

TRENDY UDRŽANIA KONKURENCIESCHOPNOSTI PODNIKOV FORMOU PREROZDEĽOVANIA NÁKLADOV

Trends of maintain competitiveness of enterprises by form of dividing of costs

Jana Horodníková¹⁾, Radim Rybár²⁾

¹⁾Ústav Geoturizmu, Fakulta baníctva, ekológie, riadenia a geotechnológií, technická univerzita v Košiciach, Letná 9, Košice, tel.: +421 602 29 84, mail: jana.horodnikova@tuke.sk

²⁾Ústav Podnikania a manažmentu, Fakulta baníctva, ekológie, riadenia a geotechnológií, technická univerzita v Košiciach, Letná 9, Košice, tel.: +421 602 23 85, mail: radim.rybar@tuke.sk

Abstrakt: Príspevok je venovaný problematike znižovania nákladov prostredníctvom využívania informačných technológií, ktoré slúžia ako podpora e-podnikania. Príspevok pojednáva o metódach kvantifikácie a hodnotení výkonnosti podniku, ktoré zaviedli IS do procesov riadenia.

Kľúčové slová: informačné technológie, e-obchod, hospodárnosť podniku

ÚVOD

Ekonomika krajín EÚ, ale aj ostatného sveta sa nachádza v atypickej forme hospodárskej stagnácie. Tomuto stavu, ktorý môže trvať ľubovoľne dlho, treba prispôbiť fungovanie podnikov, pretože to, čo fungovalo predtým, dnes už nemusí prinášať očakávaný výsledok. Aj IS do istej miery ovplyvňujú hodnotu podniku, jeho konkurencieschopnosť, vzťahy podniku k zákazníkom, dodávateľom a v neposlednom rade aj vlastné predávanie výrobkov a služieb.

1. IS AKO NÁSTROJ POSILNENIA PODNIKOVÝCH CIEĽOV A ICH METÓDY RIADENIA

Podnik musí mať prehľad a do veľkej miery aj jasnú predstavu o prínosoch, ktoré konkrétne môže zavedením, respektíve zmenou IS v podniku získať. IS v podniku, respektíve podniková informatika, plní v zásade dva typy úloh podľa ktorých, sa môže pristupovať k ich hodnoteniu:

1. IS podporujú zavádzanie podnikových cieľov, tzn. „konať správne veci“. Vo všeobecnosti tak IS napomáhajú dosahovať napríklad nižšie náklady alebo vyššie príjmy. Inak povedané je dôležité, ako bude nasadenie IS v podniku zámerné a či IS bude správne fungovať.
2. IS pomáhajú „robiť veci správne“. Hľadiskom prínosov je v tomto prípade vyhodnotenie, ako sú nasadené a či je prevádzka IS účinná. Chápe sa zaradenie toho, ako efektívny je samotný IS, tzn. ako a či bol dosiahnutý požadovaný efekt projektu IS (často sa jedna o jednorázové vyhodnotenie projektu pred jeho začiatkom a následne po jeho ukončení).

Smerovanie kľúčových podnikových cieľov sa v poslednom období v dôsledku celosvetových zmien ekonomicko-politického prostredia postupne menilo, čo je jedným z dôvodov vzniku nových metód aplikovaných v podnikovom riadení. To sa odráža aj na referenciách poskytovaných IS ako vhodnosť, funkčnosť informačného systému. **Tab. 1** popisuje postupný

evolučný posun podnikových cieľov od výrobných k predajným stratégiám, ktorý je v súčasnosti na vrchole smerujúci na finančné ukazovatele (s dôrazom napríklad na pridanú hodnotu, zisk a návratnosť investovaných finančných prostriedkov – kapitálu).

