

FINANČNÝ MANAŽÉR

Ročník XXV. • Špeciálne číslo • Periodikum Slovenskej asociácie finančníkov • 2025

SAF Slovenská
asociácia
finančníkov



FINANČNÝ MANAŽÉR

Ročník XXV. • Speciálne číslo • Periodikum Slovenskej asociácie finančníkov • 2025

OBSAH

□ ÚVODNÍK

Michal IŠTOK, člen redakčnej rady 3

□ INTERVIEW

ZNIŽOVANIE DEFICITU PO NÁROČNÝCH ROKOCH JE NEVYHNUTNÉ

Matej HORŇÁK, analytik Slovenskej sporiteľne hovorí o podstate a dôsledkoch konsolidácie verejných financií na Slovensku (Katarína ŠEBEJOVÁ). 4

□ ODBORNÉ A TEORETICKÉ TÉMY

IMPLEMENTÁCIA NOVÉHO ÚČTOVNÉHO PROGRAMU BEZBOLESTNE – AKO NA TO

Zuzana BENEŠOVÁ 8

ZMENY SPRÁVANIA U ĽUDÍ VO FINANČNEJ NÚDZI

Peter DANIEL 13

POKROKY V OBLASTI UMELEJ INTELIGENCIE

Miroslav KRAJČOVIČ 35

ESG A NEFINANČNÉ VYKAZOVANIE

Matej REPA 40

BUDÚCNOSŤ KONKURENCIESCHOPNOSTI EURÓPY

Iveta GRIACHOVÁ 42

PLÁNOVANIE V KONTEXTE FINANČNÉHO RIADENIA PODNIKU

Peter ANDRIŠIN 46

□ STRÁNKY SAF

SAF A FINANČNÉ VZDELÁVANIE MLADÝCH

(Peter DANIEL) 52

POZVÁNKA NA 23. ROČNÍK KONFERENCIE „FINANČNÉ RIADENIE PODNIKOV 2025“ A VALNÉ ZHROMAŽDENIE SAF

(redakcia) 54

□ ENGLISH SUMMARY 55



Šéfredaktorka

Ing. Miloslava Zelmanová

Zástupca šéfredaktora

prof. Ing. Peter Krištofík, Ph.D.

Členovia redakčnej rady

Ing. Mária Širaňová, MA, PhD.

doc. Ing. Michal Ištók, PhD.

JUDr. Ing. Peter Daniel, PhD.

Mgr. Ing. Katarína Šebejová, PhD.

Výkonná editorka

Ing. Lenka Lehocká

Vydavateľ

Slovenská asociácia finančníkov

Adresa redakcie

Drieňová 3, 821 01 Bratislava

Tel.: +421-2 – 4363 5667

Fax: +421-2 – 4363 5667

E-mail: kancelaria@asocfin.sk

Internet: www.asocfin.sk

ISSN 2729-7705

Grafická úprava

LAYOUT, s. r. o., Bratislava

www.layout.sk

Tlač

D one PRINT, s. r. o.

Doležalova 3

821 04 Bratislava

Milé čitateľky, milí čitatelia,

v čase písania úvodníka do tohto už tretieho špeciálneho tlačeneho čísla je zrejmé, že Európu, teda aj Slovenskú republiku čoskoro zasiahnu vysoké (25 %) clá pri vývoze automobilov do USA. Bohužiaľ, vzhľadom na štruktúru a zameranie slovenského hospodárstva na automobilový priemysel patríme k štátom, v ktorých sa očakáva najvýraznejší ekonomický dopad (až na úrovni mínus 2,7 % HDP). Táto situácia je pre nás mimoriadne nepríjemná aj vzhľadom na skutočnosť, že patríme medzi štáty, kde je aktuálne tempo nárastu čistého dlhu alarmujúce, keďže sa postupne blížíme k dlhu až 100 mld. EUR.

Na konci roka nám ratingová agentúra Moody's znížila rating. Podľa vývoja určitých parametrov možno konštatovať, že hodnotenie, ktoré začína písmenom B sa čoskoro môže stať realitou (čo by znamenalo návrat o 20 rokov späť). Rating štátu je dôležitá vec, a jeho prvé negatívne dôsledky už môžeme pozorovať v súvislosti s emitovaním dlhodobých štátnych dlhopisov, pri ktorých sa výnosnosť prehupla už cez 4 %. Náklady na obsluhu štátneho dlhu výrazne narastajú a viacerí odborníci upozorňujú, že dlhová špirála sa začína roztáčať.

Uvedomujem si, že úvodník by mal byť „vyrovnaný“ a mali by sme uviesť aj pozitívne aspekty, ale v súvislosti so súčasnou situáciou mi nedá nespomenúť aj novú daň z finančných transakcií, ktorá bola zavedená od apríla 2025. Okrem týchto faktov v súčasnej dobe postupne vnímame aj negatívne umiestňovanie Slovenska v rebríčkoch vývoja konkurencieschopnosti, neistotu v hospodárstve, korupciu a iné problémy. O kvalite vysokého školstva, výskume a vývoji, stabilite podnikateľského a daňového prostredia sa zmieňovať radšej ani nebudem. I keď presné štatistiky nemáme, v poslednej dobe intenzívne presakujú informácie, že Slovensko neopúšťajú už len spoločnosti (právnické osoby), ale čoraz viac aj vyššia stredná trieda obyvateľstva (fyzické osoby).

A napokon predsa aj niečo pozitívne. Som veľmi rád, že naše nové číslo časopisu Finančný manažér reaguje na aktuálne témy. Úvodné interview sa tematicky venuje potrebe znižovania deficitu po náročných rokoch a dôsledkom konsolidácie verejných financií na Slovensku. Predkladané číslo obsahuje šesť odborných článkov.

Predpokladám, že účtovníkov zaujme predovšetkým prvý príspevok, ktorý sústreďuje pozornosť na



implementáciu nového účtovného programu. Konsolidácia verejných financií a hospodársky pokles majú negatívny dopad nielen na podnikateľský sektor, ale v konečnom dôsledku priamy dopad aj na obyvateľstvo. Druhý článok sa preto zaoberá zmenami správania u ľudí vo finančnej núdzi. Tretí článok poskytuje pohľad na pokroky v oblasti umelej inteligencie, ktorá je jednou z výziev aktuálneho (nielen) podnikateľského sektora. Nasledujúce dva príspevky na seba tematicky nadväzujú. Štvrtý príspevok sa zameriava na novú povinnosť nefinančného vykazovania ESG, keďže táto sa od roku 2025 týka aj viacerých slovenských spoločností. Inovačnej diere, resp. budúcnosti konkurencieschopnosti Európy sa venuje piaty článok (osobne ma zaujala informácia o podiele Európy na svetovom HDP, a to 17 %). A napokon na potrebu plánovania v kontexte finančného riadenia podniku (aj vzhľadom na časté a významné zmeny prostredia) upozorňuje posledný príspevok.

Pevne verím, že toto vydanie bude pre Vás inšpiratívnym čítaním.

Michal Ištok
člen redakčnej rady

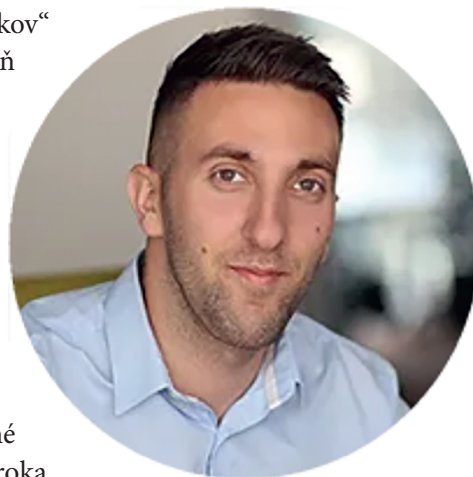
Znižovanie deficitu po náročných rokoch je nevyhnutné

Matej Horňák, analytik Slovenskej sporiteľne hovorí o podstate a dôsledkoch konsolidácie verejných financií na Slovensku. Rozhovor čerpá z vystúpenia na podujatí SAF o makroekonomickom výhľade SR na rok 2025.

Ako sa to stalo, že má Slovensko taký vysoký verejný dlh a potrebuje ho znížiť?

Dlh je dlhodobým problémom Slovenska, narástol už po finančnej kríze, kde jeho vrchol dosiahol takmer 55 % HDP v roku 2013. Počas „dobrých rokov“ medzi 2013 a 2019 sme ho však znižovali len veľmi mierne, na úroveň 48 % v roku 2019. Nepripravili sme si tak akúsi rezervu pre prípad, že by prišiel nejaký problém. A ten naozaj prišiel, už v roku 2020. Štát musel preto prirodzene reagovať, výdavky boli vysoké a len za dva roky dlh prudko narástol na 60 % HDP.

Je normálne, že štát v kríze musí do ekonomiky zasiahnuť, dôležité ale je, aby výdavky spĺňali dva faktory – existovali iba kým sú treba a smerovali tam, kde sú treba. Zároveň, po tom, čo krízová situácia pominie, musíme začať „upratovať“ a deficit znižovať. To však nebolo vidno. Okrem trvalých výdavkov z čias pandémie a energetickej krízy však kľúčovú rolu zohrávajú lokálne faktory, najmä mnohé výdavkové opatrenia prijaté v parlamente v predvolebnom období roka 2023. Ak dnes porovnáme deficit verejných financií s rokom 2020, Slovensko je jednou z dvoch krajín, spolu s Rumunskom, v ktorej deficit za rok 2024 dosiahol alebo presiahol hodnotu, ktorú sme mali počas pandemickej krízy. Deficit za vlaňajšok bol 5,3 percent HDP a ak by štát nezakročil, takto vysoké hodnoty by pokračovali aj v ďalších rokoch.



Bude už tento rok dlh nižší a klesne jeho podiel na HDP?

Napriek tomu, že štát už prijal konsolidačný balík a predpokladá, že jeho hodnota v tomto roku klesne na 4,7% HDP, deficit aj v tomto roku s najväčšou pravdepodobnosťou ostane medzi najvyššími spomedzi krajín únie. Zároveň očakávame, že dlh v pomere k HDP bude naďalej narastať, hoci, samozrejme, miernejšie než by tomu bolo bez akýchkoľvek opatrení. Ukazuje to, že ešte stále je veľký kus cesty pred nami. Na situáciu vo verejných financiách dlhodobo upozorňujeme my, ekonómovia, ale napríklad aj Európska komisia či ratingové agentúry. Upratovanie rozpočtu po tých náročných rokoch je jednoducho nevyhnutné. Signály nám vysielali už aj finančné trhy, keďže slovenská riziková prirážka oproti nemeckým dlhopisom dosahovala v uplynulých rokoch už aj vysoké hodnoty 130-140 bazických bodov.

