

KONTRAKTY A MANAŽMENT RIZIKA INOVAČNÉHO PROCESU POSKYTOVATEĽOV LESNÍCKYCH SLUŽIEB NA SLOVENSKU

CONTRACTS AND RISK MANAGEMENT OF INNOVATION PROCESS OF FORESTRY SERVICES CONTRACTORS IN SLOVAKIA

HUBERT PALUŠ ✉ - ERIKA LOUČANOVÁ - VLADISLAV KAPUTA

*Technická univerzita vo Zvolene, Drevárska fakulta, Katedra marketingu, obchodu a svetového lesníctva,
T. G. Masaryka 24, SK - 960 53 Zvolen*

✉ e-mail: palus@tuzvo.sk

ABSTRACT

This paper analyses the conditions for the conclusion of contracts at the forestry contractors market in Slovakia. It is based on the theoretical background of the nature and existence of the market with services, economy of natural resources and transaction costs theory in order to explain the nature of the firms and innovations as well as innovations risk management. The main objective is to analyse contracts and risk management of innovation process of forestry services contractors. There are different aspects associated with managing innovations in this sector as well as effective ways to frame an organization's approach to management of innovation risks. There was a sample of forestry services contractors surveyed using a standardized interview structured in a way to reveal particular contract terms and activities of contractors aimed at the management of risks in innovation process. The results pointed out specifics of this market related to the nature of forestry such as the willingness of contractors to conclude contracts under certain conditions related to risk reduction or long-term duration of contracts based on long-term relationships between the parties.

Kľúčové slová: transakčné náklady, outsourcing v oblasti lesného hospodárstva, inovácie, inovačné riziko

Key words: transaction costs, outsourcing in forestry, innovation, innovation risk

ÚVOD

Základné rozhodnutie firmy pri voľbe spôsobu zabezpečovania služieb je medzi internalizáciou a externalizáciou poskytovania služieb. Teda či je výhodnejšie poskytovať danú službu v rámci svojej priamej pôsobnosti, alebo prenechať poskytovanie služby za určitú platbu iným subjektom – outsourcing. Pojem outsourcing je možné vyjadriť ako zložený akronym výrazu troch anglických slov „Outside resource using“. Tento výraz je pojmom americkej obchodnej angličtiny, čo v slovenskom ekvivalente znamená „využitie vonkajších zdrojov“ (outside – vonku, source – zdroj, prameň, to outsource – odsunúť, vytesniť, vyčleniť). Oblasť outsourcingu je v posledných rokoch čoraz viac v centre záujmu širokej podnikateľskej verejnosti, a to nielen narastajúcim objemom kontraktov, ale predovšetkým narastajúcim významom úlohy outsourcingu ako strategického nástroja riadenia. Pôvodne bol outsourcing chápaný ako odovzdanie určitej činnosti do rúk inému subjektu, a to na čisto komerčnej báze. V priebehu času však prechádzal aj outsourcing určitým vývojom. Pôvodne znamenal len to, že podnik presunul niektoré činnosti na externého poskytovateľa. V súčasnosti sa však stáva už bežnou praxou, že poskytovateľ využíva k vykonávaniu danej činnosti aj prostriedky objednávateľa (zamestnancov, majetok, priestory). Zároveň sú poskytovatelia schopní ponúknuť okrem komplexných služieb taktiež zaistenie čiastkových špecifických činností na uspokojenie špeciálnych potrieb zákazníkov (POTKÁNY 2011).

S neistotou a rizikami sa stretáva aj dodávateľ služieb. Základom pre súkromného dodávateľa je návratnosť investície. Nová inštitucionálna

ekonómia poukazuje na to, že objednávateľ sa môže správať oportunisticky, čo vyvoláva potrebu dodávateľa znižovať jednotlivé riziká. V rámci manažovania rizík sa dodávateľ snaží chrániť investície, napríklad cenou alebo dĺžkou kontraktu. Na druhej strane riziká objednávateľa súvisia s typom služby, ktorá je zabezpečovaná, jej vlastnosťami, charakterom trhu danej služby a s potenciálnym nesúladom cieľov medzi objednávateľom a dodávateľom (BROWN, POTOSKI 2003).

Čo sa týka charakteristík služby, ktoré súvisia s transakčnými nákladmi, VOIGHT (2009) uvádza tri dimenzie, ktorými sa služby odlišujú: rozsah nutných špecifických investícií, miera neistoty a periodičita ich uskutočňovania. Na poskytovanie služieb sú potrebné v prvom rade ľudské zdroje, potom potrebné technické vybavenie, pomocou ktorého sú služby poskytované, a v neposlednom rade môže mať služba isté vlastnosti, ktoré definujú podmienky jej poskytovania. Špecifickosť aktív hovorí o tom, do akej miery sú na poskytovanie príslušnej služby potrebné viazané investície. Viazanými investíciami sa rozumejú také investície, ktoré sú potrebné na poskytovanie danej služby, ale sú ťažšie použiteľné na poskytnutie iného typu služieb. Sú spojené s rizikom vzniku utopených nákladov. Dôležitá je teda miera možnosti ich transformovania na iné použitie. V mnohých prípadoch sú tieto aktíva špecifické iba pre jeden typ transakcie a v prípade jej zrušenia (napr. z dôvodu zrušenia zmluvy) sú tieto náklady utopené (sunk costs) a subjekt tak inkasuje stratu. Veľkosť straty závisí od špecifickosti investícií do inovácií. Pokiaľ je investícia nešpecifická, t.j. výrobné faktory bude možné s takmer nulovými nákladmi transformovať k výrobe iného statku alebo predať v plnej výške ceny, bude strata nulová a subjektu neplynú zo zrušenia zmluvy žiadne škody.