Vyšší predaj podporovaný na základe	Spôsob dosiahnutia vyššieho predaja	Aplikované metódy, princípy a nástroje
Vyššia výroba	<ul style="list-style-type: none"> • zvyšovanie kvality 	TQM (Total Quality Management) Six sigma TPM (Total Production Maintenance)
	<ul style="list-style-type: none"> • vyššia produkcia a flexibilita výrobného systému 	CIM (Computer Integrated Manufacturing) NC riadené zariadenia
Vyšší predaj <ul style="list-style-type: none"> • nižšie náklady • kratší čas • väčšia flexibilita 	<ul style="list-style-type: none"> • väčší prehľad v nákladoch 	Manažérske účtovníctvo ABC (Activity Based Costing)
	<ul style="list-style-type: none"> • nižšie zásoby 	Štíhle systémy (lean production) JIT, MRP
	<ul style="list-style-type: none"> • kratšia doba realizácie 	Concurrent Engineering
	<ul style="list-style-type: none"> • flexibilnejšie procesy 	BPR (Business Process Reengineering) BPM (Business Process Management)
Väčší tok peňazí do podniku <ul style="list-style-type: none"> • inovácia produktov • inovácia procesov 	<ul style="list-style-type: none"> • zvyšovanie hodnoty podniku • zvyšovanie výnosu z investície • zvyšovanie – maximalizácia zisku 	BSC (Balanced Scorecard) NPV (Net Present Value) ROI (Return on Investment) TOC (Theory of Constraint)

Tab. 1.: Základné metódy používané v podnikoch po dosiahnutí hlavných podnikových cieľov

V súčasnosti sa objavujú snahy definovať podporu riadenia podniku podľa jednej vybranej metódy, no v skutočnosti to nie je možné. Významné miesto ale zaujímajú v podnikoch metódy hodnotiace čistú súčasnú hodnotu (Net Present Value – NPV), ekonomická pridaná hodnota (Economic Value Added – EVA), návratnosť investícií (Return on Investment – ROI) alebo ukazovatele stanovené v rámci uplatnenia metódy Balanced Scorecard – BSC, **Tab. 1.**

Aby sa dosiahol požadovaný stupeň objektivizácie, je vhodné definovať podnik v dvoch dimenziách, v priestore a čase. Ak podnik sa zaradí do priestoru, získa sa predstava o jeho polohe. Dosiahne sa to tým, že podnikové ukazovatele sa porovnávajú s ukazovateľmi za sektor ekonomiky, resp. za odbor alebo s inými podnikmi. Druhý, veľmi dôležitý poznatok, ktorý je veľmi dôležité zohľadniť je vývoj podniku v čase. Komplexnú výpoveď o úrovni zhodnocovacieho procesu poskytuje ukazovateľ EVA - v roku 1993 ho vyvinula americká poradenská firma Stern Stewart Co., ako nové kritérium hodnotenia výkonnosti podnikov.

Kvantifikovať a hodnotiť výkonnosť podniku je vec zdanlivo jednoduchá. Vyžaduje si len konfrontovať vstupy a výstupy podniku. Ale realita nastolila niekoľko problémov, jeho

komplikovanosť súvisí s tým, že predstavy, nároky a ponímanie vstupov a výstupov sa veľmi dynamicky menia.

Ukazovateľ EVA (Economic Value Added) preferuje ekonomický zisk, t.j. zisk tvorený rozdielom medzi výnosmi kapitálu a ekonomickými nákladmi, teda nákladmi, ktoré okrem účtovných nákladov zahŕňajú tzv. oportunitné náklady. Tie predstavujú výnos, ktorý by vlastník (investor) získal, keby svoje zdroje vložil do iných akcií a obligácií s porovnateľným ziskom a ktorý nezíska, pretože svoje prostriedky nasmeroval inde. V praxi sú oportunitnými nákladmi predovšetkým úroky z vlastného kapitálu podnikateľa vrátane odmeny za riziko a prípadne ušlá mzda. Rozdiel medzi tradičným účtovným ziskom a ekonomickým ziskom vyplýva z nasledovného porovnania:

$$\text{účtovný zisk} = \text{výnosy} - \text{účtovné náklady},$$

$$\text{ekonomický zisk} = \text{celkový výnos kapitálu} - \text{náklady na kapitál}.$$

Pozitívne hodnotenie výkonnosti je len v prípade ak $EVA > 0$. To je prípad, keď výnos z kapitálu je väčší ako jeho cena a vtedy podnik svojim vlastníkom hodnotu „tvorí“. Ak je $EVA = 0$, tak výnos kapitálu pokryl len náklady spojené s jeho získaním. V prípade, ak $EVA < 0$, výnos je menší ako náklady, podnik hodnotu „ničí“.