Odráža sa vysoký dlh aj v hodnoteniach ratingových agentúr?

Samozrejme, spomínajú ho hodnotenia všetkých ratingových agentúr. O stav slovenských verejných financií sa zaujímali dlhodobo a boli to veľmi časté otázky počas našich stretnutí v roku 2023 a 2024. Pýtali sa, či Slovensko pristúpi k konsolidácii, aké opatrenia očakávame a či sú politicky priechodné. Agentúra Fitch už koncom roka 2023 pristúpila k zníženiu slovenského ratingu, ostatné agentúry vyčkávali.

Dôležitá z pohľadu agentúr teda bola aj politická priechodnosť konsolidácie?

Záujem ratingových agentúr sa vlni počas našich diskusií zúžil predovšetkým na dve hlavné oblasti. Prvou bolo, či bude konsolidácia politicky priechodná a či vláda z nej získa toľko peňazí, koľko očakáva. Druhou

oblasťou, ktorá bola pomerne novou, boli otázky o právnom štáte a zhoršujúcich sa vzťahoch Slovenska s EÚ - inštitucionálne nastavenie, prijímané zákony súvisiace s úrovňou právneho štátu a hrozby z toho vyplývajúce. V závere roka 2024 aj agentúra Moody's pristúpila k tomu, že rating Slovenska znížila o jeden percentuálny bod na úroveň A3, čo je na úrovni agentúry Fitch. Agentúra S&P, tretia z tých najväčších a najznámejších, si zatiaľ zachováva optimistickjší prístup a drží rating Slovenska o dva levely nad ostatnými agentúrami, zatiaľ ešte aj so stabilným výhľadom. Spomínané dve oblasti však ako negatívne hrozby uvádzala aj táto agentúra. Slovenské verejné financie sa jednoducho stali kľúčovou témou v očiach našich zahraničných partnerov. Podľa prepočtov Rady pre rozpočtovú zodpovednosť, ak by Slovensko nerobilo nič a nechali by sme naše lokálne politiky nastavené tak, ako boli, do roku 2028 by nám vzrástol verejný dlh o 15 percentuálnych bodov na 71 percent nášho HDP, čo je vysoko nad našim ústavným zákonom o rozpočtovej zodpovednosti či fiškálnymi pravidlami EÚ.

Takže po konsolidácii už dlh do roku 2028 bude klesať?

Hoci v našich odhadoch rátame s konsolidačnými opatreniami, trajektória sa nateraz neotáča. Dlh sa stále drží na rastúcej trajektórii, z 56 percent v roku 2023 na 61 percent v roku 2028. V roku 2025 uplynú dva roky od schválenia programového vyhlásenia vlády, dlh je v najvyššom 5. pásme dlhovej brzdy podľa ústavného zákona o rozpočtovej zodpovednosti a do 21. novembra 2025 platí výnimka pre sankcie od 3. pásma. Preto bude musieť vláda reagovať ešte výraznejšie a prijímať dodatočné opatrenia, ak chceme začať podiel dlhu na HDP znižovať.

Vláda zvýšila niektoré dane, zavádza novú transakčnú daň a nevelmi šetrí na výdavkoch. Získa dosť na to, aby deficit klesol na tri percentá HDP v roku 2027?

Keď sa pozeráme na konsolidáciu čisto len objemovo, pre rok 2025 vláda predstavila opatrenia, ktoré dosahujú asi 2,7 miliardy eur a oznámila, že plánuje pre rok 2025 deficit verejných financií na úrovni 4,7 percenta HDP. Avšak ak bol v minulom roku deficit okolo šesť percent, potom by jej na takéto zníženie deficitu, aké plánuje pre tento rok v pomere k HDP, stačilo asi 1,7 až 1,8 miliardy eur. Do spomínaných 2,7 miliardy eur tak zostáva asi jedna miliarda, je to akoby nejaký vankúš. Otázkou je, ako ho vláda využije. Či na nové výdavkové opatrenia, napríklad už zverejnené opätovné plošné dotovanie cien energií alebo je nejaká časť balíka vyhradená aj na to, že ohlásené opatrenia z hľadiska plánovaného objemu jednoducho nebudú také efektívne, ako sa očakáva. Podľa výpočtov Rady pre rozpočtovú zodpovednosť bude do roku 2027 potrebné usporiť asi 3,1 miliardy eur – ak chce vláda stlačiť deficit pod 3 % HDP, tak ako avizovala. Minister financií pôvodne uviedol objem konsolidácie pre rok 2026 vo výške asi 850 miliónov, neskôr odhad zvýšil na jednu miliardu. Začiatkom marca premiér oznámil, že budúročná konsolidácia presiahne dve miliardy eur. Časť týchto prostriedkov však bude použitá na pokrytie nových výdavkov v rozpočte, otázne potom je, aká časť z tejto sumy predstavuje skutočné zníženie výdavkov a naozaj sa premietne do nižšieho deficitu. Zároveň sa to bije s politickým cyklom, keďže na rok 2027 vychádza aj riadny termín parlamentných volieb.

Vo volebnom roku politici radšej rozdávajú ako šetria, je to reálne podľa vás?

Taký je súčasný plán a práve kvôli politickému cyklu to bude ešte veľká výzva, akým spôsobom bude toto „upratovanie“ vo verejných financiách pokračovať. Vidíme totiž, že objemový profil konsolidácie je zatiaľ pomerne nevyvážený. Mnohé možné opatrenia pritom vláda zo šuplíka už vytiahla. V tomto roku nám objemovo prinesú zhruba 60 % celkovej sumy len asi tri najväčšie z nich.

Môžete ich konkretizovať?

Jedným je zvýšenie dane z pridanej hodnoty na 23 percent na väčšinu produktov. Toto je taká daňová „bazuka“ s potenciálom priniesť veľké množstvo peňazí, pričom vláda očakáva, že vyberie nejakých zhruba 700 až 800 miliónov eur. Druhé najväčšie je daň z finančných transakcií, ktorou sme sa, bohužiaľ, inšpirovali v susednom Maďarsku. Vláda predpokladá, že z tohto opatrenia by sme mohli dostať zhruba pol miliardy eur. No a potom tu máme ešte zavedenie ďalšieho stupňa sadzby dane z príjmov pre právnické osoby, čo by nám malo priniesť ďalších nejakých 450 miliónov. Čiže iba tieto samotné tri opatrenia predstavujú z celkovej konsolidácie nejakých 1,7 miliardy eur.

Sú to opatrenia zamerané prevažne na príjmy, utiahnu to ešte tí, na ktorých sa valia?

Veľa hovoríme o tom, že konsolidovať musíme, rovnako je však dôležité to, akým spôsobom budeme konsolidovať. A na to by sme sa mali v súčasnej situácii do veľkej miery zamerať. Áno, jedna z problematických rovín prijatých opatrení leží v tom, že veľká väčšina tejto prvej konsolidácie je zameraná na nové príjmy. Až dve tretiny z celkovej sumy 2,7 miliardy majú prichádzať z príjmových opatrení ako je vyššia DPH alebo daň z finančných transakcií a podobne. Iba jedna tretina objemu konsolidačných opatrení predstavuje úsporu na strane štátu, čo je pomer, ktorý nie je pre nás veľmi šťastný. Očakávali sme, že konsolidácia sa dotkne oveľa viac práve tých výdavkových opatrení a štát sa bude snažiť byť šetrnejší a efektívnejší. Tých problémových rovín však vidíme viac.

Ktoré to ešte sú podľa vás?

Druhá z nich úzko súvisí s týmto konsolidačným procesom založenom na nových príjmoch štátneho rozpočtu. Spočíva v tom, že kladieme do veľkej miery opätovne nové náklady a novú záťaž na plecia firiem. Do popredia ale potom vyvstáva veľmi dôležitá otázka - nezabudli sme v tomto celom procese na ich konkurencieschopnosť? Globálny trh je veľmi dravý a neúprosný, konkurencia je silná, firmám preto musíme čo najviac pomáhať, aby tento tlak ustáli.

Myslíte, že sa vláda v niečom urýchlila?

Konsolidačné opatrenia boli nepochybne pripravené a prepočítané podľa najlepšieho vedomia a svedomia. Avšak to, na čo nesmieme zabúdať, je kontextuálny pohľad. Všetko, čo urobíme, musíme vnímať v kontexte našej ekonomiky a všetkých ostatných opatrení a zákonov, ktoré prijímame. Nie je preto správne pozeráť sa iba na sumu, ktorú to-ktoré opatrenie prinesie. Musíme vnímať, kto to zaplatí, aké sú ostatné opatrenia, čomu čelia tieto subjekty už dnes a všeobecne čo spraví s podnikateľským prostredím na Slovensku.

Myslíte v porovnaní so susednými krajinami?

Áno, aj. Vezmime si napríklad daň z príjmov právnických osôb za rok 2024. Boli sme na úrovni Česka, niekde tesne pod Rakúskom, čiže na 21 percentách. V tomto roku túto navyšujeme pre určitý typ firiem ešte o ďalšie tri percentá, teda pre tie najväčšie firmy bude 24 percent, čo bude najvyššia sadzba v regióne. Pripočítajme však k tomu ešte daň z finančných transakcií, ktorá k tomu pridáva akoby ďalšie dva percentuálne body. No a potom je ešte viacero sektorov u nás zaťažených dodatočnou sektorovou daňou z príjmov, napríklad aj bankovníctvo. Týmto sú slovenské firmy do veľkej miery znevýhodnené jednak oproti regiónu, ale aj voči ostatným firmám na globálnom trhu. Ďalší rozmer, ktorý musíme vnímať, je, že na úrovni Európskej únie sa dnes vedie veľká debata o tom, že európske firmy ako také strácajú konkurencieschopnosť na svetovom trhu, pretože tu máme niektoré faktory, ktoré európske ekonomiky znevýhodňujú. A my ešte nad to všetko pridávame dodatočné zaťaženie pre domáce firmy.

Takže kvôli vysokému zaťaženiu klesá konkurencieschopnosť slovenských firiem?