Často tu dochádza k nepredvídaným a prekvapujúcim zmenám. V inovačných procesoch pomerne často frekventované krízové javy, útlm, ústup, nový vzostup, vývoj sú spojené s rizikom. Rizikový priebeh inovačných procesov má za následok rozpor medzi požadovanými alebo predpokladanými zámermi a skutočnosťou. Prejavuje sa tým, že sa nedosiahnu potrebné technické parametre, resp. že sa tieto parametre dosiahnu, ale nesplní sa ich očakávaná ekonomická úroveň. Môže nastať aj prípad, že inovácia bude úspešne vyriešená, nebude však v súlade so zámermi firmy v dôsledku predtým nepredvídaných okolností. Zohľadňovanie rizika sa nekončí výberom určitého inovačného zámeru. Je potrebné zaoberať sa rizikom vo všetkých fázach riešenia a realizácie inovácie: pri rozhodovaní o vhodnom inovačnom zdroji, pri rozhodovaní o prácach na inovácií, pri rozhodovaní o jeho využívaní a pod. V inovačnej tvorbe má práve riziko spojené s rozhodovaním zásadný význam. Miera inovačného rizika pri rozhodovaní rastie s narastajúcim nedostatkom istoty. Je výslednicou viacerých súhlasných i protismerných prúdov a faktorov, ktoré ovplyvňujú požadovaný výsledok. Je vlastne rozdielom medzi predpokladaným a skutočným výsledkom. Úbytok istoty najčastejšie ovplyvňujú tieto dva faktory, a to dĺžka obdobia medzi rozhodnutím a jeho realizáciou a kvantita a kvalita informácií o inovácií. Mieru rizika, okrem samotného rozhodnutia, ovplyvňuje i faktor času. Znižovanie alebo zvyšovanie miery rizika je dané jeho kladným či záporným pôsobením, a to v zmysle skracovania či predlžovania časového intervalu medzi rozhodnutím a okamihom jeho realizácie (DUPAL et al. 1997).

Z uvedeného je možné predpokladať, že čím špecifickejšie sú investície do inovácie, ktoré musí investor uskutočniť, tým sa jeho postavenie stáva v danej oblasti výnimočnejšie a má tendenciu dostať sa do monopolnej pozície. Keďže vzhľadom na investície ide spravidla o rozhodnutia s dlhodobým účinkom, je dôležitá aj dĺžka kontraktu a spôsoby definované na riešenie „renegociácií“. Tlak na zvyšovanie odmeny zo strany dodávateľa môže vzniknúť aj zo snahy o ochranu pred oportunistickým správaním sa objednávateľa a ochrany vlastnej vysoko špecifickej investície, takže obe strany vnímajú takéto kontrakty ako rizikové a s vysokými transakčnými nákladmi. Vznik a rozsah organizácii alebo uskutočňovania transakcií je potrebné vnímať v súvislosti s mierou strategickej neistoty, ktorá existuje vždy, ak výsledok jednania nezávisí len od vlastného jednania, ale aj na jednaní aspoň jedného ďalšieho aktéra. V prostredí vysokej neistoty sa transakcie budú obmedzovať na základné a krátkodobé dohody. Špecifickosť služieb sa bude zvyšovať a dĺžka kontraktov predlžovať s klesajúcou mierou strategickej neistoty, čo je hlavnou funkciou inštitúcie (SIČÁKOVÁ-BEBLAVÁ, BEBLAVÝ 2007).

Keďže súkromné firmy sú orientované na maximalizáciu zisku, za nesúlad môže byť považované aj dosiahnutie cieľa cez nižšiu kvalitu služieb (PALUŠ et al. 2011). Motivácia súkromnej firmy znižovať náklady vyplýva zo snahy maximalizovať zisk. Je dokonca taká silná, že môže znižovať kvalitu. Znižovanie nákladov sa totiž dá uskutočniť aj cez zmenu nekontrahovateľných aspektov kvality.