Základná podoba ukazovateľa EVA vychádza z týchto skutočností:

- hodnoty čistého prevádzkového zisku zvýšeného o úroky (NOPAT – Net Operating Profit After Tax),
- hodnoty celkového investovaného kapitálu (C),
- priemerných nákladov kapitálu (WACC – Weighted Average Cost of Capital).

Vzorec pre výpočet EVA potom je:

$$EVA = NOPAT - WACC \times C$$

Výpočet jednotlivých vstupných veličín možno uskutočniť takto:

- $NOPAT = EBIT \times (1 - t)$, kde t = sadzba dane z príjmu.

Východiskom vyčíslenia NOPAT-u je EBIT po zdanení. Pri jeho vyčíslení by sa mali vylúčiť všetky položky, ktoré nesúvisia s hlavnou činnosťou podniku, vyskytujúce sa sporadicky a pod. Takouto zložkou sú napríklad tržby z predaja dlhodobého hmotného majetku a materiálu.

- C- celkový investovaný kapitál. Tvorí ho dlhodobý kapitál, z ktorého vznikajú podniku náklady, t.j. podnik platí to, že ho používa. Je to teda vlastný kapitál (jeho cenou je dividenda) a cudzie zdroje (ktorých cenou je úrok). Nezahŕňa sa sem neúročený krátkodobý cudzí kapitál ako je obchodný úver.
- WACC – priemerné náklady kapitálu. Pozostávajú z nákladov na vlastný a cudzí (úverový) kapitál a predstavujú minimálny výnos, ktorý musí podnik dosiahnuť, aby uspokojil investorov.

Možno ich vyčíslieť zo vzťahu:

$$WACC = r_d \times (1 - t) \times \frac{D}{C} + r_e \times \frac{E}{C}$$

kde: r_d – sú náklady na úročený cudzí kapitál (úroková miera),

D – úročený cudzí kapitál,

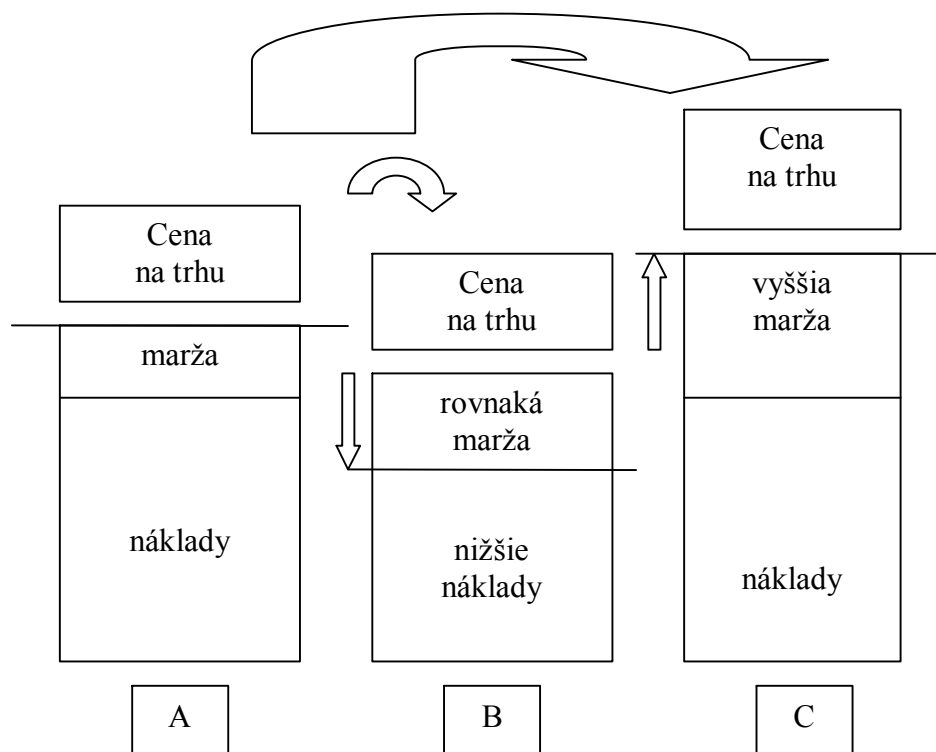
E – vlastný kapitál (vlastné imanie).

r_d – úrokovú mieru možno vyčíslené náklady vyjadrujú očakávania investorov ohľadne budúceho výnosu a vlastníctva či držby akcií.

r_e – náklady na vlastný kapitál.