Je to jeden z faktorov nižšej konkurencieschopnosti, zďaleka však nie jediný. Existuje niečo ako svetový rebríček konkurencieschopnosti od švajčiarskeho inštitútu IMD, ktorý nás zaradil na 59. miesto zo 67 krajín. Spoločnosť nám tam na chvoste robia krajiny ako Mongolsko, Nigéria či Ghana. Ak sa pozrieme na našich susedov, Maďarsko je na 54. mieste, naši západní susedia Rakúsko a Česko sú na tom ešte výrazne lepšie. Jedna z oblastí skúma ekonomické indikátory ako také, čiže rast HDP, nezamestnanosť či infláciu, kde sme skončili na 56. mieste. V Efektívnosti biznisu, kde máme zaradenú napríklad produktivitu a efektívnosť firiem, financie či manažérske praktiky, máme 64. priečku zo 67. V oblasti s názvom Efektívnosť vlády sme dosiahli 62. miesto, hovorí napríklad o daňových zákonoch, reguláciách, legislatíve či verejných financiách. Poslednou oblasťou je Infraštruktúra, nie však iba cesty či koľajnice, ako by nám mohlo na prvú napadnúť, ale aj infraštruktúra pre výskum a vývoj, zdravotníctvo či školstvo. Tu sme obsadili päťdesiate miesto. Vidíme, že ani v jednej z týchto oblastí Slovensko neexceluje, nachádza sa vždy niekde ku koncu rebríčka.

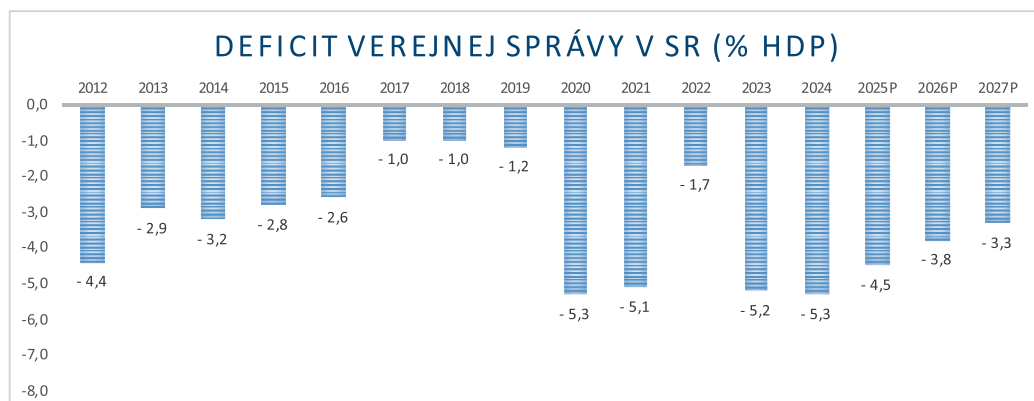
Má nízka konkurencieschopnosť podnikov aj ďalšie dôsledky?

Vnímame ju aj v kontexte konvergencie, teda približovania sa Slovenska k úrovni Európskej únie. Podľa našich prepočtov dosahuje Slovensko aktuálne asi 80 percent úrovne HDP na obyvateľa Európskej únie. Bez toho, aby sme zlepšovali podnikateľské prostredie a vytvorili priestor pre investície a inovácie bude to dobiehanie len veľmi ťažké. A na toto musíme myslieť aj pri kreovaní konsolidačného balíka. Taký ten „ideálny“ by mohol z nášho pohľadu spĺňať tri atribúty. Prvý hovorí, že je veľmi dôležité konsolidáciu postaviť čo najviac na šetrení výdavkov štátu tam, kde to dáva zmysel. Čiže cez zvyšovanie efektívnosti inštitúcií a opatrení, zlučovanie činností úradov, cez vyššiu hodnotu za peniaze, a napríklad aj tak, že budeme prijímať ciele opatrenia na tých, ktorí to potrebujú namiesto plošných schém. V oblasti príjmových opatrení vidíme priestor napríklad pri majetkových či environmentálnych daniach. Tretím a veľmi dôležitým atribútom je zjednodušovanie podnikateľského prostredia.

Neznamená však zlepšovanie podnikateľského prostredia práve nižší príjem štátu?

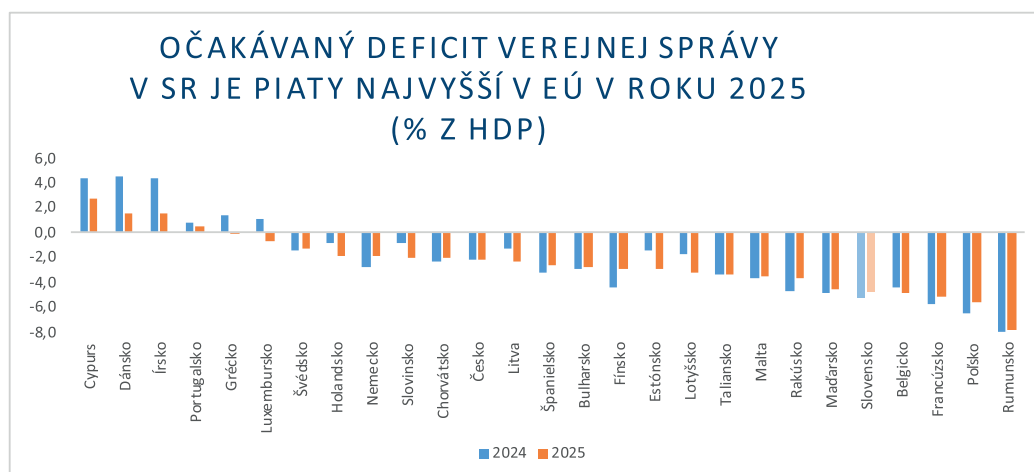
Nemusí to byť nevyhnutne len cez finančné opatrenia. Môže ísť napríklad o odstraňovanie byrokracie, regulácie, jednoducho zľahčenie života podnikateľom, čo im napokon ušetrí nielen náklady, ale aj čas. Povedzme cez zlepšovanie a rozširovanie služieb eGovernmentu, ktoré má tiež v rukách štát. Firmy zároveň potrebujú na svoj dlhodobý úspech kvalitných ľudí s tými správnymi zručnosťami. Toto je z dlhodobého pohľadu naozaj kľúčová oblasť. Zlepšenie vzdelávacieho systému a pripravení absolventi posunú firmy, aj celú ekonomiku. Úspešné firmy im potom môžu poskytnúť zaujímavé príležitosti doma, tak, aby sme minimalizovali „export“ slovenských talentov do zahraničia.

Pripravila: Katarína Šebejová



Zdroj: Eurostat, SLSP

P=Prognóza



Zdroj: 2024=Eurostat, 2025=databáza AMECO

Implementácia nového účtovného programu bezbolestne – ako na to

Zuzana BENEŠOVÁ

Spoločnosť Optimal Management s.r.o. s pôsobiskom v Leviciach, v ktorej portfóliu sú také činnosti, ako procesný audit, služby externého CFO, nastavenie účtovnej metodiky, smerníc, kalkulácií, či samotného účtovníctva spoločnosti, sa venuje okrem ďalších aj podpore pri výbere vhodného účtovného programu a to až po jeho samotnú implementáciu. V dnešných dňoch, kedy technologický vývoj v oblasti IT, AI, RPT napreduje míľovými krokmi, sa každá spoločnosť zamýšľa, čo musí zmeniť, aby bola v takomto dynamickom prostredí dostatočne konkurencie schopná, efektívna, rentabilná s ohľadom na svoje strategické ciele. A teda, súčasťou týchto úvah je aj digitalizácia, prechod na iný softvér, zefektívnenie procesov, či už výrobných alebo administratívnych. Avšak hovorí sa, že každá zmena bolí. No nemusí, ak máte po ruke skúseného odborníka, ktorý to už neraz robil a vie Vás navigovať na správnu cestu, riešiť prípadné problémy za Vás a do viesť Vás až k úspešnému koncu takehoto projektu.



Implementácia nového účtovného programu je dôležitým krokom pre mnohé spoločnosti, ktoré sa snažia udržať krok s rýchlo sa meniacim obchodným prostredím. Pri tomto procese je však kritické mať na pamäti, že nie je dostatočné len mať nový program a jeho dodávateľa. Je rovnako dôležité mať skúsený tím odborníkov, ktorý bude schopný správne a bezchybne preklonit existujúce účtovné údaje do novej formy a do nového programu. Pretože často firmy zistia, že správna implementácia nového účtovného systému nie je len technickou záležitosťou, ale vyžaduje si aj odbornú znalosť a skúsenosti z oblastí daní a účtovníctva samotného.

Implementácia nového účtovného programu znamená celkovú zmenu doterajších postupov, na aké ste zvyknutí. Môže však predstavovať aj zjednodušenie celého účtovania, čo vám koniec koncov prinesie len výhody. Ako sa na ňu postupne pripraviť tak, aby bola úspešná implementácia a samotná zmena programu? Nejde totiž len o program, kde „typer nahodí doklady“. Tu už od počiatku treba uvažovať nad tým, čo chceme mať automatizované, čo chceme mať digitalizované, kde chceme dáta ukladať (hardverové riešenie, cloudové riešenie), zrýchlenie informačného toku, ochrana dát, zefektívnenie administratívy, vzdialené prístupy, atď.

Ak sa teda spoločnosť rozhodla zmeniť účtovný program, je potrebné:

1. identifikovať presné dôvody, pre ktoré chce spoločnosť zmeniť program,
2. stanoviť si cieľ, ktorý chce touto zmenou dosiahnuť,
3. analýza možností dodávateľov či vývoja programu na trhu,
4. stanoviť si tím kompetentných, ktorí musia byť z prostredia užívateľov programu,
5. stanoviť si hlavného koordinátora implementácie,
6. komunikácia a informovanosť tímu voči budúcim užívateľom programu.

Dôvod pre zmenu

Ak chceme doma vymeniť sedačku, máme na to dôvod. Buď je už vysedená, ošúchaná, nepohodlná, alebo je poškodená tak, že oprava by bola už zbytočne nákladná a tak je jednoduchšie ju vymeniť za novú. Krajšiu, čistú, nevŕzgavú, dokonca sa dajú sklápať opierky a ešte má aj ďalšie možnosti navyše v porovnaní s tou starou.

A podobne je to so softvérom. Aký máme dôvod na zmenu? Ak vieme ten dôvod pomenovať, podľa toho budeme vedieť špecifikovať, čo hľadáme na trhu. Napríklad:

- Je program zastaralý a nedá sa prepojiť na iné programy/moduly, z ktorých by ťahal podporné dáta?
- Nevie robiť automatizované výstupy pre reporty?
- Alebo je dôvodom to, že každý podnik v našej skupine má iný program a my ho chceme zjednotiť a hneď ho tým pádom nastaviť tak ako by sme ho chceli mať vizualizovaný vo finálnom reporte?
- Potrebujeme automatizovať napríklad vystavovanie faktúr a automatizovať ich odosielanie?
- Potrebujeme digitalizovať konkrétne dokumenty?
- Potrebujeme, aby sa opakujúce prípady účtovali automaticky na predvolené účty?