V rámci ekonómie prírodných zdrojov je pomerne novým javom, že ekonómovia zaoberajúci sa prírodnými zdrojmi sa začali vo svojich analýzach zaoberať transakčnými nákladmi, ako aj vlastníckymi právami. ANDERSON (2007) uvádza, že zástancovia liberálnej ekonómie spochybňujú vo svojich prácach schopnosť štátu, resp. verejných inštitúcií alokovať prírodné zdroje efektívne. Problém by nebol taký veľký, ak by volení zástupcovia a manažéri štátnych podnikov boli schopní kapitalizovať hodnoty budúceho využitia. Rozhodnutia v trhovom prostredí sa nerobia v dokonalom prostredí, kde sa dopredu a s istotou vedia odhadnúť a riešiť všetky možné situácie. Pri prijímaní rozhodnutí a vstupovaní do partnerstiev tak organizácie čelia viacerým rizikám a neistote. Škola transakčných nákladov v rámci novej inštitucionálnej ekonómie hovorí, že pri rozhodovaní o spôsobe zabezpečovania služby sa majú okrem tradičných výrobných nákladov

zvažovať aj transakčné náklady. Zdôrazňuje potrebu sledovať nielen výrobnú efektívnosť, ale aj výšku transakčných nákladov, ktoré sú spojené s daným spôsobom poskytovania služby. V niektorých prípadoch môžu totiž transakčné náklady prevýšiť úspory z výrobných nákladov dosiahnutých cez kontraktovanie (PALUŠ et al. 2012).

Podľa neoklasickej ekonomickej teórie sú dôležitým parametrom rozhodovania o spôsobe zabezpečovania služieb výrobné náklady a výrobná efektívnosť. Dôvodom, prečo sa používa kontraktovanie externým subjektom, je úspora výrobných nákladov a dosiahnutie vyššej efektívnosti cez vytvorenie priestoru pre flexibilitu a inovácie (OECD 2005). Trh služieb je zväčša utváraný kontúrami voľného alebo regulovaného trhového prostredia, čo v rôznej miere deformuje alebo harmonizuje ponuku a dopyt, so svojimi špecifikami a charakteristikami príznačnými lesnému hospodárstvu. Preto skúmanie trhu s lesníckymi službami v Slovenskej republike (SR) a manažovanie rizika inovačných procesov poskytovateľov služieb na tomto trhu je aj cieľom tohto príspevku.

MATERIÁL A METODIKA

Pre skúmanie trhu s lesníckymi službami v Slovenskej republike a manažovanie rizika inovačných procesov poskytovateľov služieb sa využila metodická schéma skúmania trhu s lesníckymi službami, ktorá je odvodená z podobných výskumov zaoberajúcich sa prieskumom inovácií v podnikoch poskytujúcich služby v lesnom hospodárstve (BOURIAUD et al. 2011; OROZCO et al. 2013; JARSKÝ 2014). Metodika príspevku je založená na metódach sociologického výskumu, teda spočíva na jednej strane v čo najlepšom systematickom a overiteľnom popísaní reality (induktívny prístup) a na druhej strane na zisťovaní a overovaní teoretických zákonitostí (deduktívny prístup) (BEHRENS 2003). Hlavnou metódou použitou pri výskume je štandardizované interview s expertmi. Rozhovor alebo interview je technika zberu informácií z terénu, pri ktorej sú potrebné informácie získavané od skúmaných osôb prostredníctvom cieľných otázok, ktoré sú kladené respondentovi „tvárou v tvár“, ide teda o interpersonálny kontakt (MEUSER, NAGEL 1991). Označuje sa aj ako štruktúrované interview, pretože otázky sú presne formulované a sú v určitom poradí. Na zlepšenie reliability a validity výskumu je vhodné využiť tzv. triangulácia sociologického výskumu (DENZIN 1978), konkrétne vzájomné porovnanie informácií získaných z viacerých zdrojov. Pri zostavení a realizácii interview sa dodržiavali štandardné postupy a zásady kladené na takýto druh výskumu (HENDL 2005).

Oslovení boli siedmi respondenti, ktorí sa zameriavajú hlavne na ťažobné a pestovné práce, z toho 6 spoločností s ručením obmedzeným a jeden živnostník. Dve spoločnosti mali obrat nad 20 mil. EUR, dve medzi 5–10 mil. EUR a tri pod 2 mil. EUR.

V rámci interview sa osloveným respondentom postupne kládli otázky tak, aby boli zrozumiteľné, stručné, jasné a formulované vzhľadom na určitú uniformitu odpovedí, a tým aj porovnateľnosť údajov. Na začiatku rozhovoru sa kládli voľnejšie otázky, ktorých úlohou bolo uviesť celú rozhovorovú situáciu do vlastnej témy interview. Štruktúra interview bola navrhnutá tak, aby sa získali informácie o:

- systéme dopytovaných služieb,
- štruktúre inovačných aktivít u poskytovateľov služieb v lesníctve,
- determinácii podporných a regulatívnych nástrojov pre realizáciu služieb,
- vplyve sociálnych a environmentálnych požiadaviek spoločnosti na poskytovanie lesníckych služieb a
- manažmente rizika inovačných procesov.