2. VÝKONNOSŤ INFORMAČNÝCH SYSTÉMOV V PODNIKOCH

Informačné systémy sú nositeľmi výborných výkonností, pomocou ktorých je možné udržať, resp. zvýšiť konkurencieschopnosť podniku. Tento predpoklad sa prejavuje v dvoch úrovniach – prístupoch (Obr. 1)



Obr. 1.: Výkonnosť podnikových informačných systémov

Na jednej strane ICT pomáhajú zlepšiť vnútropodnikovú integráciu a integráciu podniku s jeho dodávateľmi a zákazníkmi, zefektívniť podnikové procesy, komunikáciu a celkovú dostupnosť dát, čím podporujú skracovanie časov trvania, ale taktiež prispievajú k znižovaniu nákladov v podniku (úroveň B).

Na druhej strane môže byť ich prínos v podobe nových, resp. inovatívnych, produktov a služieb, v sprostredkovaní ich vstupu na nové trhy, v podpore rastu podielu na trhoch a výške predaja, tržieb a ziskov (úroveň C).

Prax posudzuje úroveň B ako možné z riešení. Z dlhodobého hľadiska je však veľmi dôležitá orientácia na získavanie konkurenčnej výhody a dosiahnutie úrovne C. Pokiaľ sa podarí akceptovateľnosť, napodobnenie ostatnými konkurenčnými podnikmi bude obtiažné, na určitú dobu to umožní podniku ťažiť z jedinečného postavenia na trhu a tak určiť výhodnú cenu podľa vlastných podmienok.

