE:HTML>

Kontakt

Ing. Mag. Wolfgang Gschwandtner,
External Doctorand,
The Bratislava School of Law
Geschäftsführer

EBPP Electronic Bill Presentment and Payment GmbH
Mail: wolfgang.gschwandtner@ebpp.at
Mobil: +43 650 2164599

Österreichische Dach Hedgefonds

Fund of Hedge in Austria

Sebastian Barta

Schlüsselwörter:

Retailization, Privatkunden, Dach Hedgefonds

Keywords:

Fund of Hedge funds, Retailization, Private Customers

JEL-Klassifizierung: G18, G11

Einleitung

Die gegenwärtige Situation rund um Hedgefonds für Privatanleger in Österreich ist durch den Widerspruch gekennzeichnet, dass der Gesetzgeber für den aus seiner Sicht schützenswerten Privatanleger, in einem eng gefassten Rahmen die Möglichkeit schafft, in diese per Definition des eigenen Exekutivorgans (Finanzmarktaufsicht) nicht regulierte, hauptsächlich in Offshore Zentren domizilierten Investment Partnerschaften, indirekt zu investieren [FMA 2005, Seite 10 ff].

Dach Hedgefonds in Österreich bewegen sich in einem Spannungsfeld zwischen wenig regulierten und günstige Renditeeigenschaften versprechende Zielinvestments auf der einen Seite und auf der anderen Seite ein den Privatanleger beschützender und damit Auflagen schaffender Gesetzgeber.

Die vorliegende Arbeit beschreibt die Aufgaben und Möglichkeiten von Dach Hedgefonds und untersucht die Rahmenbedingungen für Anbieter von österreichischen Dach Hedgefonds.

1 Der Markt für Hedgefonds

Das Volumen des Hedgefonds Markts wird von hedgefund.net, einer Branchendatenbank per Ende 2007 auf 2,787 Billionen USD geschätzt. Gegenüber dem Vorjahr ist das Gesamtvolumen der Branche um 16,95 % gewachsen, im Jahr 2006 lag der Zuwachs bei 26,81 %. Die Anzahl der Single Hedgefonds Manager variiert, je nach Studie, aktuell zwischen 8.000-11.000 [IFSL 2008, Seite 4].

Ende des 20. Jahrhunderts verwalteten Hedgefonds zu 54 % und damit zum überwiegenden Anteil Vermögen von High Net Worth Individuals (HNWIs), das sind Investoren mit einem in Finanzanlagen investiertem Vermögen von mehr als einer Million USD [Cap Gemini 2007, Seite 1]. Diese Anlegerkategorie hat zwar im Betrachtungszeitraum von 1998 bis 2007, absolut mehr Mittel in Hedgefonds investiert, jedoch sank der Anteil am gesamt verwalteten Vermögen relativ gesehen auf 31 % [IFSL 2008, Seite 2 ff].

Aus dem beschriebenen Kundenstrukturwandel, dem Wachstum des Gesamtmarktes und der Komplexität der Hedgefonds Landschaft erklären sich zwei große Trends. Der erste ist die Marktkonzentration. Je unübersichtlicher ein Markt ist, desto mehr wird auf „vertraute“ Marken gesetzt. Das Anlagevermögen der 100 größten Fonds stieg von 47 % im Jahr 2002 auf 66 % im Jahr 2007 [The Economist 2008].

Die zweite erkennbare Entwicklung ist das Wachstum des Marktes für Dach Hedgefonds. Der Anteil, gemessen am Gesamtvolumen, von Dach Hedgefonds hat sich im Jahr 2007 von 18 % auf 31 % oder 1,338 Billionen USD fast verdoppelt [hedgefund.net 2008, Seite 4 ff]. Für die nächsten Jahre planen mehr als 90 % der institutionellen Anleger über Dach Hedgefonds in Hedgefonds zu investieren. Die aktuelle Unsicherheit an den Aktienmärkten unterstützt die weitere Diversifikation der institutionellen Portfolios zugunsten von Hedgefonds [IFSL 2008, Seite 2].

2 Rahmenbedingungen für österreichische Dach Hedgefonds

Das von Österreichern in Hedgefonds investierte Kapital wird auf etwa 3,5 bis 4 Milliarden EUR geschätzt [FMA 2005, Seite 6]. Nur etwa ein Viertel davon wurde in österreichische Dach Hedgefonds investiert. Das Volumen beläuft sich laut Lipper Feri per Ende 2007 auf 943,5 Millionen EUR [ft.com 2008].

Die mit der Novelle des Investmentfondsgesetzes (InvFG) 2004 neu geschaffene Möglichkeit zur Auflegung von Dach Hedgefonds folgte internationalen Beispielen und sollte den Mittelabfluss an ausländische Kapitalanlagegesellschaften verhindern [vgl. Erläuternde Bemerkungen zur RV, 917 BlgNR XX.GP, zu § 20 a InvFG].

Im § 20 des InvFG wurde unter der Bezeichnung „Andere Sondervermögen“ das Errichten von „Alternativen Investments“ ermöglicht. Unter diesem Titel können nur Dach Hedgefonds, jedoch keine Single Hedgefonds aufgelegt werden. Diese Dach Hedgefonds dürfen aber unter wenigen Auflagen in Single Hedgefonds investieren. Erlaubt *„ist der Erwerb von Anteilen an Organismen für gemeinsame Anlagen, die nach dem Gesetz, der Satzung oder der tatsächlichen Übung nach den Grundsätzen der Risikostreuung veranlagt sind [...] jeweils bis zu 10 % des Fondsvermögens; solche Organismen für gemeinsame Anlagen dürfen auch in Anlagen investieren, die nur beschränkt marktgängig sind, hohen Kursschwankungen unterliegen, begrenzte Risikostreuung aufweisen oder deren Bewertung erschwert ist, wobei eine Nachzahlungspflicht für den Anleger nicht vorgesehen sein darf;“* [§ 20 a InvFG]

Der Vertrieb von „Anderen Sondervermögen“ an Privatkunden ist zulässig, Mindestzeichnungsbeträge sind nicht vorgesehen. Im Falle, dass sich mehr als 10 % Single Hedgefonds im Fonds befinden sind der vereinfachte und der vollständige Verkaufsprospekt mit einem Warnhinweis zu versehen. Dieser bedarf der Genehmigung der Finanzmarktaufsicht (FMA). In der Werbung für diesen Fonds muss der Warnhinweis immer in der von der FMA genehmigten Form beinhaltet sein [FMA 2004, Seite 2].