S ohľadom na teórie vlastníckych práv a transakčných nákladov (COASE 1937) bolo zároveň možné stanoviť niekoľko výskumných otázok, ktoré boli položené respondentom, a to:

- I. Ako vplýva druh vlastníctva a podmienky prostredia na rozhodovanie o štruktúre a rozsahu požadovaných služieb?
- II. Aký je vzťah medzi transakčnými nákladmi súvisiacimi s poskytovanými službami a druhom vlastníctva?
- III. Akú úlohu pri kontraktingu zohráva časové hľadisko (dĺžka zmluvného vzťahu)?
- IV. Ako eliminujú inovačné riziko?

Štruktúra interview bola navrhnutá tak, aby sa umožnilo analyzovať faktory, ktoré kvantitatívne a kvalitatívne ovplyvňujú dopyt po lesníckych službách. Interview bolo rozdelené do niekoľkých oblastí, ktoré sú bližšie charakterizované v tab. 1.

VÝSLEDKY A DISKUSIA

Vo všeobecnosti podniky externalizujú predovšetkým aktivity, ktoré nesúvisia s ich hlavnou činnosťou, ale majú charakter doplnkový alebo podporný. V prípade trhu s lesníckymi službami sa však na externý subjekt presúvajú hlavné výrobné činnosti (pestovné práce, ťažba dreva). Je to špecifikum tohto trhu, ktoré súvisí s ostatnými osobitosťami výroby v lesnom hospodárstve. Významný vplyv tu zohrávajú hlavne sezónnosť pestovnej činnosti a náhodnosť kalamitných ťažieb, ale aj iné faktory. Z týchto dôvodov je pre tento trh príznačná závislosť na poskytovateľoch služieb zo súkromného sektora.

Internalizácia lesníckych prác priamo súvisí s možnosťami ich využitia počas celého roka, avšak efektívnosť ovplyvňuje náročnosť na ľudské zdroje vo výrobe a na materiálovo-technologické vybavenie lesníckych subjektov. Takto možno objasniť, prečo producenti surového dreva vykonávajú hlavnú činnosť dodávateľsky, čiže formou outsourcingu. Možno tiež predpokladať, že vlastníci, resp. obhospodarovatelia lesov vnímajú ako hlavnú činnosť tú, ktorá prináša tržby. Predmetom outsourcingu preto nebýva manipulácia drevnej hmoty, čiže činnosť, pri ktorej možno sortimentáciou maximalizovať tržby za surové drevo.

Z výsledkov štruktúrovaného interview možno jednoznačne konštatovať, že kontrakty, ktoré by vyžadovali špecifické investície by boli ochotní uzatvoriť takmer všetky oslovené podniky, avšak za určitých podmienok, ktoré znižujú mieru ich rizika. Tieto podmienky sa týkali najmä istoty, že pomerná časť investície bude splatená zákazkou. V tejto oblasti je možné pozorovať určité špecifiká, ktoré môžu vplývať na fungovanie a štruktúru dopytu po lesníckych službách.

Podstatnú úlohu tu zohráva cena zákazky a jej dĺžka. V prípade zrušenia kontraktu o vykonaní služieb zo strany objednávateľa sa väčšina oslovených poskytovateľov služieb bude snažiť ponúknuť tieto služby iným potenciálnym objednávateľom pri určitej modifikácii. Praxou je, že sa na odvozných súpravách alebo mechanizmoch vykonávajú drobné úpravy pre rôznych objednávateľov. Poskytovatelia vo všeobecnosti vnímajú slabé možnosti ochrany pred špecifickými investíciami pri uzatváraní zmlúv. Sú presvedčení, že majú malý priestor pre manažovanie rizika. Aj keď sa snažia klásť dôraz na kvalitu zmluvy, nemajú vo

Tab. 1.