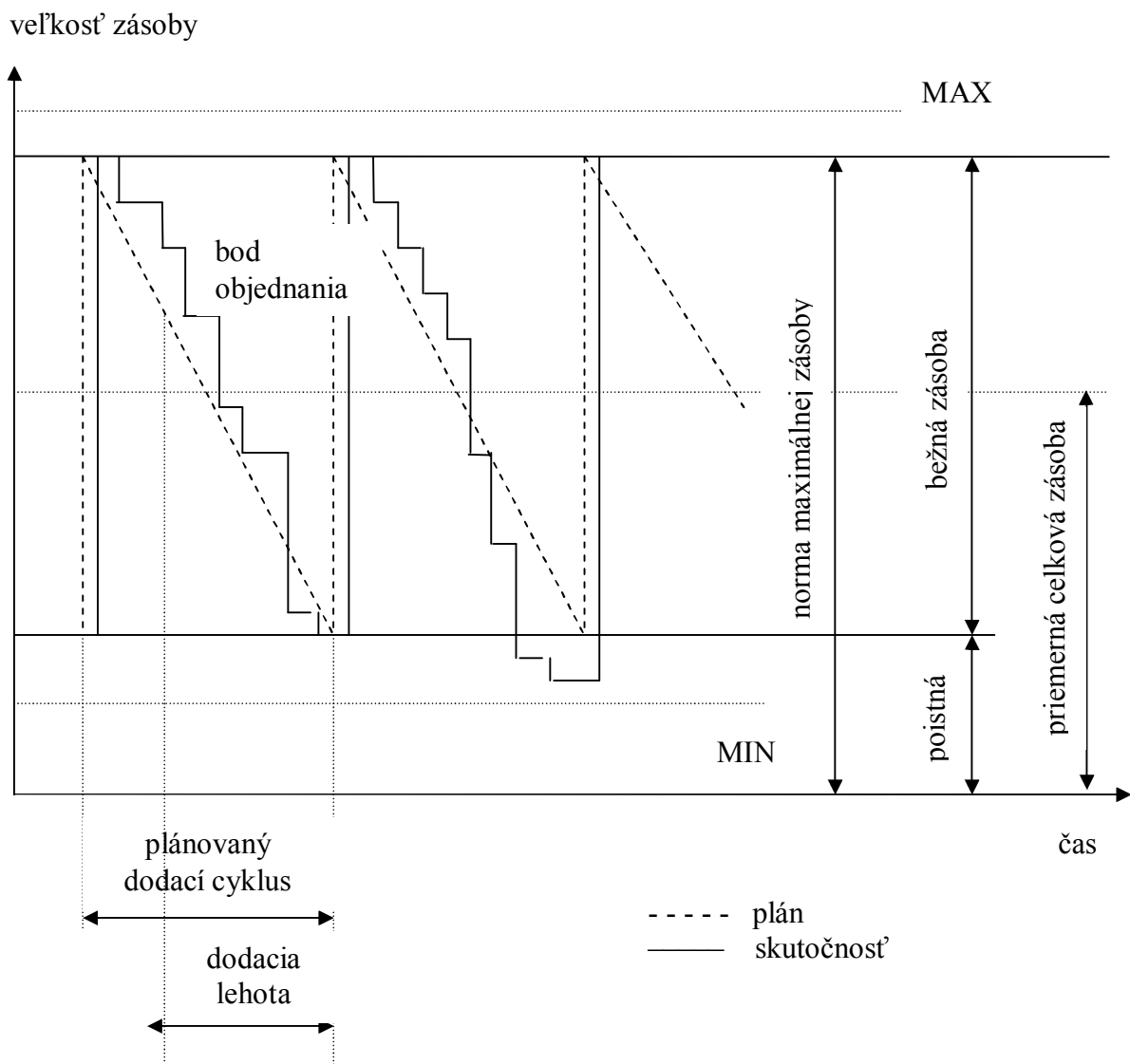
Správne informácie znižujú náklady

Úrovni B napomáhajú okrem informačných systémov, aj samotné informácie, ktoré môžu byť v kombinácii s inovatívnymi podnikovými procesmi a vhodnou podnikovou kultúrou, v ktorej sa odráža najmä tímovosť, proaktívnosť pracovníkov a snaha zdieľať nielen informácie ale aj vedomosti, významnou mierou šetria čas a peniaze. Je to tak, pretože:

- Správne a včasné informácie môžu napríklad znížiť alebo prípadne celkom nahradiť skladové zásoby. Presná informácia o skutočnom termíne konkrétnej dodávky, poprípade informácia o aktuálnom stave spracovania požiadaviek dodávaného tovaru (ktoré môžu byť po ceste monitorované prostredníctvom internetu), umožňujú redukovať poistný stav zásob.

Zmyslom zásob je zaistenie bezporuchového a plynulého výdaja položiek skladovaných formou zásoby do spotreby. Výška bude vždy ovplyvnená požiadavkou istenia pred poruchami, ktoré môžu ovplyvniť dispozičné množstvo v jednotlivých typoch skladov.

Schéma pohybu zásob je znázornená na nasledujúcom **Obr. 2.**:



Obr. 2.: Riadenie zásob

- Analógiou k materiálovým rezervám je možné nájsť aj v prípade časových rezerv. Vhodný spôsob vzájomného informovania medzi podnikom a jeho dodávateľmi môže skrátiť priebežnú dobu dodávky a môže pomôcť zabezpečiť požadované splnenie termínu. Včasné informácie, napríklad formou varovania o omeškaní predchádzajúcich činností, umožňujú lepšie reagovať a nevytvárať tak neúmerné časové rezervy takmer pri všetkých činnostiach. Slúžia preto na ošetrenie možných následkov spôsobených prípadným oneskorením.

Informácie a informačné systémy môžu predstavovať aj riešenia, ktoré pomocou nižších nákladov na obstaranie a prevádzku môžu nahradiť iné štandardné podnikové zdroje (ľudí, stroje a podobne), napríklad:

- Vhodné informácie z predaja (napríklad aplikáciou CRM) môžu zlepšiť vedomosti o potrebách zákazníkov a tým zvýšiť tržby, pričom nebude potrebné zvýšiť počet predajcov, resp. predajných miest, a nebude nutné realizovať nákladné marketingové opatrenia a kampane, poprípade ich môže nahradiť virtuálne prostredie internetového obchodu.