Weiters wird "Anderen Sondervermögen" gemäß § 20a InvFG mehr Raum betreffend Anteilscheinrücknahme und damit mehr Raum für weniger liquide Zielinvestments eingeräumt. Einerseits kann bei "Anderen Sondervermögen" im Gegensatz zu traditionellen Investmentfonds nach InvFG die Anteilscheinrücknahme nur einmal im Kalendervierteljahr erfolgen, andererseits können die Fondsbestimmungen eine „Redemption Notice Period“, d.h.

die Ankündigungsfrist, für die Rückgabe der Anteilscheine vorsehen. Damit wird dem Fondsmanager mehr Zeit für die Veräußerung von weniger Vermögensgegenständen eingeräumt [Macher 2007, Seite 17].

Auch kann in den Fondsbestimmungen die Veröffentlichung der Ausgabe- und Rücknahmepreise durch die Depotbank auf monatliche Periodizität reduziert werden. Wird diese Option wahrgenommen, ist ebenfalls ein Warnhinweis vorgeschrieben.

Die Aufnahme von kurzfristigen Krediten für „Andere Sondervermögen“ sind bis zur Höhe von 20 % des Fondsvermögens zulässig. In Einzelfällen darf die Finanzmarktaufsicht höhere Kredite gestatten bzw. die Herabsetzung anordnen. Aus dem Wort „kurzfristig“ ist ableitbar, dass die aufgenommenen Mittel nicht zur Steigerung des Investitionsgrades eingesetzt werden dürfen [Majcen 2007, Seite 46 ff].

Die jüngsten gesetzlichen Änderungen von August 2006 bieten „Anderen Sondervermögen“ neue Möglichkeiten. So ist die Beimischung von Immobilienfonds bis zu 20 % oder die Aufnahme von Dachfonds, die nicht der Richtlinie 85/611/EWG (UCITS III) entsprechen müssen, gestattet [Majcen 2007, Seite 46 ff].

3 Der österreichische Privatanleger

Die ‚Europäische Richtlinie 2004/39/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 21.04.2008‘, kurz MiFID, definiert mit dem Ziel des Anlegerschutzes, den Begriff des Privat- bzw. Kleinanlegers.

Das Wertpapieraufsichtsgesetz 2007 (WAG 2007) setzt MiFID, das am 30.04.2004 im Amtsblatt der Europäischen Union veröffentlicht wurde, um. Das WAG 2007 ist seit 1. November 2007 in Kraft. Neben einer kompletten Neukodifizierung, es wird in einigen Bereichen ein komplett neues Recht für Wertpapierfirmen oder Wertpapierdienstleister geschaffen, fokussieren sich die Änderungen um den bereits erwähnten Anlegerschutz.

Die Stärkung der Position des unbedarften Anlegers gegenüber der in dem Handlungsfeld spezialisierten Wertpapierfirma, steht im Vordergrund der Gesetzesnovelle. Zum Ausgleich dieser Informationsasymmetrie enthalten die im WAG 2007 definierten Wohlverhaltensregeln genaue Vorschriften über die Informationspflichten der Wertpapierfirma.

Der Anleger soll im Sinne des Richtliniengesetzgebers in die Lage versetzt werden eine eigene Anlageentscheidung auf informierter Grundlage zu treffen – eine Bevormundung des Anlegers ist nicht gewünscht [Zahradnik 2007, Seite 35 ff].

MiFID unterscheidet zwischen Kleinanlegern, professionellen Kunden und geeigneten Gegenparteien. Aus dem Art. 19 Abs. 3 MiFID geht hervor, dass der Anleger so zu informieren ist, dass es ihm möglich wird, eine Anlageentscheidung selbst zu treffen. Bei für den Anleger ungeeigneten Anlagen ist durch die Wertpapierfirma zwar zu warnen, diese wird jedoch nicht dazu angehalten die Dienstleistung abzulehnen [Marenzi/Sindelar 2008, Seite 1ff].

Im §58 WAG 2007 wird der ‚Professionelle Kunde‘ als solcher definiert, *„...der über ausreichende Erfahrungen, Kenntnisse und Sachverstand verfügt, um seine Anlageentscheidungen selbst treffen und die damit verbundenen Risiken angemessen*

beurteilen zu können.“ Absatz 2 definiert die Rechtspersönlichkeiten, die den Status eines Professionellen Kunden erhalten können abschließend und verweist auf den § 59 WAG 2007 in dem den Kunden die Möglichkeit eröffnet wird als professioneller Kunde behandelt zu werden.

Darin wird jedem einzelnen Kunden, der nicht unter § 58 WAG 2007 fällt, unter bestimmten Voraussetzungen die Möglichkeit eröffnet auf die für Privatkunden geltenden Schutzbestimmungen zu verzichten [Zahradnik 2007, Seite 35 ff].

Neben der schriftlichen Mitteilung durch den Kunden, dass dieser generell oder in Bezug auf bestimmte Wertpapierdienstleistungen als professioneller Kunde behandelt werden möchte, hat durch die Wertpapierfirma eine Aufklärung darüber zu erfolgen, welche zusätzlichen Entschädigungsrechte dadurch verloren gehen.

Die Wertpapierfirma hat auch zu beurteilen, ob der Kunde nach vernünftigem Ermessen befähigt ist, seine Anlageentscheidungen unter Berücksichtigung des damit einhergehenden Risikos zu beurteilen.

Weiters ist laut WAG 2007, § 59 Abs. 5 durch die Wertpapierfirma zu prüfen ob zwei der drei Kriterien erfüllt sind:

”...