Skúmané oblasti interview
Examined areas in interview

Skúmané oblasti/Examined areas	Charakteristika skúmanej oblasti/Characteristics of examined area
Charakteristika podniku/ Characteristics of company	Charakteristika vlastníka/obhospodarovateľa lesa, popis obhospodarovaného lesného majetku, štruktúry a objemu požadovaných dodávateľských prác a prác vykonávaných vo vlastnej réžii. Characteristics of forest owner/manager, description of managed forest property, structure and amount of demanding and self-providing contracted works.
Opatrenia verejnej politiky ovplyvňujúce dopyt po lesníckych službách/ Public policies affecting the demand for forestry services	Identifikácia vplyvu štátnych opatrení na dopyt po službách v LH a spôsoby vyhľadávania služby jej objednávateľom; systém legislatívnych obmedzení, ktoré vplyvajú na samotnú potrebu objednávateľa lesníckych služieb realizovať práce, ktoré vykonávajú dodávateľia služieb (zákon o lesoch a zákon o ochrane prírody a krajiny). Identification of the effects of state measures influencing demand for services in forestry and ways how customers seek for services; system of legislative restrictions affecting the need of customers to implement works carried out by service suppliers (Act on Forests, Act on Nature and Landscape Protection).
Kontrakty, transakčné náklady a ochrana investícií/ Contracts, transaction costs and investment protection	Dôvody, kedy sa firme oplatí vykonávať dané služby vo vlastnej réžii a kedy je pre ňu výhodnejšie využiť dodávateľský spôsob, návratnosť investícií, kvantifikácia transakčných nákladov spojených s transakciou jednotlivých dopytovaných služieb (v absolútnej miere a v relatívnej ako pomer k celkovým nákladom). The reasons deciding whether the services should be carried out by contractors themselves or preferably by sub-contractors, return on investment, quantification of transaction costs associated with transactions of individual demanded services (absolute value and relative rate as a proportion of total costs).
Sociálne a environmentálne požiadavky na poskytované služby/ Social and environmental requirements for provided services	Skúmanie postoja k uvedeným požiadavkám, pričom sociálne požiadavky dopytu boli chápané najmä ako kvalifikovanosť a zručnosť pracovníkov a environmentálne predovšetkým ako šetrnosť technológií k životnému prostrediu. Study of attitudes towards given requirements; the social requirements of demand were seen mainly as qualifications and skills of workers, the environmental requirements mainly as environmental friendliness of technologies.
Zhodnotenie a identifikácia problémov trhu s lesníckymi službami v SR/ Assessment and identification of problems of the forestry services market in Slovakia	Všeobecné zhodnotenie podmienok na trhu s lesníckymi službami, možností eliminácie inovačného rizika, identifikácia problémových oblastí a načrtnutie možností budúceho vývoja. General assessment of conditions on the forestry services market, possibilities of innovation risk elimination, identification of problem areas and the outline of possible future development.

vyjednávani také postavenie, ktoré im umožňuje v plnej miere chrániť investície do inovácií. Tento fakt vystihuje aj vyjadrenie jedného z poskytovateľov služieb, že nemá vyjednávaciu silu pri kontraktovaní, iba sa prispôbuje požiadavkám objednávateľa. Rovnako je problém chrániť sa pred krátením ceny alebo vypovedaním zmluvy zo strany objednávateľa.

Aj keď je u poskytovateľov snaha uzatvárať najmä dlhodobé kontrakty, dĺžka kontraktov je stanovená prevažne flexibilne. Z výsledkov interview vyplýva, že poskytovatelia služieb sú kontraktovaní prevažne jednorázovo a periodicita uskutočňovania služieb v kontraktach prakticky neexistuje. Tento trh je ale založený na dlhodobých vzťahoch, a tak paradoxne u niektorých poskytovateľov tvoria zmluvy so stálymi objednávateľmi väčšinu alebo aspoň 50 % ich obratu. Pri uzatváraní dlhodobých zmlúv s novými objednávateľmi sú poskytovatelia služieb opatrnejší a vzťahy vznikajú na základe referencií, alebo k uzatvoreniu dlhodobej zmluvy ani nedôjde a sú uzatvárané iba krátkodobé zmluvy pre overenie si zmluvných strán a až po pozitívnom krátkodobom zmluvnom vzťahu sa uzatvára vzťah dlhodobý.

Špecializácia na určité pestovné alebo ťažbové činnosti nie je bežná, u väčšiny poskytovateľov lesníckych služieb je snaha o poskytovanie komplexných dodávok služieb, pre pokrytie čo najširšej škály prác, na ktoré majú technické a technologické vybavenie. Objednávateľia to odôvodňujú faktom, že menej dodávateľov predstavuje lepšiu organizáciu prác. Na výkon služieb používajú dodávateľia služieb prevažne vlastný technologický park. Prenájom technológií je iba pri veľkom objeme prác. Využívanie vlastného technologického parku predstavuje pre nich výhody, hlavne v možnosti ich využitia v reálnom čase. Prípady využitia dodávateľských služieb sú skôr využívané z organizačného hľadiska (naslednosť prác), prípadne pri väčších objemoch a náročnejších prácach.

Transakčné náklady spojené s časom stráveným hľadaním ponuky a súvisiacimi činnosťami až po spísanie zmluvy nie sú u väčšiny podnikov zvažované. Čo sa týka zmlúv, prvotný návrh predkladá zväčša objednávateľ. Sú tu definované aj podmienky preberania vykonávaných prác, kde poskytovatelia majú možnosť zapracovať aj skutočnosti, za ktoré objednávateľovi už nezodpovedajú. Dohoda o tom, kto nesie zodpovednosť, je kľúčová z pohľadu možného oportunistického správania sa. Všetci oslovení poskytovatelia služieb si náklady spojené z nesením zodpovednosti za prípadné škody pri výkone prác uvedomujú, ale ich zapracovanie do kontraktu závisí od konkrétneho prípadu, podľa vyjednávačej pozície. Ak je táto pozícia dostatočne silná, zapracujú podmienky zohľadňujúce transakčné náklady pri krátkodobých kontraktach, pri dlhodobých sa to rieši skôr upozornením alebo kompenzáciami. Dodatočné náklady tohto charakteru, spôsobené oportunistickým správaním sa objednávateľa zaznamenali takmer všetky subjekty, aj keď len v malom množstve kontraktov. Jednalo sa najmä o znižovanie cien služieb počas výkonu prác alebo navýšenia nákladov na ich vykonanie. Výnimočne objednávateľ nezapltil za vykonané práce.