- Vo výrobných podnikoch informácie (napríklad aplikáciami APS/SCM) využívané pre optimálne rozmiestnenie výroby môžu zvýšiť priechodnosť výrobného systému a tým aj zvýšiť počet výrobkov, pričom nebude nutné navyšovať kapacitu nákupom nových výrobných strojov a zariadení.

Správne informácie zvyšujú príjmy

Informačné systémy a informácie môžu na druhej strane pomôcť zvyšovať tok peňazí, ktorý prichádza do podniku od zákazníkov za realizované výkony. Správne informácie sa môžu stať významným prvkom napomáhajúcim vytvárať skutočnú konkurenčnú výhodu, pretože umožňujú zlepšiť ponuku výrobkov a služieb zákazníkovi. Napríklad:

- Vhodné informácie umiestnené na webových stránkach na internete v podobe katalógov môžu upútať pozornosť potencionálnych zákazníkov. Takto je možné do podniku priviesť nové zákazky, pretože sa jedná o klientov, ktorí by sa iným predajným kanálom s výrobkami podniku vôbec nestretli.
- Ďalšou formou je možnosť objednávanía, zaplataenia resp. dodania tovaru (pokiaľ je digitalizovateľné) ponúkané na webových stránkach, a to bez časového obmedzenia, ktoré môže predstavovať prevádzková doba na predajni, alebo pobočke.
- Možnosti informačných technológií napomáhajú pri individualizácii zákazníckych potrieb, pretože prostredníctvom internetu si zákazník pomocou sprístupnených informácií môže sám konfigurovať výsledné atribúty výrobkov, zisťovať výslednú cenu a po uzatvorení zmluvy v niektorých prípadoch aj sledovať realizáciu svojej zákazky, vrátane záverečnej dodávky.

Nové informácie, informačné kanály a služby tak môžu pomôcť osloviť nových zákazníkov, ale i stálych zákazníkov môžu aktívne ponúkať nimi preferovaný tovar pri jeho objednávaní, distribúcii a platení. Informácie môžu pomôcť pri zlepšovaní vzťahu k zákazníkovi a k zvyšovaniu predaja a pomáhajú i pri zlepšení spolupráce a koordinácie s dodávateľmi pri procese spoločného plánovania a optimalizácii realizovateľnosti požiadaviek zákazníkov s ohľadom na disponibilné zásoby a kapacitné možnosti celého reťazca.

3. PODPORA E-PODNIKANIA

Význam informačných technológií a úspešné hospodárenie v digitálnom prostredí má v súčasných zmenených trhových podmienkach obrovský význam najmä pre firmy. Internet dosahuje významné pozície vo svete biznisu. „Horúčka *dot-com* firiem“ už opadla a objavujú sa realistickejšie pohľady. „*Je čas druhého dejstva internetovej revolúcie,*“ uvádza Elisabeth Corcoranová. „*Prvé dejstvo patrilo dot-com firmám, ktoré mali veľké vízie a malé bankové účty. Teraz na scénu prichádzajú veľké firmy, ktoré presunú svoje továrne, sklady a zákazníkov na web.*“

Dnes, sa všetky organizácie (malé, veľké, všetky typy, miestne alebo globálne, vo všetkých sektoroch) stávajú súčasťou e-biznesu.

Podpora e - podnikania	
Príčina	Dôsledok
Výhody	
Výrazné časové a administratívne úspory	náklady na uzatváranie kontraktov, objednávok a transakcií sa znižujú až