- a) Der Kunde hat an dem relevanten Markt innerhalb der letzten vier vorhergehenden Quartale durchschnittlich pro Quartal zehn Geschäfte von erheblichem Umfang getätigt,*
- b) das Finanzinstrument-Portfolio des Kunden einschließlich seiner Bankguthaben übersteigt den Wert von 500.000 Euro,*
- c) der Kunde ist oder war zumindest ein Jahr lang in einer beruflichen Position im Finanzsektor tätig, die Kenntnisse über die geplanten Geschäfte oder Dienstleistungen voraussetzt.“*

Der Gesetzgeber hat es verabsäumt den Begriff erheblich in lit. a zu definieren. In Verbindung mit lit. b, einem Portfolio von 500.000 EUR und 10 Geschäfte pro Quartal, d.h. 40 Geschäft im letzten Jahr, ergibt sich jedoch ein Wert von 12.500 EUR pro Transaktion [Marenzi/Sindelar 2008, Seite 101ff].

Schlussbetrachtung

Mit der Novelle des österreichischen Investmentfondsgesetzes von 2004 wurde für österreichische Kapitalanlagegesellschaften die Möglichkeit geschaffen, Dach Hedgefonds für Privatanleger aufzulegen.

Damit fällt die ursprüngliche Notwendigkeit, der Verwendung eines zusätzlichen rechtlichen Rahmens wie etwa einer Lebensversicherung oder eines Strukturierten Produktes für das Investment in Hedgefonds, weg.

Dach Hedgefonds bieten die Möglichkeit, ohne den aufwändigen Prozess der Vorauswahl und der Prüfung zu beschreiten, an der Performance von Hedgefonds zu partizipieren.

Dach Hedgefonds verwalten heute bereits rund 5 % aller institutionellen Anlegern zur Verfügung stehenden Mittel [Lhabitant 2007, Seite 590].

Aus Sicht des Verfassers dieser Arbeit stellen Dach Hedgefonds zwar nicht den einzigen, aber einen kosteneffizienten und einfachen Zugang für Privatanleger zur Welt der Hedgefonds her.

Summary

The increasing international competition forced the Austrian Legislature in 2004 to amend the Austrian Investmentfondsgesetz (InvFG) and to provide within the legal framework (§ 20 a) the option for Austrian Asset managers to launch Fund of Hedge funds. This paper examines the international market for Hedge funds in general and the legal and market environment for Austrian Retail Fund of Hedge funds.

Literaturverzeichnis

- [1] Cap Gemini (2007), „World Wealth Report“, Cap Gemini and Merrill Lynch
- [2] FMA (2004), „Rundschreiben der FMA in Hinblick auf die Beratung und Vermittlung von Hedgefondsprodukten“, 1. März 2004
- [3] FMA (2005), „Hedge-Fonds – Bedeutung am Finanzplatz Österreich und ihr regulatorischer Rahmen“, November 2005
- [4] FT.com (2008), „Retail funds of hedge funds fail to excite“, abgerufen am 10. Juli 2008, www.ft.com
- [5] Hedgefund.net (2008), „HFN Hedge Fund Industry Asset Flow/Performance Report“, 1. Quartal 2008, abgerufen am 16. August 2008, www.hedgefund.net
- [6] IFSL (2008) “Hedge Funds 2008”, Juli 2008, abgerufen am 16. August 2008, http://www.ifsl.org.uk/upload/CBS_Hedge_Funds_2008.pdf
- [7] Lhabitant, François-Serge (2007), “Handbook of Hedgefunds”, Wiley Finance
- [8] Macher, Heinz (2007), „Wertpapierveranlagungen eines Investmentfonds“, ÖBA 2007
- [9] Majcen, Rolf (2007), „Die globalen Hedgefonds-Domizile im Wettbewerb“, Linde
- [10] Marenzi/Sindelar (2008), “Von der MiFID zum WAG 2007”, MANZ
- [11] Stevenson, Patrick (2007) “Fund of hedge funds: origins, role and future”, Banque de France
- [12] The Economist (2008), „Signs that the hedge-fund industry is growing more slowly“, Artikel vom 26. Juli 2008.
- [13] Zahradnik Andreas (2007), „Die Umsetzung in Österreich und ihre Auswirkungen auf Finanzdienstleister“, Vortrag vom 25.04.2007, Dorda/Brugger/Jordis Rechtsanwälte

Kontakt

Sebastian Barta
External Doctorand,
The Bratislava School of Law

Recenzie kníh/*Book's reviews*

VLČEK, RADIM. MANAGEMENT HODNOTOVÝCH INOVACÍ

Praha: Management Press, Praha, Czech rep., 2008. 239 s. ISBN 978 – 80 – 7261 – 164 – 5.

Kniha Radima Vlčka, profesora Vysoké školy ekonomické v Praze, „Management hodnotových inovací“ navazuje na soubor jeho publikací, ve kterých se vždy inovacemi a jejich hodnotou zabýval. Tato publikace seznamuje čtenáře nejen s problematikou moderního chápání hodnotových inovací, ale také s praktickým využitím vhodného a účinného rozhodovacího nástroje, který vrcholovému podnikovému vedení umožňuje přijímat ekonomicky i marketingově zdůvodněná rozhodnutí tak, aby podnik přežil v náročném tržním prostředí a v dalších krocích si vytvořil příznivé podmínky pro dosažení prosperity. Představuje organické spojení teoretických východisek a metodologických postupů zvyšování hodnoty pro zákazníka a prezentuje dnešní podobu aplikačních disciplín hodnotového managementu.

Bohužel, v současné době jsme svědky určité „fetišizace“ některých, ze zahraničí převzatých metod, např. metody SWOT, Benchmarking, matice BCG a dalších, které se v převážné většině případů používají přímo k přijímání manažerských rozhodnutí, zvláště pak v oblasti přípravy a realizace inovací.

Zde se dostáváme k jednomu ze základních problémů současnosti, neboť tyto metody jsou ve své podstatě metodami diagnostickými, které mají za úkol tzv. diagnostikovat úroveň „zdraví firmy“. **Ale v žádném případě nejsou metodami rozhodovacími, a již vůbec nemůže použití těchto metod nahrazovat příslušné strategie managementu inovací,** čehož jsme v řadě případů svědky.