Identifikujte presný dôvod potreby tejto zmeny a následne spolu s bodom číslo 2 – ciele, získate základný podklad pre výber dodávateľa.

Ciele

Čo chcete touto zmenou dosiahnuť k tomu, aby ste boli efektívnejší ako doteraz? Čo by mal tento program spĺňať navyše okrem toho, čo máte teraz? Kam sa chcete v určitom časovom horizonte ako spoločnosť posunúť? A čo všetko k tomu budete potrebovať? Ďalšie programy? Prepojiť ich navzájom? Aké majú byť výstupy? Čo majú analyzovať?

Bod 1 a bod 2 nevyriešite jedným meetingom s účtovníčkou. Účtovný program nie je len pre účtovníka. Je to balík, v ktorom síce účtovník účtuje, ale zaúčtuje to, čo mu dáte. Kontrolór vie dáta skontrolovať, či sú v poriadku zaúčtované, odreportované. Manažment na základe týchto dát sleduje reporty, vyhodnocuje dáta a prijíma na základe nich rozhodnutia. Čiže s dátami z jedného programu pracuje aj manažment, aj sklad, aj účtovníci, prípadne aj mzdárka. Preto už od počiatku, od prvej fázy je potrebné, aby svoj názor, svoje myšlienky a nápady, boli vypočuté aj zo strany týchto zamestnancov alebo ich vedúcich zástupcov. Treba si uvedomiť, že každá činnosť, ktorú spoločnosť urobí, je zachytená určitým účtovným pohybom. Preto

Personálne zabezpečenie procesu implementácie a 4. Stanovenie tímu

Tomuto bodu treba venovať obzvlášť pozornosť, nakoľko chyba v tejto časti sa bude ťahať až do finálneho záveru projektu. Čo to znamená? Predstavte si, že už máte zadané čo chcete, od koho to chcete a teraz sa treba pustiť do práce. Dodávateľ softvéru vám dodá softvér, ale nie dáta. Musíte mu ich dať, aby vám program nastavil podľa vašich potrieb. Vývojár vám program pripraví presne na želanie, ale všetky želania mu musíte spísať ako recept, dať mu procesné mapy, interné smernice. Kto to má urobiť? Vy. Váš tím ľudí. Preto, keď s programom pracujú viaceré oddelenia, tak sa k nemu viacerí musia vyjadrovať z pohľadu dát a procesov. Preto treba stanoviť tím zodpovedných ľudí, ktorí budú kompetentní poskytovať dáta a informácie vo forme, v akej ich dodávateľ programu požaduje. A to, že sú kompetentní znamená aj to, že za to nesú aj zodpovednosť. Korektnosť dát je prvoradá. Ak poskytnete nesprávne dáta, aj výstupy budú nesprávne. Preto voľte tím ľudí skutočne zodpovedne.

Zjednodušene vysvetlené: ak vás pošle šéf kúpiť novú sedačku, ktorá má byť 4 miestna, rohová a červená, vy ju kúpite a myslíte si, že je presne taká akú chcel. No keď vám bude nadávať, že to nie je taká, akú chcel, lebo nemá nastaviteľné opierky na hlavu, výšku sedáku o 10 cm nižšie a nie je rozkladacia, koho je to chyba?

Koordinátor

Kto by mal byť koordinátorom na takomto projekte? A načo je vlastne koordinátor potrebný? Koordinátor je hlavný komunikátor medzi všetkými zúčastnenými a dodávateľom. Je ten, ktorý usmerňuje proces tak, aby všetky ciele a požiadavky boli splnené, aby sledoval termíny, odovzdávanie dát, spôsob spracovávania dát. Je to človek, ktorý má pod palcom projekt na strane objednávateľa, aby sa nesprávnou cestou komunikácie nestrácali dáta a aby prostredníctvom neho plynuli dáta v správnej forme.

Komunikácia s informovanosť

Cieľom zmeny programu môže byť zefektívnenie účtovania jednotlivých prípadov, sprehľadnenie reportov alebo šetrenie času zamestnancov, ktorý môžu venovať dôležitejším úlohám. Nech už je dôvod akýkoľvek, túto zásadnú zmenu musíte včas vysvetliť všetkým zamestnancom. Nie všetci totiž majú radi náhle a zásadné zmeny. Zmena účtovného programu ovplyvní celú ich prácu.

V prvom rade ich uistite, že v žiadnom prípade to neznamená, že automaticky prídu o svoje pracovné miesto. Zamestnanci môžu nadobudnúť pocit, že nový program bude zvládať niekoľko vecí automatizovane. Tým pádom im vezme veľkú časť práce a tak sa stanú nepotrebnými pre firmu. Je na mieste ich uistiť, že aj napriek novým funkciám programu, ktoré zjednodušia a urýchlia celkovú prácu, budú mať dostatok úloh. Odprezentujte im všetky pozitíva, ktoré nový účtovný program prinesie. Odprezentujte im všetko, čo prinesie radosť do ich pracovného života. Už žiadne časté mrznutie, nedostatočné údaje v reportoch či chýbajúce online úložisko s okamžitým prístupom odkiaľkoľvek.

Zamestnanci účtovného či ekonomického oddelenia musia denne vysvetľovať informácie vyplývajúce z pravidelných reportov. Oboznámte ich s tým, že tento problém môžu hodiť za hlavu. Nový účtovný program napríklad vygeneruje prehľadné a jednoduché štatistiky, ktoré manažmentu uľahčia rozhodovanie. Alebo systém bude vyťažovať dáta z faktúr.

Všetci vieme, že nový účtovný program prinesie do firmy hneď niekoľko citeľných pozitív, vďaka ktorým budú pracovné dni o niečo krajšie. Vopred premyslenými krokmi potrebujeme presvedčiť tých, ktorí ešte nemajú plnú dôveru v pripravovanú zmenu. Aj každá negatívna informácia vie byť podaná pozitívnou formou. A práve preto, že chceme vyvolať zmenu, treba ju predat' zamestnancom včas, aby ju mohli spracovať a najmä odprezentovať im pozitíva takejto zmeny.

Výhody pri zavádzaní prostredníctvom odborného tímu

Prvým dôvodom, prečo by mala spoločnosť zvážiť využitie špecializovanej spoločnosti so skúsenosťami pri implementácii nového účtovného programu, je komplexnosť samotného procesu. Účtovné systémy zahŕňajú mnoho rôznych aspektov, od správy faktúr až po sledovanie výdavkov a príjmov. Skúsený tím bude schopný zanalyzovať všetky potreby spoločnosti a prispôbiť nový program tak, aby bol úplne zladený s jej špecifickými požiadavkami.

Okrem toho, odborníci v oblasti účtovníctva a informačných technológií majú hlboké porozumenie rôznym aspektom daňových predpisov a regulačných požiadaviek. Toto je nevyhnutné pri implementácii nového účtovného programu, pretože nesprávna konfigurácia môže viesť k nesprávnemu záznamu údajov, čo by mohlo spôsobiť problémy počas daňových kontrol.

Ďalším dôležitým aspektom, ktorý odborníci so skúsenosťami prinášajú do procesu implementácie, je schopnosť efektívne komunikovať s vývojárom alebo dodávateľom nového programu. Správna konfigurácia a prispôbenie programu si vyžaduje neustálu komunikáciu a spoluprácu s externým dodávateľom, a preto je kľúčové mať medzičlánok, ktorý dokáže efektívne prekladať potreby spoločnosti pre dodávateľa programu a naopak.

Navyše, spoločnosti sa často stretávajú s výzvou preklopenia existujúcich účtovných údajov do nového programu. Tento proces vyžaduje nielen technickú zručnosť, ale aj schopnosť analyzovať a interpretovať existujúce údaje tak, aby boli správne a úplne prevedené do novej formy. Odborníci so skúsenosťami v oblasti implementácie účtovných systémov majú hlboké porozumenie procesom preklápania dát a môžu minimalizovať riziko chýb, ktoré by mohli viesť k nesprávnym rozhodnutiam. Okrem toho, špecializovaná spoločnosť so skúsenosťami má často prístup k osvedčeným postupom a najnovším technológiám v oblasti účtovníctva. Toto je dôležité, pretože nové programy a technológie sa neustále vyvíjajú, a preto je kľúčové byť v tomto kroku s najnovšími trendmi a možnosťami. Tím odborníkov môže poskytnúť spoločnosti informácie o najlepších postupoch a odporúčaníach pre optimalizáciu procesov účtovníctva.

Implementačná spoločnosť so skúsenosťami v oblasti účtovných programov zohráva kľúčovú úlohu v úspešnom a bezproblémovom prechode na nový systém. Jej odborníci sú schopní vykonávať rad úloh a procesov, aby zabezpečili, že nový účtovný program bude plne funkčný a prispôbený konkrétnym potrebám klienta. Medzi konkrétne aspekty implementačného procesu patria napríklad:

1. Analýza požiadaviek a prispôsobenie programu:

Implementačný tím najprv vykoná dôkladnú analýzu požiadaviek klienta. To zahŕňa zber informácií o existujúcich procesoch účtovania, špecifických potrebách spoločnosti a ďalších faktoroch. Na základe tejto analýzy sa potom pristúpi k prispôsobeniu nového účtovného programu tak, aby bol úplne zladený s požiadavkami klienta. Súčasťou sú špecifikácie, čo má byť digitalizované, čo má byť automatizované, do akej miery a pod.

2. Transformácia dát:

Jedným z najdôležitejších krokov pri implementácii nového účtovného programu je preklopenie existujúcich účtovných dát do nového formátu. Implementačná spoločnosť vyvinie postupy a procesy na transformáciu údajov tak, aby boli správne a úplne prevedené do nového systému. Tento krok zahŕňa konverziu údajov, štruktúr a formátov, aby boli kompatibilné s novým programom.

3. Napĺňanie implementačných tabuliek:

Implementačný tím sa zaoberá napĺňaním implementačných tabuliek, ktoré sú nevyhnutné pre správne fungovanie nového účtovného programu. Tieto tabuľky obsahujú kľúčové údaje a nastavenia potrebné na konfiguráciu programu podľa potrieb spoločnosti. Odborníci sa starajú o správne naplnenie týchto tabuliek, aby sa minimalizovali chyby a zabezpečilo správne fungovanie účtovného systému.

4. Kontrola konzistentnosti dát:

Kontrola kvality údajov je neoddeliteľnou súčasťou implementačného procesu. Implementačná spoločnosť vykonáva dôkladné overovanie konzistencie dát počas a po procese transformácie. Táto kontrola zahŕňa identifikáciu a opravu akýchkoľvek chýb alebo nesprávností, ktoré by mohli vzniknúť počas prechodu na nový systém.