Vo všeobecnosti možno konštatovať, že poskytovatelia služieb kladú dôraz na kvalitu poskytovaných služieb. V mnohých prípadoch sa ukázalo, že základom úspechu sú inovácie vedúce k využívaniu špecifických technológií, ktoré poskytovatelia chápu ako svoju konkurenčnú výhodu. Aj keď úspech pri získavaní kontraktov nebol jednoznačne naviazaný na využívanie nových technológií, je zrejmé, že podnikom, ktoré takýmto technológiami disponujú, sa darí získavať pracovné zákazky.

Vo väčšine prípadov nemožno tieto inovácie chápať iba ako inovácie poskytovaných služieb alebo technologické inovácie, ale pre daný sektor poskytovania lesníckych služieb skôr ako inovácie paradigmy – zmeny v základnom mentálnom modeli vnímania konkurencieschopnosti. Ide tu o nové riešenie štandardnej trhovej situácie, kedy základom úspechu sú inovácie vedúce k využívaniu špecifických technológií použitím nového spôsobu, ktorý nebol v tejto situácii zaužívaný,

alebo závislými inováciami technológie od výšky a dĺžky kontraktu, kedy sú hlavné výrobné činnosti presunuté na poskytovateľov týchto služieb ako nositeľov inovácie. Previazanosť investícií do technologických inovácií a kontraktu sa týkajú najmä inovačného rizika, t.j. že pomerná časť inovácie bude splatená zákazkou, kde výška kontraktu na zákazku by mala predstavovať 50–80 % z výšky investície do inovácií a dĺžka tohto kontraktu by mala byť minimálne 5 rokov. Takto realizované inovácie potom z pohľadu podnikateľsky koncipovaného rozvojového manažmentu, ktorého súčasťou sú aj inovačné procesy, predstavuje jeho lineárnejší priebeh a znižuje sa vznik krízových javov a situácií. Inovačný proces je prehľadnejší, jeho kauzálne vzťahy a súvislosti sú cieľené a usmerňované. Napriek tomu ale riziko spojené s týmito inováciami existuje a predstavuje potenciálny problém alebo nebezpečenstvo vzniku škody, možnosť zlyhania či zničenia. Teda vyjadruje mieru pravdepodobnosti dosiahnutia výsledku, ktorý je rozdielny od očakávaného. Za daných podmienok sa poskytovatelia lesníckych služieb snažia eliminovať najmä ekonomické a komerčné riziká. Ostatné riziká ohrozujúce inovácie vo väčšej miere nezvažujú pri investícii do inovácií, ako napríklad poistné riziká a pod. Vo väčšine prípadov tu ide najmä o riziká sprevádzajúce jednotlivé činnosti inovačného procesu poskytovaných služieb ako o riziká sprevádzajúce rozhodnutia. V súvislosti s inovačným procesom hlavnú úlohu zohrávajú dva druhy rizík, a to (i) technické, technologické a (ii) komerčné. Technické a technologické riziká predstavujú, že uplatnenie inovačných princípov v praktickej činnosti môže spôsobovať ťažkosti alebo čas ich uplatnenia bude veľmi dlhý, resp. sa bude prejavovať ako riziko koncepčného postupu. Komerčné riziká zahŕňajú precenenie kontraktu, schopnosť dodávateľa inovácií, zmeny v objednávke a pod. Vplyv týchto dvoch druhov rizík sa následne pri používanom inovačnom procese u poskytovateľov lesníckych služieb prejavuje vysokým stupňom komerčného rizika pri získaní kontraktu, ktorý, ako už bolo prezentované, je s inováciou vo veľmi úzkej väzbe, nakoľko kontrakt predstavuje krytie investícií do inovácií vo väčšinej miere a technické, resp. technologické riziko je v tejto etape inovačného procesu minimálne, viď obr. 1 – väzba [1] a [2]. Týmto poskytovatelia v ďalších etapách realizácie inovácie a jej využívania zabezpečujú minimalizáciu komerčného a s tým spojeného ekonomického a aj trhového rizika, ktoré v klasickej chápaní inovačného procesu je práve v týchto etapách (častiach) najväčšie. Meniace sa podmienky trhu ako aj požadované špecifikácie sú presne zafinované v kontrakte na stanovený čas, čo je zárukou tejto minimalizácie rizika.

Avšak tu sa práve prejavujú technické, resp. technologické riziká, ktoré zavádzaním predstavujú uplatnenie inovačných princípov v praktickej činnosti a môžu spôsobovať problémy v koncepčnosti postupov, nesprávnom odhade vplyvu rôznych mechanizmov, v kontrole a pod. Vyplývajú zo skutočnosti, že niektoré princípy nie sú dobre a dostatočne preskúmané, resp. nebola pochopená ich dôležitosť, viď obr. 1 – väzba [3] a [4].