Světově uznávaný odborník v oblasti managementu Peter Ferdinand Drucker ve své knize „Výzvy managementu pro 21. století“ zdůrazňuje, že základem tvorby strategie pro podnik jsou tzv. zákaznické hodnoty. Ale jak víme, tyto hodnoty se mění.... Drucker dochází k závěru, „že tyto změny nelze řídit, ale že je lze vytvářet a že právě schopnost vytvářet změny - je to, co bude odlišovat vítěze od poražených“! Myslím, že nikdo z nás o pravdivosti a důležitosti těchto slov nepochybuje. Proč je tedy připomínám?

Publikace prof. Vlčka svojí samou podstatou vychází a přímo originálním způsobem rozpracovává nejnovější myšlenky P. Druckera, který zdůrazňuje, že: „základem tvorby strategie pro podnik jsou tzv. zákaznické hodnoty, které se mění, které lze vytvářet, a že právě schopnost vytvářet tyto změny – je to, co bude vytvářet podmínky pro úspěch firmy na trhu.“

Kniha se skládá celkem z pěti kapitol. V úvodní kapitole se autor seznamuje čtenáře s obsahem své knihy. Již v této stati poukazuje na nové trendy posilování úlohy zákazníka v procesu spoluvytváření hodnoty (Prahalad – Ramaswamy, 2005), posilování zájmu o tzv. „hodnotové inovace“ apod. Autor zde čtenáři předkládá tezi, že dochází k určitému „paradoxu ekonomiky 21.století“, který je způsobován nesouladem zaměření a kvality nabídky se zaměřením a kvalitou poptávky. Jednou z cest řešení tohoto paradoxu je potřeba „vtáhnout“ zákazníka přímo do procesu tvorby hodnoty nabízeného produktu či služby a přeměnit jej na „spolutvůrce“ této jedinečné hodnoty.

Je třeba ocenit, že v dalších kapitolách autor nezůstává jen u proklamací žádaného trendu vývoje v činnosti firmy, ale prezentuje ucelenou metodologii využitelnou v této firemní činnosti.

Ve druhé kapitole nazvané Hodnota pro zákazníka, se R.Vlček věnuje vysvětlení základních charakteristik a principů měření různých pojetí hodnoty pro zákazníka, a to od marketingového a inovačního pojetí hodnoty pro zákazníka až po univerzální pojetí hodnoty pro zákazníka.

Ve třetí kapitole nazvané „**Hodnotový management jako nástroj tvorby a maximalizace hodnoty pro zákazníka v univerzálním pojetí**“, se R.Vlček zabývá problematikou, kterou je znám široké odborné veřejnosti celá dlouhá léta, a to problematikou hodnotového managementu. V této kapitole autor nepopisuje pouze obecnou teorii hodnotového managementu, konstruktivní teorie hodnotového managementu a aplikační disciplíny hodnotového managementu, ale tuto celou problematiku posouvá do vzájemně provázanějšího, a přiznejme, v dnešním globalizovaném světě, pro firmy mnohem náročnějšího pojetí, ve kterém vnímá hodnotový management jako „exkluzivní metodický nástroj tvorby hodnotových inovací“. Hodnotový management je tu představen jako manažerská disciplína.

R.Vlček zde zpracoval opravdu fundovanou analýzu celého oboru hodnotového managementu a představil svým způsobem příručku k jednotlivým krokům zvyšování hodnoty pro zákazníka s mnoha příklady i případovými studiemi. Jsou tu uvedeny velice názorné a pro čtenáře jistě poučné příklady úspěšného použití hodnotového managementu v podnikatelské praxi.

Ve čtvrté kapitole s názvem Inovace, se autor zabývá problematikou hodnotových inovací, které chápe jako inovace, jenž svým zákazníkům (a to i interním zákazníkům) zabezpečují růst s následnou maximalizací jimi požadované a zároveň i „spoluvytvářené“ hodnoty.

Je zapotřebí se zmínit, že R.Vlček, v této kapitole svým pojetím hodnotového managementu, resp. jeho možnými cestami zvyšování hodnoty pro zákazníka, zcela jednoznačně dává manažerům podniku daleko širší možnosti, než jiní autoři. Například na rozdíl od hodnotových inovací autorů Strategie modrých oceánů, prof. Vlček ve svém pojetí hodnotové inovace spojuje tuto maximalizaci hodnoty pro zákazníka (která využívá všech známých cest růstu hodnoty pro zákazníka) i se současným růstem hodnoty firmy. Prof. Vlček ve svém přístupu využívá mnohem širší a tímto v podnikatelské praxi mnohem šířeji uplatnitelnějšího přístupu k problematice inovací. Je to právě jeho chápání vlastní podstaty inovace, které v podnikatelské praxi firem umožňuje jejich manažerům mnohem širší uplatnění, než běžně u nás chápáné pojetí inovace.

Jeho manažerské inovační strategie výběrem vhodného způsobu konkurenčního boje svojí samou podstatou vychází u nás málo známé a využívané, ale o to univerzálnější a obecněji platné definice inovace dle P. Druckera (Inovace a podnikavost. Praha: Management Preses, 1993), který inovace definuje jako (str.41): „Inovace jsou specifickým nástrojem podnikatelské činnosti. Jsou aktem, který dodává zdrojům novou schopnost tvorby bohatství. V podstatě vlastně inovace tyto zdroje vytvářejí. Nic takového jako „zdroj“ neexistuje, dokud člověk nenajde v přírodě pro něco použití a nepřisoudí tomu tudíž ekonomickou hodnotu (str.42). Právě tak představuje inovaci všechno, co mění potenciál již existujících zdrojů vytvářet bohatství (str.44). Inovace jsou termínem spíše ekonomického či sociálního než technického charakteru. Lze je definovat stejně, jak J. B. Say definoval podnikatelskou činnost, totiž jako změnu výnosnosti zdrojů. Nebo je lze definovat, jak by to pravděpodobně udělal moderní ekonom, jako spíše poptávkovou než nabídkovou kategorii, čili jako změnu hodnot a uspokojení, které z daných zdrojů získává spotřebitel.“

Osobně se domnívám, že toto pojetí inovace je daleko obecnější než pojetí inovací ostatních známých autorů.