5. Testovanie a ladenie:

Predtým než bude nový účtovný program plne nasadený, implementačný tím vykonáva rozsiahle testovanie a ladenie. Tým sa zabezpečuje, že všetky funkcie programu pracujú správne a že údaje sú prevedené bez problémov. Ak sa objavia nejaké problémy, tím ich rieši a zabezpečuje, že sú odstránené pred definitívnym spustením programu.

6. Školenie zamestnancov:

Implementačná spoločnosť zabezpečuje školenia od dodávateľa programu pre zamestnancov klienta, aby sa zabezpečilo, že sú schopní efektívne používať nový účtovný program. Školenie zahŕňa osvojenie si nových procesov, práce s programom a získanie potrebných zručností pre efektívne využívanie nových nástrojov.

Problémy pri zavádzaní bez odborného tímu

Všetky vyššie spomenuté kroky a procesy demonštrujú komplexnosť úlohy, ktorú zohráva implementačná spoločnosť pri zavádzaní nového účtovného programu. Jej skúsenosti, odbornosť a systematický prístup sú nevyhnutné pre zabezpečenie bezchybného prechodu na nový systém a maximalizáciu výhod, ktoré nový účtovný program ponúka. I napriek tak veľkej komplexnosti, ktorú implementácia zahŕňa, sa niektoré spoločnosti rozhodnú, riešiť **implementáciu iba prostredníctvom svojich účtovníkov**, bez využitia skúseného implementačného tímu. To môže spôsobiť **viacero problémov** a komplikácií, ktoré môžu mať vážne následky pre spoločnosť. Tu sú niektoré z možných rizík a komplikácií:

1. Časový tlak na účtovníkov

Účtovníci spoločnosti majú často nabitý pracovný deň rôznymi úlohami, vrátane každodenných účtovných povinností. Ak sa pokúsia implementovať nový účtovný program svojpomocne, môže to viesť k nadmernému časovému tlaku. Napĺňanie implementačných tabuliek, transformácia dát a kontrola konzistencie, taktiež samotné testovanie programu, vyžadujú čas a pozornosť, ktoré by mohli byť ťažko zvládnuteľné vzhľadom na bežné účtovné povinnosti.

2. Nedostatok skúseností v implementácii

Účtovníci nemusia mať dostatočné skúsenosti v oblasti implementácie účtovných programov. Tento proces vyžaduje technickú zručnosť, znalosti daňových predpisov a schopnosť riešiť problémy spojené s konverziou údajov. Bez skúseného vedenia môže dôjsť k chybám a nesprávnej konfigurácii programu.

3. Nesprávna konverzia dát

Bez špecializovaného tímu pre implementáciu existuje vysoké riziko nesprávnej konverzie účtovných údajov. Tento problém môže mať vážne následky na presnosť a spoľahlivosť účtovných záznamov. Nesprávna konverzia môže tiež viesť k problémom so zákonnými povinnosťami a inými regulačnými požiadavkami.

4. Nespokojnosť objednávateľa a dodávateľa programu

Ak sa implementácia robí svojpomocne a nesprávne, existuje riziko nespokojnosti nielen zo strany spoločnosti, ktorá si objednala nový účtovný program, ale aj zo strany dodávateľa programu. Nespokojnosť môže vyvolať konflikty, oneskorenia a prípadné dodatočné náklady na opravy.

5. Predraženie projektu

Bez adekvátneho riadenia a skúseností môže projekt svojpomocnej implementácie rýchlo prerásť do nekontrolovateľných nákladov. Nedostatočná príprava a nesprávne kroky v implementácii môžu viesť k predraženiu projektu, keďže bude potrebné neskôr opravovať chyby a komplikácie. Zároveň implementačný medzičlánok je tu preto, aby kontroloval finančnú náročnosť celého projektu a bol oporou pre objednávateľa programu od momentu výberu dodávateľa až po odovzdanie projektu. Skúsený implementačný tím minimalizuje finančné riziká a zabezpečí efektívny a bezproblémový prechod na nový účtovný program.

V súhrne, svojpomocná implementácia nového účtovného programu môže priniesť viac problémov, než riešení. Výhody skúseného implementačného tímu, ktorý sa postará o každý aspekt procesu, zahŕňajú nielen úsporu času a financií pre spoločnosť, ale aj minimalizáciu chýb a zabezpečenie dlhodobej funkčnosti nového účtovného systému. Špecializovaná spoločnosť so skúsenosťami môže byť neoceniteľným partnerom pre spoločnosti, ktoré sa snažia dosiahnuť úspech v modernom obchodnom prostredí prostredníctvom efektívneho a spoľahlivého účtovného systému. Jej prítomnosť môže zabezpečiť bezproblémový prechod na nový program a zabezpečiť, že účtovné procesy budú efektívne a správne fungovať, čo prispeje k celkovému úspechu spoločnosti.

*Autorkou článku je Zuzana Benešová, MSc, MBA
CEO spoločnosti Optimal Management, s.r.o.*

Zmeny správania u ľudí vo finančnej núdzi

Peter DANIEL

Či už patríte do skupiny finančných akademikov alebo praktikov, určite ste už niekedy počuli o *Behavioral Finance* – oblasti finančnej vedy, ktorá existuje desiatky rokov, ale spopularizovala sa najmä po roku 2002, keď za ňu Daniel Kahneman dostal Nobelovu cenu za ekonómiu. Táto odnož ekonomickej vedy skúma psychologické aspekty (často iracionálneho) ekonomického správania a ich vplyv na výsledky trhových transakcií. Hoci primárne sa *behavioral finance* venujú iným odvetviám a iným typom trhového správania, majú nesmierny význam aj pre pochopenie racionality či iracionality správania sa človeka, ktorý aktuálne trpí finančnou núdzou z najrôznejších dôvodov. Prečo je pre podnikových či bankových finančníkov veľmi dôležité pochopiť správanie človeka trpiaceho výrazným nedostatkom finančných zdrojov, nezvládajúceho svoje dlhy a nachádzajúceho sa v pozícii finančného vylúčenia zo štandardnej spoločnosti? V prípade bánk sa väzba ponúka viac priamočiaro – klienti bánk sú z rôznych sociálnych skupín a hoci by aj v čase poskytnutia úveru neboli v situácii finančnej núdze, môžu sa do nej dostať počas splácania úveru, čo výrazne ovplyvní aj ich správanie voči banke. V prípade podnikov je väzba na prvý pohľad možno menej jasná, ale nepochybne existuje a má vysoký dopad. Podnik, ktorého zamestnanci sú exekúcií, sú pod tlakom inkasných spoločností či veriteľov., stráca vďaka ich správaniu nemalé finančné zdroje – *podrobne sme o tom písali v č. 3/2022.*¹ Tento článok má ambíciu prehľadným spôsobom upozorniť na široké spektrum aspektov zmeny správania zadlžených ľudí², ale nie analyzovať tému do detailu - každý odsek sa dá rozpracovať do samostatného príspevku, avšak dnes ponúkame iba vstupný prehľad celej témy s cieľom vzbudiť pozornosť čitateľa kvôli závažnosti, rozmeru a dopadu problematiky.

Nadmerné zadlženie, absolútna a relatívna finančná núdza

Ak máme hovoriť o ľuďoch vo finančnej núdzi a v stave nadmerného zadlženia, je potrebné najprv vysvetliť, aké zadlženie je už možné považovať za nadmerné. Pre jednoduchosť zостаňme pri tom, že **nadmerný dlh je taký dlh, ktorá už jednotlivec nezvláda riadiť a splácať**. U niekoho to môže byť dlh 100 eur, u iného 500.000 eur a to nielen v závislosti na výške jeho príjmov a majetku, ale aj v závislosti od jeho spôsobu uvažovania, jeho ekonomických zručností a od jeho schopností, prípadne od mnohých ďalších faktorov. Nieкто nevie uradiť svoje dlhy kvôli svojej nízkej finančnej gramotnosti, iný kvôli celkovej nedbalosti vo veciach hospodárenia a osobnej zodpovednosti, iný zasa kvôli strate príjmu, neočakávaným udalostiam a neočakávaným výdavkom, ďalší zasa kvôli zvyklostiam prostredia, z ktorého pochádza.

Nadmerný dlh a finančná núdza idú často ruka v ruku, ale nemusí to tak byť. Vo finančnej núdzi sa môže ocitnúť aj človek bez dlhov, pretože hoci upadol do veľkej ekonomickej núdze, tak si nechcel alebo nemohol požičať finančné zdroje. Ďalšia veľká skupina nemusí byť v nadmerných dlhoch preto, lebo by si boli požičali peniaze, ale jednoducho preto, lebo im vznikla právna či etická povinnosť niekomu niečo splácať (náhradu škody, náklady spojené s ošetrovaním v cudzine pri úraze počas dovolenky, veľkú pokutu, drahé lieky ťažko chorému

1 Pozri: DANIEL, Peter – KLIMOVÁ, Eva: Starostlivosť o dlhy zamestnancov je úlohou finančného riadenia. Finančný manažér – periodikum Slovenskej asociácie finančníkov, roč. XXII, č. 3/2022, str. 18-22, ISSN: 2729-7705 (<https://asocfin.sk/wp-content/uploads/2022/11/FM-3-2022.pdf>)

2 Pozri aj starší článok autora: DANIEL, Peter: Dlh mení osobnosť človeka a je zdrojom duševných porúch (vybrané poznámky k psychológii a sociológii dlhu) Finančný manažér – periodikum Slovenskej asociácie podnikových finančníkov, roč. XVIII, č. 1/2018, str. 6-20, ISSN: 1335-5813

dietatu, seniorské centrum či hospic bezvládnym rodičom, vyrovnanie so súrodencami pri nadobudnutí domu po rodičoch a pod.). Opačne, ani človek, ktorý si požičal veľa a nevie svoj dlh zvládnuť, nemusí upadnúť do stavu finančnej núdze, ak príde záchrana včas, napríklad v podobe zmeny jeho ekonomického správania, nečakanej dobre platenej práce, nasledovania rád skúsených poradcov v bezplatných dlhových poradniach štátu a pod.