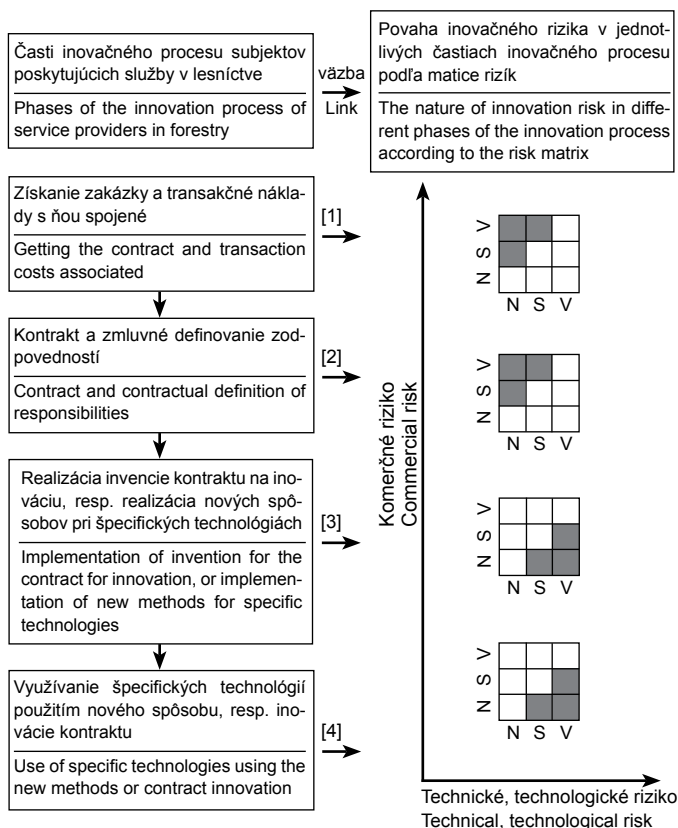
Významným faktorom pri celom manažmente rizika inovácií a možnosti získať kontrakt na krytie investícií do inovácií je dĺžka pôsobenia poskytovateľa služieb na trhu, čo zvyšuje jeho spoľahlivosť a dôveryhodnosť, pretože objednávateľia sa často pri výbere orientujú na základe získaných referencií o danom poskytovateľovi. Pozitívne možno hodnotiť i previazanosť vlastníkov lesov a dodávateľov služieb, na druhej strane však mnoho poskytovateľov negatívne hodnotí majoritné postavenie štátneho lesného podniku. Vzhľadom na budúcnosť trhu s lesníckymi službami je možné výskumné aktivity zamerať na otázky kooperácie medzi veľkými a malými poskytovateľmi s cieľom identifikovať dodatočné transakčné náklady, ktoré môžu vzniknúť v prípadoch, ak veľký poskytovateľ získa prácu a následne využíva subdodávateľské práce menších poskytovateľov. V dlhšom časovom horizonte, ktorý súvisí s ďalším formovaním sa trhu a stabilizáciou podmienok medzi poskytovateľmi a objednávateľmi služieb, je možné skúmať podmienky kontraktov v súvislosti s obdobím, na aké sa jednotlivé kontakty uzatvárajú.

ZÁVER

Príspevok poukazuje na problematiku externalizácie hlavných činností lesných podnikov prostredníctvom kontraktovania a vplyvu týchto skutočností na manažment rizika inovačného procesu poskytovateľov týchto lesníckych služieb, vychádzajúc z ekonomie prírodných zdrojov, teórie transakčných nákladov, špecifikami dodávateľských služieb a rozhodovaním o službách v rámci tzv. outsourcingu. Prezentuje výsledky riadeného štandardizovaného interview fungovania dopytu na trhu s lesníckymi službami a inovačných aktivít spoločností kontraktujúcich lesnícke služby, poukazujúc na špecifiká tohto sektora. Poskytovatelia lesníckych služieb vo všeobecnosti majú na trhu nízku vyjednávaciu silu, objednávateľia na nich presúvajú hlavné výrobné činnosti, čo ich vedie k riadeniu rizika v inovačnom procese formou paradigmy. Paradigma riadenia inovačného rizika sa prejavuje presunom komerčného rizika na začiatok inovačného procesu a technologické, resp. technické riziko sa v tomto sektore prejavuje na konci inovačného procesu. Táto skutočnosť predstavuje špecifikum tohto sektora pri riadení rizika v inovačnom procese, ktoré vo všeobecnosti funguje naopak. Rovnako ďalším špecifikom tohto sektora, ktoré nie je štandardné pri outsourcingu, je presun hlavných výrobných činností na externé subjekty.

Podakovanie:

Autori ďakujú agentúre VEGA MŠ SR za finančnú podporu pri riešení projektu 1/0385/13 „Modelovanie substitučných zmien na trhu s drevom v dôsledku rastúceho dopytu po obnoviteľných zdrojoch energie“.