Je možno jen přivítat, že R.Vlček, na rozdíl od většiny autorů o inovacích, zařazuje do této kapitoly i problematiku tzv. „inovačních sítí“, jejichž realizace v podnikatelské praxi vytváří možnosti rychlejšího a efektivnějšího dosahování inovačních cílů v podobě inovovaných výrobků a procesů s maximální hodnotou pro zákazníka. Plně souhlasím s R.Vlčkem, že výsledkem tohoto procesu „je dosahování dlouhodobé konkurenční výhody členů inovační sítě“

Dále za velký přínos této kapitoly považuji poprvé v ucelené formě publikovaný komplex všech dosud autorem vytvořených strategií managementu inovací, kterými dává R.Vlček do rukou manažerů firem mocný nástroj sloužící k řešení i vzájemně zcela odlišných problémů. Je skutečně potěšitelné, že ve všech těchto strategiích managementu inovací je použitelná hodnotová inovace jako základ pro zabezpečení další prosperity podniku. Toto uspořádání pak ve své podstatě koresponduje s názvem této publikace. Při komplexním posouzení všech šesti strategií managementu inovací vzájemně integrovaných hodnotovým přístupem lze konstatovat, že spolu tvoří logický celek.

Pátá, závěrečná kapitola je svým pojetím ale opravdovou lahůdkou pro náročného čtenáře. Zde R.Vlček nenabízí pouze možné způsoby a metodologii řešení náročných úkolů, ale v souladu se svým pedagogickým posláním profesora vysoké školy svému čtenáři předkládá do jisté míry z dnešního pohledu z celá otevřenou otázku managementu inovací a systém tvorby maximalizace hodnoty pro zákazníka. Tímto se prof. Vlček dostává opět ke svému celoživotnímu krédu – ukazovat řídicím pracovníkům originální cestu k řešení stále složitějších problémů v podnikatelské praxi. Tímto nás R.Vlček zve a vybízí k zamyšlení v oblastech, které dříve nebo později budou muset být řešena. Osobně si velmi cením toho, že R.Vlček nám tuto příležitost poskytl.

Oceňuji nejen vlastní sdělení autora této publikace dnešním manažerům, ale zvláště pak autorem otevřené okruhy problémů, které svým pojetím v poslední kapitole této publikace předkládá k diskuzi a zamyšlení náročnému čtenáři. Je to právě tato část knihy, která si zaslouží pojmenování „nadčasová“ a osobně jsem přesvědčen, že na plné pochopení přinese až budoucí vývoj. Tímto poselstvím, týkajícím se nového pojetí pohledu na vztah výrobce se zákazníkem a jeho konkurenci, svým myšlenkovým pojetím hodnoty pro zákazníka, manažerskými inovačními strategiemi, a spolu s jeho pracemi v oblasti problematiky hodnotového managementu se prof. Radim Vlček zařazuje mezi vůdčí osobnosti moderního managementu světové úrovně. Tato skutečnost byla oceněna čestným titulem „doctor honoris causa“ Ekonomickou univerzitou v Bratislavě v roce 1999 a udělením medaile Aloise Rašína Vysokou školou ekonomickou v Praze v r. 2000.

Knihy Radima Vlčka je vynikající příručkou pro manažery, podnikatele i pracovníky odborných útvarů, kteří musí rozhodovat tak, aby v konečném důsledku zákazník dostal za své peníze tu správnou hodnotu. Je možno ji doporučit i studentům vysokých škol ekonomického zaměření. Potěšitelné je, že kniha vychovává pracovníky nejen k modernímu ekonomickému myšlení, ale i k týmové práci.

Na publikaci prof. Vlčka „Management hodnotových inovací“ je možno vidět ruku zkušeného autora i pedagoga. Je jisté možno také se shodnout na tom, že tak všestranně užitečných publikací sloužících k fundované profesionální orientaci při rozhodování v současné turbulentní ekonomice, jako je tato kniha prof. Vlčka, je u nás málo. O to větší slova uznání patří jejímu autorovi i nakladatelství Management Press.

doc. Ing. František Bartes, CSc.
Fakulta podnikatelská, VUT Brno,
Česká republika

Úvodom musím zdôrazniť, že predložená práca je mimoriadne pozitívnym krokom v prospech študentov ekonomických fakúlt a ekonomickej orientácie. Základným dôvodom je skutočnosť, že autorka sa podarilo na relatívne malom priestore, ktorý predstavuje 211 strojopisných strán, definovať základné problémy, základné kategórie a ich súvislosti, ktoré tvoria obsah makroekonómie. Chcem zdôrazniť, že podnadpis Základný kurz vystihuje obsah, náplň i charakteristiku posudzovanej práce. Študent dostáva do rúk prácu, ktorá mu:

1. umožní obsiahnuť základné a rozhodujúce teoretické problémy makroekonómie,
2. dáva dispozícii jasné formulácie, jasné definície v ich vzájomných súvislostiach,
3. predkladá teoretické vývody, vysvetlenia a definície tak že sú ilustrované a doplnené konkrétnymi číslami, údajmi a tabuľkami z českej a slovenskej súčasnej reality.

Pozitívne treba hodnotiť spôsob spracovania matérie.

Každá kapitola vychádza z úvodnej časti, ktorá určuje alebo definuje, čo je možné si v danej kapitole osvojiť, potom sú zreteľne členené jednotlivé časti kapitoly, venované jednotlivým problémom.

V každej kapitole sú v rámci vysvetlené kľúčové momenty, kľúčové poznatky danej kapitoly, definície, blokové schémy a základné rovnice a matematické vzťahy. Prehľadne v rámci sú zvýraznené jednotlivé grafické vyjadrenia vzťahov a funkcií a na záver kapitoly je uvedené zhrnutie toho, čo kapitola preberala.

Zaujímavým prístupom je to, že autorka uviedla kľúčové slová až na záver kapitoly, tesne pred kontrolnými otázkami, otázkami k diskusii a príslušnou literatúrou, ktorá sa danou problematikou zaoberá.

Takto zvolená štruktúra kapitol umožňuje čitateľovi jasne si vymedziť oblasť, ktorú kapitola rozoberá, názorne a zdôrazňujem, veľmi zrozumiteľne, si osvojiť relatívne stručné ale dostatočne jasné vymedzenie jednotlivých pojmov, ich vzájomných vzťahov, príslušných rovníc, grafov, i stĺpcových grafov.