Vo väčšine prípad je však pravdou, že **finančná núdza a zadlženie spolu súvisia** a riešenie treba hľadať pre obidva problémy naraz. Ak máme analyzovať ľudské správanie v situácii finančnej núdze, je veľmi dôležité odlíšiť absolútnu finančnú núdzu od relatívnej. **Absolútna finančná núdza** je situáciou, kedy existuje objektívny fyzický nedostatok finančných zdrojov – jednoducho peniaze človeku nepostačujú na naplnenie základných a nevyhnutných potrieb života (takých, ktoré v spoločenskej zhode všetci na svete považujeme za základné – aspoň nejaká strecha nad hlavou, aspoň jednoduché jedlo pre prežitie rodiny, aspoň jednoduché oblečenie chrániace pred nepriazňou počasia, aspoň základná zdravotná starostlivosť v prípade choroby či úrazu a pod.). Ak napríklad na inom mieste článku hovoríme o tom, aká časť svetovej populácie žije v **extrémnej chudobe**, Svetová banka za takú v roku 2022 považovala hranicu príjmu 2,15 USD na osobu a deň³. Je zrejme, že takýto príjem znamená niečo iné v najchudobnejšom štáte sveta^{4 5} – Demokratickej republike Kongo – kde žije pod uvedenou hranicou príjmu až 79% ľudí a niečo iné na Slovensku, kde sa pod uvedenou hranicou extrémnej chudoby nachádza 0,1% obyvateľstva. Kým v chudobnej DR Kongo z uvedeného príjmu zrejme prežijete, hoci vo veľmi náročných podmienkach, na Slovensku (ktoré je 35. najbohatšie) z príjmu 2,15 USD na deň (cca 60 eur na mesiac) takmer nemáte šancu prežiť.

Na rozdiel od absolútnej finančnej núdze je **relatívna finančná núdza** takou, pri ktorej porovnávame skupinu ľudí vnímajúcich samých seba ako tých, ktorí majú práve toľko finančných zdrojov, koľko potrebujú na pokrytie svojich výdavkov, so skupinami ľudí, ktorí sú a tom lepšie a horšie - relatívnou núdzou teda trpí teda, kto je na tom horšie. Do praxe ekonomických štatistík sa to istým spôsobom premieta napríklad aj v podobe každoročnej štatistiky EUROSTAT-u pod názvom SILC (*Statistics of Income & Living Conditions*) – Zisťovanie o príjmoch a životných podmienkach domácností.⁶ Toto štatistické zisťovanie považuje za hranicu rizika príjmovej chudoby úroveň 60% národného mediánu ekvivalentného disponibilného príjmu, čiže odvodzuje hranicu príjmovej chudoby od porovnania s príjmami iných skupín obyvateľstva daného štátu. Kým na Slovensku, s ohľadom na výšku príjmov našich domácností, bola naposledy táto hranica na úrovni 461 eur na mesiac (pre jednu samostatne žijúcu osobu),⁷ kým v Nemecku išlo o sumu 1.236 eur na mesiac.⁸

Situačná a generačná (medzigeneračne reprodukováaná) chudoba

Pravdepodobne úplný základ pochopenia príčin chudoby a jej dôsledkov stojí na odlíšení dvoch druhov chudoby, pretože každý z nich stojí na úplne odlišnom sociálno-kultúrnom základe a teda aj správanie sa zadlženého v jednej či druhej situácii je diametrálne odlišné.

- 3 SCHNOCH, Marta – TETTEH BAAH, Samuel Kofi – LAKNER, Christoph – FRIEDMAN, Jed: Half of the global population lives on less than US \$6.85 per person per day. World Bank Blogs, 8. 12. 2022, <https://blogs.worldbank.org/en/developmenttalk/half-global-population-lives-less-us685-person-day>
- 4 Global Extreme Poverty. Sociálno-ekonomický portál QERY, Nórsko, apríl 2024, <https://qery.no/global-poverty/>
- 5 KATAYAMA, Roy – WADHWA, Divyanshi: Half of the World's poor live in just 5 countries. World Bank Blogs, 9. 1. 2019, <https://blogs.worldbank.org/en/opendata/half-world-s-poor-live-just-5-countries>
- 6 EU statistics on income and living conditions (EU-SILC) methodology. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=EU_statistics_on_income_and_living_conditions_\(EU-SILC\)_methodology](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=EU_statistics_on_income_and_living_conditions_(EU-SILC)_methodology)
- 7 EU SILC 2023 – Indikátory chudoby a sociálneho vylúčenia. Štatistický úrad Slovenskej republiky, 31. 5. 2024, https://slovak.statistics.sk/wps/portal/59b4a166-623b-4df6-bd8f-2641817f40fe!/ut/p/z1/rVJNU8IwEP0tHHpMs21CP7wFcPgQDsggkivTlpR-GaFPa0Mq_NzgedEYUZ8whk928t_s2L5jjNeZF1MhdpKUqooOJN9x7nvvjjoNdZGIDfHcB4shzMh4vQAQr4CXPMk0KXOsMbFddRhuo9Kk-xBWWY7yH2USGFBWu9P3_OdMOYRo7nIc8lMaLb1EPxNkiR61EncPyUQIoutctEbvHmJvTqN7HcXMOVxcDw-TukP2Qj6k8BgumwC2M2Wj6Gc0KAkQ_ADzU2RoN_VcODi1eNFC1eFqrKzfsu_jjiCPAEcxnndpvkNtiOG_gedR0ahC4x-54th8uV45My4ogotXjVe_7stpolbzfzqndEe6QzJlIV4fSuVFTEJDLUSqahEZZ8q888yrcv6zgIL2ra1d0rtDsJOVG7Bd5R-M1Waur0hc5nlAzmifzu4J5fGZHIopY53OG5fO67U!dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/
- 8 TOWFIGH NIA, Oliver: Over 21% of people in Germany facing risk of poverty: Report. 11. 4. 2024, <https://www.aa.com.tr/en/economy/over-21-of-people-in-germany-facing-risk-of-poverty-report/3188079>

Situačná chudoba je (zväčša prechodný) nedostatok zdrojov v dôsledku (náhlych) nepriaznivých udalostí, ako napr. strata zamestnania, choroba, úmrtie blízkeho človeka, rozvod a pod. Jedinec, ktorý sa v takej situácii ocitne, mal dovtedy možnosť žiť v štandardných podmienkach, mimo chudoby. To znamená, že kým na jednej strane nie na chudobu zväčša dosť pripravený a môže náhly pokles svojej finančnej úrovne a sociálneho statusu vnímať veľmi negatívne a porazenecky, tak na druhej strane pozná život mimo chudoby, vie ako taký život vyzerá a teda vie, akú cieľovú úroveň môže a chce dosiahnuť (na akú úroveň sa chce z chudoby späť dopracovať). Pracovať s takýmto človekom pre psychológa, sociálneho pracovníka či dlhového poradcu znamená, že jeho klient vie, že sa dá žiť aj inak, neraz aj pozná dôvody svojho sociálneho prepadu a vie, kam sa chce znova dostať. Mal by mať teda vo všeobecnosti silnejšiu motiváciu svoju situáciu aktívne riešiť. Na samom začiatku je však obvykle v kríze (neverí, že kríza nastala a dokonca práve u neho, hľadá vinníkov v iných, situácia sa mu zdá bezvýchodisková), preto sú na začiatku riešenia najdôležitejšími **metódy krízovej intervencie** (ktoré by mal používať na to školený odborník) a po úspešnom odvrátení krízy, keď už klient vidí svetlo na konci tunela, začnú prevažovať metódy zamerané na **hľadanie vnútorných zdrojov klienta a aktivizáciu jeho motivácie**.

Na druhej strane, **generačnú (resp. medzigeneračne reprodukovateľnú) chudobu** zažívajú tí jedinci a ich rodiny, ktorí žijú v chudobe dve a viac generácií. Preto sa tiež niekedy označuje ako *kultúra chudoby*. *Vzťahuje sa teda na ľudí, ktorí sú dlhodobo v podštandardnej sociálno-ekonomickej pozícii v porovnaní s okolitou populáciou*. Nielenže sú chudobní, ale iný stav ani nepoznajú a ak to trvá niekoľko generácií, tieto vzorce správania sa odovzdávajú ďalej z rodičov na deti ako kultúrne vzorce.⁹ Zároveň si musíme uvedomiť, že je veľký rozdiel v tom, či je generačná chudoba rozptýlená medzi ostatnými zložkami populácie, alebo je koncentrovaná na jednom mieste. Slovenské rómske osady sú príkladom tej druhej. A keďže u nás nemáme iné chudobné skupiny obyvateľstva, ktoré by žili koncentrovane v takomto type osídlení, spájame si často generačnú chudobu výlučne s Rómami, čo je však veľká chyba. Generačná chudoba existuje v nemalom rozsahu aj v iných zložkách slovenskej populácie, avšak v rozptýlenej forme.

Skupina ľudí v medzigeneračnej chudobe sa do značnej miery prekrýva aj so skupinou mnohoproblémových rodín, ktoré možno charakterizovať tak, že rodina má dlhodobo viac sociálnych problémov, ktoré sú navzájom previazané, napr. kriminalita, závislosti, nezamestnanosť, prostitúcia, nechcené alebo predčasné tehotenstvá, incestné správanie, záškoláctvo, osobnostné poruchy, duševné choroby, poruchy správania, učenia atď. Vo všeobecnosti generácie predkov prenášajú na svojich potomkov spravidla nasledujúce znaky (inak v prostredí generačnej chudoby a inak v majoritnej spoločnosti):¹⁰

- Finančný a materiálny kapitál (poistenie, dôchodky, dedičstvo, veno)
- Ľudský kapitál (starostlivosť, investície do vzdelania, zdravia, výživy, zručnosti užitočné k životu, choroby, poruchy či iné zdravotné poškodenia podliehajúce dedičnosti)
- Environmentálny kapitál (kvalita prostredia ich životného priestoru)
- Sociálno-kultúrny kapitál (tradície, hodnotový systém - kultúra chudoby/blahobytu)
- Sociálno-politický kapitál (vplyv v komunite, angažovanie v organizáciách, kontakty na ľudí)

Popri priamych dôsledkoch života v núdzi prináša chudoba aj zásadné obmedzenie slobody človeka a jeho možnosti rozvíjať život podľa vlastných predstáv. Zužuje totiž priestor slobodného rozhodovania: pre každú životnú situáciu platí, že alternatívy, z ktorých si vyberá človek v materiálnej núdzi, majú úplne inú povahu než alternatívy, ktoré sú k dispozícii bohatším. Tým sa diferencujú budúce šance.¹¹

9 V čom je chudoba Rómov, ktorí žijú v osadách, iná? Zdroj: <https://clovekvoohrozeni.sk/v-com-je-chudoba-romov-ktori-ziju-v-osadach-ina/>

10 Podľa JURÍK, Jozef: Medzigeneračný prenos chudoby a blahobytu – príčiny a dôsledky. Inštitút pre paradigmatické reformy, 23.12.2012, <https://ippr.sk/s/84-medzigeneracny-prenos-chudoby-a-blahobytu-priciny-a-dosledky>