N – nízke riziko, S – stredné riziko, V – vysoké riziko
N – low risk, S – medium risk, V – high risk

Obz. 1.

Syntéza rizik inovačného procesu poskytovateľov lesníckych služieb

Fig. 1.

Synthesis of the risks of innovation process of forestry contractors

LITERATÚRA

- ANDERSON T.L. 2007. Tržní proces a kvalita životního prostředí. In: Čamrová, E. (ed.): *Ekonomie a životní prostředí – nepřátelé, či spojenci?* Praha, Alfa Publishing; Liberální institut: 399 s.
- BEHRENS M. 2003. Quantitative und qualitative Methoden in der Politikfeldanalyse. In: Schubert K., Bandelow N.C. (eds.): *Lehrbuch der Politikfeldanalyse*. München, Oldenbourg: 203–235.
- DENZIN N.K. 1978. *Sociological methods: a source book*. New York, Mc Graw-Hill Book Company: 434 s.
- BOURIAUD L. et al. 2011. Policy and market-related factors for innovation in forest operation enterprises. In: Weiss G. (ed.): *Innovation in forestry: territorial and value chain relationships*. Walingford, CABI/COST: 276–293.
- BROWN T.L., POTOSKI M. 2003. Transaction costs and institutional explanations for government service production decisions. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13 (4): 441–468.
- COASE R.H. 1937. The nature of the firm. *Economica*, 4 (16): 386–405.
- DUPAE A. et al. 1997. *Manažment inovácií podniku*. Bratislava, Ekonóm: 262 s.
- HENDL J. 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha, Portál: 408 s.
- JARSKÝ V. 2014. *Inovace v lesním hospodářství – systémový pohled*. Praha, Powerprint: 135 s.
- MEUSER M., NAGEL U. 1991: Experteninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methoden-Diskussion. In: Garz, D., Kraimer, K. (ed.): *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen*. Opladen, Westdeutscher Verlag: 441–471.
- OECD. 2005. The role of market type mechanisms in the provision of public services. Bangkok, Thailand, 15-16 December 2005. [online]. Bangkok, OECD Asian Senior Budget Officials: 26 s. [cit. 2014-05-05]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.oecd.org/dataoecd/42/41/35651554.pdf>.
- OROZCO N. et al. 2013. Oregon's forest sector innovation system: an investigation towards advanced performance. *Forestry Chronicle*, 82 (2): 225–234.
- PALUŠ H. et al. 2011. *Trh s lesníckymi službami*. Zvolen, Technická univerzita vo Zvolene: 45 s.
- PALUŠ H. et al. 2012. Podmienky dopytu na trhu s lesníckymi službami. *Acta Facultatis Forestalis Zvolene*, 54 (1): 111–129.
- POTKÁNY M. 2011. *Outsourcing v podnikoch drevospracujúceho priemyslu na Slovensku*. Zvolen, Technická univerzita vo Zvolene: 79 s.
- SIČÁKOVÁ-BEBLAVÁ E., BEBLAVÝ M. 2007. Faktory ovplyvňujúce rozhodovanie o spôsobe zabezpečovania služieb vo veľkých slovenských mestách. *Politická ekonomie*, 2: 245–262.
- VOIGHT S. 2009. *Institucionální ekonomie*. Praha, Nakladatelství Alfa: 236 s.

CONTRACTS AND RISK MANAGEMENT OF INNOVATION PROCESS OF FORESTRY SERVICES CONTRACTORS IN SLOVAKIA

SUMMARY

Contracts concluded in forestry sector relate to specific forest outputs or forest uses. There are many factors influencing the conditions for contractor services in forestry. On one hand, there are general factors of the political, legal and institutional environment creating the basic framework for this sector, and on the other hand, there are specific conditions of designing and arranging contractual arrangement. Policy framework should establish the rights and responsibilities of actors and fair mechanism for dealing with conflicts to create confidence and security for both contract parties and to enable fairness and stability of the conditions required for business operations. As the policy in other sectors of economy can affect forestry policy and cause significant forest destruction, the cross-sectorial linkages should be also considered.

This paper analyses the conditions for the conclusion of contracts at the forestry contractors market in Slovakia and, in particular, it emphasizes the issue of externalization of the main activities of forest enterprises through contract management and risk management of innovation processes. It presents the results of a standardized interview aimed at the analysis of contractors and their innovation activities. The results pointed out specifics of this market related to the nature of forestry, such as the willingness of contractors to conclude contracts under certain conditions related to risk reduction or long-term duration of contracts based on long-term relationships between the parties. In general, negotiating position of contractors is weak and there is also a limited space to reach the terms that would effectively protect contractors from potential opportunistic behaviour of forest owners. The contractors often adapt their decisions in a way to minimize the risk of innovation and thus create innovative risk management paradigm, where the high commercial risk is present at the beginning of the innovation process while the technological risk at its end. The synthesis of the risks of innovation process of forestry contractors is shown in Fig. 1. Another specific feature of this market, which, however, is not typical for outsourcing, is the transfer of main production activities to external entities.