	o tretinu a nákupné ceny o 2 až 10%. Lacnejšie transakcie - Internetový predaj šetrí nielen náklady na pracovnú silu (predajca, obsluha), ale i na prenájom predajnej plochy, a navyše funguje 24 hodín denne.
Zásadné zníženie počtu chýb	pomocou ktorých nastala takmer úplná redukcia ručne realizovanej administratívy (počet chýb sa znižuje o viac ako 50%).
Mzdové úspory	
Oslovenie nových zákazníkov	Webová stránka je veľmi lacnou a pritom účinnou formou reklamy. V jednoduchšej podobe môže vyzerať ako katalóg tovaru s možnosťou objednávkou telefónom, e-mailom popri prípade normálnou poštou. Je možné ju však ľahko doplniť o skutočný elektronický obchod, kde môžu zákazníci nakupovať a platiť priamo na webe. Pri niektorých typoch drobného podnikania (antikvariát, rôzne zákazkové služby, umelecké remeslá, ...) je možné okruh zákazníkov rozšíriť na celý svet jednoduchým pridaním webovej prezentácie v anglickom jazyku.
Skrátenie času k dosiahnutiu trhu	
Dodávateľský reťazec sa zjednoduší	vzťah predávajúci – kupujúci, a pomocou toho nebude konečná cena produktu navýšená o náklady a zisky distribučných firiem
Lepšie služby a produkty	E-business slúži nielen k úspešnejšiemu predaju, ale môže zdokonaľiť aj kvalitu produktov a služieb. Stále viac ľudí žije „internetovým životným štýlom“, a k ich bežným pomôckam patrí počítač a mobilný telefón. Produkty a služby „vylepšené“ o možnosti e-businessu očakávajú, vyžadujú a preferujú. Ide o veľmi perspektívnu zákaznickú skupinu.
Fyzický majetok už nehrá rozhodujúcu úlohu pri tvorbe hodnoty	
Veľkosť firmy jednoznačne neobmedzuje veľkosť ziskov	
Možnosť analýzy kvalitných dát o zákazníkovi (CRM)	Pri realizácii e-businessu vzniká automaticky a bez dodatočných nákladov záznam o nákupnom správaní všetkých zákazníkov. Preto je im lepšie a účinnejšie ponúkať presne to, čo chcú. Obrovské možnosti v predaji doplnkových a návazných produktov (kademierstvo, autoservis, ...). Generovanie dopytu, úzko ciele marketing, história vzťahov, individualizované spracovanie všetkých transakcií (dodávka tovaru, fakturácia, platobné podmienky, servis, podpora).
Pružnejšia vnútorná organizácia	E-business umožňuje lepší a lacnejší prenos informácií vo vnútri podniku. Keď sú dáta raz v elektronickej podobe, pracuje sa s nimi rýchlejšie a lacnejšie – tá narastá produktivita práce všetkých zamestnancov. Nemusí ísť len o „úradníkov“ v kanceláriách s PC na stole. Pomocou mobilných pomôcok (vreckový počítač, PDA, mobilný telefón) je takto možné zapojiť aj terénnych pracovníkov, skladníkov a podobne. Zlepšenie vnútorných procesov prináša okrem úspor transakčných nákladov, aj spokojnejších zákazníkov.
Nevýhody	
Ešte stále nízky počet aktívnych užívateľov internetu	
Vysoké náklady na pripojenie on-line	klesajú
Vysoká cena za nákup HW a SW	klesá
Obavy zo zabezpečenia elektronických transakcií	

Obr. 3.: Výhody a nevýhody e-podnikania

4. ZÁVER

Riadiaci pracovníci sú nútení reflektovať zmeny na hospodárskom a finančnom trhu nielen v SR ale aj v ostatnej eurozóne. Recesia ovplyvňuje obe strany, ako ponuku zo strany dodávateľov, tak dopyt, ktorý vytvárajú zákazníci. Zákazník v období recesie si vyberá produkty rozvážnejšie a hospodárnejšie. Vyberá si skôr náhradu výrobku, sleduje výhody a zľavy. Tomuto trendu sa musia prispôbiť aj firmy, ak chcú obstáť boji, kde podmienky udáva zákazník, ktorý je vyberavejší a vie čo chce.

LITERATÚRA

- [1] MATEJKA, M.: Management by ROI – nový univerzálni řídicí princip, metodologie, informační systém, aplikace, Vysoká škola Ekonomická, Oeconomica, 2005
- [2] LAUDON, K.C., LAUDON, J.P.: Management Information Systems – Managing the Digital Firm, Ninth Edition, Pearson Prentice Hall, 2006
- [3] ŘEPA, V.: Podnikové procesy – Procesní řízení a modelování, Grada Publishing, 2006
- [4] VOŘÍŠEK, J., POUR, J.: Systémová integrace v kooperativní společnosti, Systémová integrace, 1997



Internetové noviny pre rozvoj
logistiky na Slovensku.

ISSN: 1336-5851