11 Podľa GERBERY, Daniel: O čom hovoríme, keď hovoríme o chudobe detí a medzigeneračnej reprodukcii chudoby? In: K problematike chudoby a sociálnej neistoty na Slovensku v 21. storočí (editori: KOŠČ, Ján a RUMAN, Ján). Equilibria, Košice, 2021, str. 27-47, ISBN: 978-80-973614-3-3, https://pracujucachudoba.sk/storage/app/media/na_stiahnutie/K_problematike_chudoby_a_socialnej_neistoty_na_Slovensku_v_21_storoci_WEB.pdf

Riziko príjmovej chudoby (percentuálne pre celý štát vyjadrené štatistickým zisťovaním EU SLC, spomínaným vyššie) nie je rozložené rovnomerne - niektoré skupiny obyvateľstva majú vyššiu pravdepodobnosť ocitnúť sa pod hranicou chudoby než iné. K najviac ohrozeným skupinám patria jednorodičovské domácnosti, mnohohodetné domácnosti, domácnosti s vysokou mierou nezamestnanosti a nezamestnaní s nižšou úrovňou vzdelania. Vo všetkých týchto prípadoch dosahuje miera príjmovej chudoby úroveň výrazne vyššiu než je priemer za celú populáciu. Deti patria k najohrozenejším skupinám. V roku 2019 ich pod hranicou príjmovej chudoby žilo 19%. Hovoriť o deťoch znamená hovoriť o domácnostiach, v ktorých žijú. Ak sa pozrieme na domácnosti s deťmi a bez detí, tak nájdeme zásadné rozdiely.¹²

Medzigeneračná reprodukcia chudoby má devastačný účinok na deti nielen ako priama skúsenosť s chudobou alebo materiálnou depriváciou, ale najmä vo vzťahu k ich budúcim životným dráham. Kým **medzigeneračný prenos chudoby** označuje reprodukciu príjmového alebo materiálneho nedostatku, tak **medzigeneračný prenos znevýhodnení** predstavuje nepriame nevýhody na báze vzdelania, socioekonomického statusu alebo príslušnosti k sociálnej triede.¹³ Vo vzťahu k deťom z marginalizovanej komunity mal autor článku zaujímavú skúsenosť z rozhovorov s pracovníčkami slovenských centier pre deti a rodiny (bývalé detské domovy), ktoré upozorňovali na fakt, že hoci deti počas roka úspešne vedú k finančnej gramotnosti a vytváraniu drobných úspor, keď sa na letné prázdninové mesiace deti vracajú k rodičom do ich komunít a osád, vracajú sa po lete opäť s postojmi o zbytočnosti šetrenia a dôležitosti žitia (a mŕňania) pre daný moment – niekoľkotýždňový vplyv rodičov zjavne medzigeneračne prenáša modely finančného správania silnejšie, než celoročný vplyv pracovníčok centier pre deti a rodiny (možno aj preto, že žitie pre daný moment je atraktívnejšie a zábavnejšie, ak v danej chvíli ešte nevidíte jeho dlhodobé dôsledky, alebo si ich s týmto spôsobom ekonomického myslenia nespájate).

O Slovensku síce platí, že vplyv príjmovej situácie rodičov na budúci príjem detí je porovnateľný s krajinami severnej Európy a nižší než v krajinách západnej Európy, ale toto zistenie neplatí pre najmenej zarábajúce rodiny: 60% synov, ktorých otec patrilo medzi 5% osôb s najnižšími pracovnými príjmami, malo v dospelosti príjem nižší ako minimálna mzda (tu sa už Slovensko nepodobá severnej Európe, ale skôr USA).¹⁴ Generačne daný presun medzi sociálnymi triedami - **medzigeneračná sociálna mobilita** - ukazuje, že najvyššiu mieru reprodukcie sociálno-triedneho postavenia možno nájsť jednak v najvyšších a najnižších sociálnych triedach.¹⁵ Na Slovensku najviac rezonujú výsledky zisťovania OECD PISA, podľa ktorých Slovensko patrí medzi krajiny s najväčším vplyvom socioekonomického zázemia na výsledky vzdelávania.¹⁶

Presnejšiu predstavu o tom, či a v akej miere dochádza k reprodukcii vzdelanostného statusu z rodičov na deti možno získať z vyššie uvedeného zisťovania EU SILC, kde sa zisťovalo, aké vzdelanie majú respondenti tvoriaci reprezentatívnu vzorku populácie vo veku 25 – 59 rokov a aké vzdelanie mali ich rodičia. Dáta ukazujú, že 90% osôb so základným vzdelaním malo rodičov, ktorí mali takisto základné vzdelanie. Ľudia so stredoškolským vzdelaním majú diferencovanejší pôvod – asi 60% z nich pochádza z rodiny, v ktorej rodičia mali základné vzdelanie a 35% reprodukuje vzdelanostný status rodičov. Existuje teda veľmi vysoká pravdepodobnosť, že ak niekto pochádza z rodiny s nízkou úrovňou vzdelania, tak danú úroveň neprekona.¹⁷

V spoločenských triedach je možné pozorovať určité nepísané pravidlá, z ktorých vybrané ukazuje nasledujúca tabuľka z celosvetovo vysoko rešpektovanej publikácie Mosty z chudoby.

¹² Tamtiež

¹³ Tamtiež

¹⁴ Tamtiež

¹⁵ Tamtiež

¹⁶ GDOVINOVÁ, Denisa: Alarmujúce výsledky testovania PISA, Drucker hovorí o národnej tragédii, Študenti sa prepadli v matematike aj čitateľskej gramotnosti. Denník N, 5.12.2023, Online ISSN:2729-9198, <https://dennikn.sk/3714319/alarmujuce-vysledky-testovania-pisa-drucker-hovori-o-narodnej-tragedii-deti-sa-prepadli-v-matematike-aj-citelskej-gramotnosti/>

¹⁷ Podľa GERBERY, Daniel: O čom hovoríme, keď hovoríme o chudobe detí a medzigeneračnej reprodukcii chudoby? In: K problematike chudoby a sociálnej neistoty na Slovensku v 21. storočí (editori: KOŠČ, Ján a RUMAN, Ján). Equilibria, Košice, 2021, str. 27-47, ISBN: 978-80-973614-3-3, https://pracujucachudoba.sk/storage/app/media/na_stiahnutie/K_problematike_chudoby_a_socialnej_neistoty_na_Slovensku_v_21_storoci_WEB.pdf

Tabuľka 1: Vybrané nepísané pravidlá spoločenských tried¹⁸

Aspekt	Chudobní	Stredná trieda	Bohatí
MAJETOK	Ľudia.	Veci.	Výnimočné predmety, dedičstvo, slávny rod.
PENIAZE	Treba ich používať, míňať	Treba s nimi hospodáriť	Treba ich uchovávať a investovať
ČAS	Najdôležitejšia je prítomnosť. Rozhodnutia na základe momentálnych pocitov alebo potreby prežiť.	Najdôležitejšia je budúcnosť. Rozhodnutia na základe ich vplyvu na budúcnosť.	Najdôležitejšie sú tradície a minulosť. Rozhodnutia sú sčasti založené na tradíciách a pravidlách slušného správania.
VZDELANIE	Cenené a uznávané ako abstraktná hodnota, ale nie ako súčasť reality.	Nevyhnutné pre úspech a zarábanie peňazí.	Dôležitá tradičná hodnota určená na vytváranie a udržiavanie známostí.
OSUD	Viera a osud. Jednotlivec proti osudu veľa nezmôže.	Každý má možnosť si vybrať. Schopnosť meniť budúcnosť správnymi rozhodnutiami.	„Noblesse oblige“ (Vznešenosť zaväzuje).
HNACIA SILA	Prežitie, vzťahy, zábava.	Práca, úspech.	Finančné, politické a spoločenské známosti.

Samozrejme, vyššie uvedené vybrané charakteristiky majetkovo – príjmových skupín treba chápať v globálnom kontexte, nie v slovenskom. Ich lokálny slovenský odraz môže byť odlišný s ohľadom na miestne historické a kultúrne súvislosti. Vo vzťahu k **aspektu peňazí a času** je aj na Slovensku zrejmé, že spôsob nakladania s peniazmi a spôsob náhľadu na životné perspektívy je charakterizovaný tým, že v čase získania príjmu (*dávky, mzda a pod.*) sa s ním primárne naloží s krátkodobým efektom (*minie sa takmer ihneď*) a silným komunitným aspektom (*ak dostal príjem niekto z rodiny, tento sa použije aj v prospech veľmi širokej rodiny – pre každého z príbuzných či susedov podľa toho, kto v danej chvíli trpí najväčším nedostatkom v napĺňaní základných potrieb*). Ide jednoducho o princíp „**dnes máš peniaze ty, tak nákup a zaplať za všetkých, nabudúce bude mať príjem niekto iný a pomôže tebe**“. Táto zásada vychádza z potreby prežitia komunity, o ktorú sa jednotlivec opiera, pretože o širšiu spoločnosť sa oprieť nemôže z dôvodov sociálneho vylúčenia (často založeného aj na diskriminácii a rasizme). Komunita sa tak snaží žiť uzavretým ekonomickým životom a pomáhať sama sebe a jednotlivec je tu dôležitý najmä ako prvok komunity, nie ako samostatný jedinec. Tiež slovenské historické aspekty, keďže sme boli súčasťou kráľovstva s prevahou maďarskej šľachty na domácou slovenskou, dávajú tušiť, že šľachtický či vo všeobecnosti rodový pôvod nie je v prípade bohatej spoločenskej vrstvy natoľko významný. Na druhej strane divoké spoločenské a majetkové zmeny 1990-tych rokov vytvorili malú a extrémne bohatú skupinu spoločnosti, ktorej majetok je buď založený na reálnom podnikateľskom úspechu posledných 30-35 rokov alebo na pochybnej privatizačnej morálke a rozsiahlych finančných podvodoch (hoci aj v súlade s vtedajším právom), preto by bolo naivné predpokladať, predpoklad, že táto spoločenská vrstva tvorí jeden sociálny celok, ktorý vychádza primárne z akýchsi stáročiami zakotvených morálnych princípov.