Užívateľ tohto základného kurzu bez menného registra, len na základe relatívne podrobného obsahu, vie nájsť problematiku, ktorej definíciu alebo teoretický vývod chce nájsť, vie si ju ľahko prečítať a relatívne jednoducho aj osvojiť.

Posudzovanie základného kurzu som začal analýzou štruktúry, teda štruktúry obsahu predloženej práce. Získal som presvedčenie, že pre zámer, ktorý mala autorka, to znamená, dať k dispozícii základný kurz z makroekonómie, bola štruktúra veľmi vhodne zvolená.

Autorka po úvode do štúdia začína vzťahom makroekonómie a hospodárskej politiky. Je to kapitola, ktorej výstavbu a logiku by bolo možné najviac rozoberať, pripomienkovať, doporučovať zmeny a rôzne vylepšenia. Ja som sa zameral predovšetkým na zaradenie tejto kapitoly. Možnosť rôznych pohľadov a rôznych spôsobov podania tejto kapitoly vyplýva predovšetkým z toho, že v práci nie je dostatočne jasne vymedzený úvod do štúdia makroekonómie, ktorá by mohla byť aj vyčlenená do zvlášťnej kapitoly jasne zvýraznená a potom, vzťah makroekonómie a hospodárskej politiky by logicky vychádzal ako zaradenie niekde na konci tejto práce, čo vyplýva z neustále živej diskusie o tom, ktorá časť - uplatňovanie makroekonomických poznatkov - a - realizácia trhových funkcií jednotlivých subjektov - , patrí do makroekonómie alebo aj v tejto práci do makroekonomickej politiky a čo je obsahovou náplňou hospodárskej politiky. Predovšetkým práce českých a slovenských

autorov, ako z oblasti makroekonómie, tak z oblasti hospodárskej politiky, sú štruktúrované tak, že sa vzájomne prekrývajú a prelínajú. Táto nevyhranenosť predmetov týchto dvoch vedných disciplín sa prejavuje aj v uvedenej kapitole. Nie je zrejmé, čo je vlastne podstatou makroekonomickej politiky, hospodárskej politiky a čo to potom znamená pojem „konzervatívny typ hospodárskej politiky“ a „konzervatívne poňatie makroekonomiky“, alebo: „keynsiansky typ hospodárskej politiky a „keynsianske poňatie makroekonómie“. Mám za to, že zvlášť pre študentov fakulty ekonómie, pre ktorých je tento základný kurz určený predovšetkým, by vymedzenie predmetu skúmania, vymedzenie toho, že existujú rôzne koncepcie samotnej makroekonomiky a vymedzenie politík rozhodujúceho subjektu, ktorý má možnosť, a podľa mnohých teoretikov aj povinnosť, regulovať fungovanie trhového mechanizmu – teda štátu -, ktoré logicky vychádzajú z ním uplatňovaného konkrétneho poňatia makroekonómie a jeho aplikácie do konkrétnych funkcií štátu.

Skúsenosti posledného storočia ukázali, že konkrétna, ak ju nazveme hospodárska, politika štátu spravidla nikdy nedodržiavala jeden, alebo nevychádzala z jedného, úzko poňatého teoretického konceptu makroekonómie. Žiadny štát v histórii nerealizoval úplnú voľnosť trhového mechanizmu a nebol štát, ktorý by do fungovania trhového mechanizmu vôbec nezasahoval. A tiež nebol štát, v ktorom by nefungoval viac, či menej regulovaný trh, alebo taký v ktorom by sa tržné princípy v priamej podobe alebo v sprostredkovanej podobe neprejavovali. Teda, podľa môjho názoru, v modernej dobe neexistovali ekonomiky, ktoré by nemali viac, či menej znakov trhovej ekonomiky, teda neboli ekonomiky, v ktorých tovary niekto nevyrábala ako tovary a ako tovary nepredával. Zrejme neboli ekonomiky, kde by ponuka a dopyt priamo alebo nepriamo neovplyvňovali aj v konečnom dôsledku nediktovali ceny, neboli ekonomiky, v ktorých by sa neprejavila tá, či oná forma nerovnováhy, tá, či oná forma hospodárskeho cyklu alebo tá, či oná forma deformácie pôsobenia hospodárskeho mechanizmu. Preto túto kapitolu by som v ďalšom vydaní Základného kurzu viac prepojil s prvou kapitolou a tieto dve kapitoly by som výraznejšie štrukturoval v zmysle vyjasnenia uvedených obsahov predmetov vedných disciplín a samozrejme aj ich logickej vzájomnej väzby a previazanosti.

Podstatou je, že tieto dve kapitoly umožňujú čitateľovi osvojiť si základné momenty trhu a trhového mechanizmu, pochopiť, čo je makroekonómia a aké sú jej ciele a spoznať základný model trhu a jeho makroekonomickú podobu. Toto by mala byť kľúčová kapitola, z ktorej sa vychádza do nasledujúcej kapitoly, ktorú označila autorka číslom 3 a ktorá je zameraná na meranie makroekonomických veličín a vysvetlenie národného účtovníctva. Problémom tejto kapitoly je, že autorka si dala za cieľ pri meraní makroekonomických veličín pojsť nielen o meraní produktu, ale sem zahrnula podkapitoly merania inflácie, merania cenovej hladiny. Logika však diktuje meranie týchto veličín zaradiť až po vysvetlení ich podstaty. Preto aj názov 3. kapitoly by zrejme bol výstižnejší, ak by sa zamerával len na meranie produktu. Ako ďalšiu kapitolu by zrejme bolo logickejšie zaradiť problematiku makroekonomickej rovnováhy, ktorú autorka spracovala veľmi dobre, veľmi prehľadne, tak, že takéto spracovanie sa v máloktorej učebnici takto hutne a logicky nájde.

Až po makroekonomickej rovnováhe by logike viac vyhovovalo zaradenie finančných trhov a medzinárodných finančných trhov. Ak by sme chceli však postupovať rigorózne, potom finančné trhy, ich miesto, by mali byť jednoznačne zaradené tam, kde autorka vysvetľuje samotný trh a trhový mechanizmus v súvislosti s jeho segmentáciou. Vzhľadom na to, že v poslednom období predovšetkým finančné trhy získavajú nielen stále väčšiu pozornosť, ale deje sa to, že stále väčší objem prostriedkov koluje v týchto finančných trhoch, bolo by možno účelné vysvetliť vzťah trhu spotrebných predmetov, trhu výrobných faktorov s trhom financií, pretože ako autorka správne definuje, že peniaze v akejkoľvek forme, či v podobe krátkodobých alebo dlhodobých peňazí, teda či v podobe peňazí alebo kapitálu, sú stále

statkom, tovarom, ktorý slúži k výmene iných statkov a služieb a čo je dôležité, vykonávajú stále úlohu všeobecného zmenného ekvivalentu.

Preto si myslím, že trh so samotnými zmennými ekvivalentmi v akejkoľvek podobe je predsa len špecifickým trhom a je potrebné vymedziť jeho úlohu, a to ako pozitívnu, tak aj negatívnu,

Dnes už veľa autorov píše o tom, že na finančnom trhu veľká časť týchto prostriedkov obieha neproduktívne, nerealizuje svoju základnú úlohu všeobecného zmenného ekvivalentu, nesprostredkováva pohyb medzi úsporami a investíciami, nepredstavuje reálne investície do kapitálu ako výrobného faktoru, ale neraz negatívne odčerpáva veľkú časť úspor, ktoré hluchobiehajú na finančnom trhu a nerealizujú sa ako výrobný faktor.

Predovšetkým nástup do 21. storočia vyžaduje si predovšetkým od makroekonomických teoretikov, aby už v základnom kurze čitateľa na túto skutočnosť upozornili a naznačili nielen pozitívne, ale predovšetkým negatívne momenty, ktoré vyplývajú z narastajúceho objemu prostriedkov cirkulujúcich v tomto, podľa mnohých autorov, v značnej časti hluchom kolobehu, alebo ako niektorí autori upozorňujú v riadenej lotérii či kasínovom kapitalizme..

Vyjadrenie a vyjasnenie vzťahu medzi úlohou a funkciou ekvivalentu a funkciou špecifického tovaru by plasticky definovalo a čitateľovi vysvetlilo reálnu situáciu, reálnu štruktúru súčasných trhov a súčasného trhového mechanizmu, ktorý práve s nástupom globalizácie a s presadzovaním sa globalizácie, má tejto globalizácii adekvátny obsah i formu.

Na kapitolu o makroekonomickej rovnováhe autorka nadviazala kapitolou o inflácii a nezamestnanosti, ďalej o ekonomickom raste a hospodárskom cykle a potom rozobrala regulačnú funkciu štátu v samostatnej kapitole, ktorá bola venovaná fiškálnej politike a monetárnej politike. Práve za týmito makroekonomickými politikami by sa podľa môjho názoru veľmi hodila pasáž o vzťahu makroekonomy a hospodárskej politiky s tými vymedzeniami a s tými námetmi, ktoré som už vyššie uviedol.

Práca sa končí kapitolou o medzinárodnom obchode, o vonkajšej obchodnej politike a o menovej politike. Základné problémy sú v tejto kapitole, tak ako v ostatných kapitolách, výstižne a jasne formulované, jasne vymedzené, adekvátne tomu, čo základný kurz makroekonomy vyžaduje.

Tu ale by sa žiadala buď subkapitola alebo samostatná kapitola o tom, ako vyzerá medzinárodný obchod, vonkajšia obchodná a menová politika v podmienkach globalizácie, ako globalizácia vplyva na tieto procesy a ako sa mení podstata týchto procesov.

Ako príklad uvediem, ako sa mení podstata menovej politiky a dosah jej pôsobenia, ak štát sa stane súčasťou hospodárskeho spoločenstva alebo ak sa štát dokonca stane súčasťou menovej únie. Aké nástroje ostanú tomuto štátu v rukách, ak na jeho územiach, v jeho podmienkach nastane nerovnováha platovej bilancie? Ak sa rozvinú procesy inflácie, čo má tento štát v rukách? Má možnosť zasahovať? Je to veľmi dôležité práve vo vzťahu k menším štátom, konkrétne vo vzťahu k Slovensku, ktoré bude tvoriť veľmi malú percentuálnu časť Európskej únie a menovej únie Eurozóny. Čo bude robiť slovenská vláda, slovenský štát, ak sa rozvinie v podmienkach Slovenska inflácia, pretože nemôžeme očakávať, že by inflácia na takomto relatívne malom kúsku Európskej únie mohla ovplyvniť monetárnu politiku Európskej banky, ba je málo pravdepodobné, že ovplyvní fiškálnu politiku Európskej komisie.

Vzhľadom na to, že sú to veľmi naliehavé a aktuálne otázky, doporučujem, aby autorka v treťom vydaní, ktoré určite bude veľmi rýchle nasledovať, pretože už dnes je o túto prácu veľký záujem, aby ich tam doplnila a rozpracovala, pretože problematika globalizácie,

problematika Európskej únie pre ekonómov, študujúcich na Slovensku, v ČR, jednoznačne patrí do základného kurzu.

Mám za to, že základný kurz makroekonómie by mal čitateľovi ukázať, aspoň naznačiť relativnosť jednotlivých definícií, ktoré vyplývajú už zo samotnej podstaty rôznych vedeckých koncepcií poňatia makroekonómie, ale predovšetkým z toho, čo je objektívne a jasné, že nielen predmet makroekonómie sa dynamicky vyvíja, ale aj hĺbka poznania, nové odhalenia vzájomných súvislostí nemôžu ostať na pozíciách, na ktorých bol prvý novoveký reformátor makroekonomického pohľadu Adam Smith. Ved' ak by niekto chcel tvrdošijne zotrvať na jeho pohľadoch a na jeho definíciách, alebo napr. na Sayovej definícii, zrejme by nemohol robiť žiadnu reálnu, serióznu a v prospech občanov svojho štátu, robenú hospodársku politiku. Vývoj, viac ako dvestoročný odsatup od práce Adama Smitha, ukázal, že ekonómia, ale predovšetkým makroekonómia musí byť veľmi dynamická, musí analyzovať stále novú a novú kvalitu svojho predmetu skúmania, ale musí v sebe absorbovať aj nové poznatky, medzi ktoré zrejme, ako základné, nepatria rôzne nové metódy štatistického skúmania fungovania a poznania pravdepodobnosti úspešnosti na finančných trhoch a špecifických mikroekonomických problémov.

Záverom chcem opätovne podčiarknuť, že predložená práca je mimoriadne pozitívnym krokom v prospech študentov ekonomických fakúlt.

h.prof. Dr. Ing. Ivan Haluška, DrSc.
Bratislavská vysoká škola práva
Slovenská republika

Pokyny pre autorov príspevkov

Príspevky môžu byť písané v slovenskom, českom, nemeckom, anglickom a ruskom jazyku. Za originalitu, odbornú a formálnu stránku zodpovedá autor príspevku. V časopise nie je možné publikovať príspevok, ktorý bol už uverejnený v inom periodiku. Redakcia si vyhradzuje právo príspevok odmietnuť. Uverejneniu príspevku musí predchádzať recenzia od renomovaného odborníka z príslušného oboru. Autorom doporučujeme, aby definovali tématickú oblasť, do ktorej by zaradili svoj príspevok (JEL klasifikácia).

Prehlásenie o originalite príspevku spoločne s príspevkom odovzdá autor redakčnému pracovníkovi, kde uvedie, že príspevok je originálny, nebol nikde publikovaný. O text prehlásenia (v slovenskom a anglickom jazyku) môžete požiadať na emailovej adrese: mcihovsky@post.sk.

Príspevky sú prijímané a posielané výhradne v elektronickej podobe, vo formáte MS Word na emailové adresy: mcihovsky@post.sk alebo dekanat@uninova.sk.

Štruktúra príspevku:

- názov príspevku (veľkosť písma 16, tučné písmená, zarovnanie na stred),
- názov príspevku v anglickom jazyku (rovnaké podmienky ako v predošlom prípade),
- meno autora bez titulov (veľkosť písma 14, zarovnanie na stred),
- kľúčové slová v jazyku príspevku (veľkosť písma 12, zarovnanie na ľavý okraj),
- kľúčové slová v anglickom jazyku,
- JEL klasifikácia (www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html),
- názov kapitoly (číslovaný, tučné písmo, veľkosť 12, zarovnanie na ľavý okraj),
- úvod (tučné písmo, veľkosť 12, zarovnanie na ľavý okraj),
- text príspevku (písmo TIMES NEW ROMAN, veľkosť 12, riadkovanie: jednoduché, stránky nečíslovať),
- záver,
- summary v anglickom jazyku,
- použitá literatúra,
- kontakt na autora.

Tabuľky a grafy sa číslujú a v texte musí byť na nich odkaz. Názov tabuľky (Tab.1:) alebo grafu (Obr. 1:) je písaný normálnym písmom veľkosti 12, zarovnanie k ľavému okraju. Pod každým grafom a obrázkom musí byť uvedený zdroj, z ktorého autor čerpal.

Vzorce sa označujú číslom v guľatej zátvorke. Číselné označenie je písané v TIMES NEW ROMAN, veľkosť 12, zarovnanie k pravému okraju.

Dĺžka príspevku by nemala presiahnuť 15 strán A4.

Odkazy na literatúru. Na príslušnom mieste v texte sa uvedie číselné označenie v hranatej zátvorke . Poznámky pod čiarou sú neprípustné. Pod týmto číslom je potom dielo uvedené na konci príspevku. Vzor:

[1] Armstrong, M. : Personální management. Praha : Grada Publishing, 1999, s. 963. ISBN 80-7169-614-5

Instructions For The Authors Of The Articles

An article should be written in Slovak, Czech, English, German and Russian languages. The author is responsible for the scientific accuracy, the originality, and the formal part of the article. If the submitted article has been published in another magazine, it cannot be accepted. The editors have the right to exclude the article. Publishing of the article must be recommended by a specialist – a professor or senior lecturer. The editor's office decides whether or not an article will be published. We recommend that the author(s) define the thematic field where the article would fit, but the board of editors makes the final decision regarding positioning of an article.

The statement about the originality of the article – the author will submit a statement about the originality of the article and whether the article has not been offered to another publisher. Both the statement and the article will be submitted to editorial assistant. The statement form can ask for on: mcihovsky@post.sk.

The articles should be typed on a computer using MS Word software and sent on mail addresses: mcihovsky@post.sk and dekanat@uninova.sk.

The structure of the article:

- headline of the article should be written in font size 16 bold capital letters arranged in the middle of the page,
- headline of the article in **English** should be written in font size 16 bold capital letters arranged in the middle of the page,
- the author's name should be written without titles and in font size 14 and arranged in the middle of the page,
- keywords in the article's language should be written in font size 12 and arranged to the left side,
- keywords in **English**,
- JEL Classification (www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html),
- titles of the chapter must be numbered, written in bold type, font size 12 and arranged to the left side, introduction too,
- text of the article – observe following configuration: font style TIMES NEW ROMAN, font size 12, spacing-single, do not include page numbers,
- conclusion,
- summary in **English**,
- literature,
- author's address.

Charts and graphs are to be numbered and the references must be in the text. The name of a chart (Tab. 1:) or a graph (Fig. 1:) should be written in font size 12, arranged to the left and not underlined. The source from which the author gained the data should be written under every chart and graph.

Formulas are to be numbered. The number should be written in font size 12 TIMES NEW ROMAN in the round bracket, arranged to the right and next to the formula.

Length of article – maximum length should be 15 pages of A4 format.

References to literature should be presented in the text in its respective place with an indication number in square brackets. Footnotes are not allowed. At the end of the article in the bibliography, the indicated number should be written with the following as an example of the information to be included:

[1] Armstrong, M. : Personální management. Praha : Grada Publishing, 1999, s. 963. ISBN 80-7169-614-5



Ekonomía a podnikanie

Vedecký časopis Fakulty ekonómie a podnikania
Bratislavskej vysokej školy práva

Číslo 3

Ročník 2.

Registračné číslo: 3780/2007

Economics and Business

Scientific Journal of the Faculty of Economics and Business
The Bratislava School of Law

Number 3

Volume 2.

Registration No.: 3780/2007

ISSN 1337-4990

Čiarový kód:
9771337499003 82