Výskumy chudoby sa zameriavajú predovšetkým na 4 okruhy **príčin chudoby**. Z témy výskumov vyberáme aspoň niektoré:¹⁹

- 1. Správanie jednotlivca:** závislosť na hmotných dávkach, kriminalita, slobodné matky, medzigeneračné charakteristické črty, pracovná morálka, rasizmus a diskriminácia, látkové a behaviorálne (nelátkové) závislosti, hospodárenie s peniazmi, plánovanie, orientácia na budúcnosť

¹⁸ Výber z pravidiel podľa PAYNE, Ruby K. – DEVOL, Philip E. – DREUSSI-SMITH, Terie: Mosty z chudoby. Stratégie pre profesionálov a komunity. Equilibria, Košice, 2010, str. 50-51, ISBN: 978-80-89284-53-5

¹⁹ Spracované podľa PAYNE, Ruby K. – DE VOL, Philip E. – DREUSSI-SMITH, Terie: Mosty z chudoby. Stratégie pre profesionálov a komunity. Equilibria, Košice, 2010, str. 265, ISBN: 978-80-89284-53-5

2. **Ľudský a spoločenský kapitál komunity:** duševný a spoločenský kapitál, dostupnosť kvalifikovaných a nekvalifikovaných pracovných miest, dostupnosť a kvalita vzdelávania, potrebné schopnosti pre život a pre výkon práce, rasizmus a diskriminácia, opatrovanie detí pracujúcich rodičov, úpadok obcí, miest a mestských štvrtí
3. **Vykorisťovanie chudobných:** úžera, obchod s drogami, hazard (*gambling*), podvody, prostitúcia, rasizmus a diskriminácia, dostupnosť finančných zdrojov, dočasná práca, nebezpečné alebo nedôstojné pracovné prostredie,
4. **Politické a ekonomické štruktúry:** globalizácia, pokles priemyselnej aktivity, strata zamestnania, úpadok úlohy odborov, pokles strednej triedy, imigrácia a emigrácia, ekonomická nerovnováha, rasizmus a diskriminácia

Všimnime si, že bez ohľadu na skupinu skúmaných príčin sa cez všetky z nich prelína spoločný menovateľ **rasizmu a diskriminácie**, ktorý sa naozaj nijako nevyhýba ani slovenskej spoločnosti. V skupine príčin spojených s politickými a ekonomickými štruktúrami spoločnosti autori spomínajú ako dôležitú tému výskumov chudoby aj **globalizáciu**. Asi je na mieste podotknúť, že aj keď globalizácia môže mať na konkrétne odvetvia, územia či skupiny ľudí negatívny vplyv a prehĺbiť ich chudobu (napríklad redukcia možnosti podnikat' či predávať v malom a konkurovať cenami globálnym firmám), prináša nepochybne aj pozitívne vplyvy na chudobu. Rôzne zdroje uvádzajú, že v roku 2022 žilo v extrémnej chudobe na svete 9% populácie²⁰ (730 miliónov ľudí), v roku 2019 to bolo 8%²¹ (650 mil.), v roku 1990 toto číslo dosahovalo 38%²² (2 mld. ľudí) a v roku 1820 takmer 76%²³ (750 mil.). Hoci za 170 rokov sme s rozvojom priemyslu a technológií znížili percentuálny podiel ľudí v extrémnej chudobe asi na polovicu pôvodnej hodnoty, za ďalších 30 rokov sa ich podiel znížil o ďalších takmer 80% - tempo zlepšovania životnej situácie ľudskej populácie sa globalizačnými trendmi vo všeobecnosti výrazne zrýchlilo, hoci miestny vplyv môže byť iný, ba ja opačný. Tiež treba priznať, že zlepšenie situácie nastalo najmä v bohatších krajinách, kde je podiel extrémnej chudoby dnes už nízky, kým chudobné krajiny síce zaznamenali zlepšenie situácie, ale nie v takej istej miere ako bohaté. Mierny nárast podielu populácie v extrémnej chudobe medzi rokmi 2019-2022 sa pravdepodobne dá sčasti vysvetliť pandemickými opatreniami vlád štátov celého sveta.

Dôraz na dnešok a ignorovanie zajtrajška

Pre správanie človeka v stave finančnej núdze je síce dôležité, či ide o absolútnu alebo „len“ relatívnu finančnú núdzu. Relatívna núdza (v porovnaní s inými) vždy závisí na tom, s kým sa porovnávame. Na druhej strane však nič nemení na fakte, že sa sme chudobní a teda náš hodnotový systém a naše správanie sa tomu prispôbuje tak, ako píšeme nižšie. Výskum preukázal, že osoby v relatívnej finančnej núdzi, čiže tí, ktorí sa vnímali ako chudobnejší oproti inej skupine, mali tendenciu začať premýšľať menej abstraktne a viac konkrétne²⁴, čo

20 GONDA, Peter: Základy civilizovanej spoločnosti podľa Adama Smitha. In: Odkaz Adama Smitha - pohľady z Česka a Slovenska. Zborník textov českých a slovenských autorov a textu bratislavskej prednášky Daniela Kleina k 301. výročiu narodenia Adama Smitha. Konzervatívny inštitút M. R. Štefánika Bratislava a Liberálny inštitút Praha, jún 2024, str. 42, ISBN: 978-80-89121-26-7

21 MIKLOŠ, Ivan: Ako realita prehráva súboj s vnímanou realitou a čo to znamená pre nás (rubrika Ako to číta Ivan Mikloš). Denník E (ekonomická edícia Denníka N), 14. 3. 2024, ISSN (online): 2729-9198, <https://e.dennikn.sk/3882143/ako-to-cita-ivan-miklos-ako-realita-prehrava-suboj-s-vnimanou-realitou-a-co-to-znamená-pre-nas/?cst=e4e16ca70234c4615cc8bd743a345493763704fee392b799821d324d735d413a>

22 MIKLOŠ, Ivan: Ako realita prehráva súboj s vnímanou realitou a čo to znamená pre nás (rubrika Ako to číta Ivan Mikloš). Denník E (ekonomická edícia Denníka N), 14. 3. 2024, ISSN (online): 2729-9198, <https://e.dennikn.sk/3882143/ako-to-cita-ivan-miklos-ako-realita-prehrava-suboj-s-vnimanou-realitou-a-co-to-znamená-pre-nas/?cst=e4e16ca70234c4615cc8bd743a345493763704fee392b799821d324d735d413a>

23 GONDA, Peter: Základy civilizovanej spoločnosti podľa Adama Smitha. In: Odkaz Adama Smitha - pohľady z Česka a Slovenska. Zborník textov českých a slovenských autorov a textu bratislavskej prednášky Daniela Kleina k 301. výročiu narodenia Adama Smitha. Konzervatívny inštitút M. R. Štefánika Bratislava a Liberálny inštitút Praha, jún 2024, str. 42, ISBN: 978-80-89121-26-7

24 CABALLERO, Amparo – FERNÁNDEZ, Itziar – AGUILAR, Pilar – CARRERA, Pilar: The links among relative financial scarcity, thinking style, fatalism and well-being. PsyCh Journal published by Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences and John Wiley & Sons Australia Ltd., vol. 11(6), 2022, str. 885-894, Online ISSN: 2046-0260, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10084287/>

znamená odklon od úvah o budúcnosti (strategických úvah) a súčasne príklon k úvahám o aktuálnej súčasnosti (taktických úvah). Čiže dôraz sa kladie na boj o aktuálne denné otázky prežitia či zabezpečenia potrieb. Na druhej strane ten istý výskum ukázal, že emócie spojené s budúcou ekonomickou situáciou (*obavy, nádej, pocit úľavy, dôvera, strach, hnev, smútok*) nedokázali vysvetliť posun myslenia od abstraktného ku konkrétnemu. Za zaujímavý výsledok je možné považovať aj fakt, že v kritickej situácii mali ľudia s vyššou úrovňou abstraktného myslenia a nižším sklonom k fatalizmu (relatívne bohatší) zároveň vyššiu tendenciu k protektívnemu správaniu (kládli dôraz na svoju ochranu). Inak povedané: **človek, ktorý sa cíti chudobný, sa síce sústreďuje na dnešok namiesto zajtrajška, avšak vo svojom boji o dnešné prežitie prikladá ochrane pred rizikami menší význam než ten, kto sa cíti bohatší.** A predovšetkým je dôležité poukázať na to, že autori tohto výskumu dokázali, že relatívna finančná núdza funguje ako dôležitý zosilňovač zmeny myslenia. Zjednodušene vyjadrené: **Finančné podmienky, v ktorých žijeme síce ovplyvňujú zmenu nášho myslenia aj priamo, ale posun od abstraktného (strategického, na budúcnosť orientovaného) myslenia smerom k mysleniu konkrétnemu (taktickému, zameranému na dnešný deň) je silnejší, ak sa aj cítime relatívne chudobní oproti iným ľuďom.**

Sústredenie nášho finančného rozhodovania na dnešok namiesto budúcnosti znamená, že preferujeme užívanie si dňa - *carpe diem* - bez ohľadu na zajtrajšie následky. Z ekonomického hľadiska teda podceňujeme náklady budúcich záväzkov. Takto sa napríklad správa človek, ktorý síce môže mesačne uhradiť celú splátku dlhu na kreditnej karte, ale platí vždy iba minimálnu povinnú splátku, lebo iba to je jeho povinnosť. Ignoruje pritom vysoké úrokové sadzby vzťahujúce sa na neuhradenú časť celkovej splátky. Jeho dlh tak narastá o nezmyselné vysoké úroky iba preto, lebo mu to banka umožňuje. Nerobil by to, ak by svoj nárast dlhu o vysoké úroky aj reálne sledoval.

Finančné správanie mladej generácie

Výskumy odhaľujú, že **značná časť mladej generácie vôbec nerieši svoje dlhy (celkom ich ignoruje) a tým aj hlboko podceňuje ekonomické náklady, ktoré ich správanie prinesie v budúcnosti.** Napríklad až 53 % mladých Španielov do 21 rokov nechce vedieť, koľko celkovo dlžia, vo Veľkej Británii má 45 % mladých ľudí do 36 rokov k svojim dlhom rovnako ľahostajný postoj. Na Slovensku sú však podľa prieskumu mladí ľudia nielen v porovnaní s európskym priemerom výrazne zodpovednejší, alebo to aspoň o sebe tvrdia: svoje dlhy dokonale nepozná 16 % Slovákov mladších ako 21 rokov a 14 % Slovákov vo veku 22 až 37 rokov.²⁵ Ako ďalší príklad je možné uviesť austrálsku mládež:²⁶ v roku 2022 až 90% mladých Austráľčanov malo finančné problémy, pričom štvrtina deklarovala, že sa im to stáva často alebo dokonca veľmi často. Zároveň až 27% mladých Austráľčanov využilo počas toho istého roka nákup na úver (*buy now, pay later*).

Štatistiky z prieskumov medzi mladými ľuďmi vo svete aj u nás na jednej strane ukazujú vysoké sebedovedomie (mladí veria, že rozumejú financiám) a na druhej strane nízku reálnu úroveň finančných znalostí.²⁷ Analytická Wood & Company Eva Sadovská komentuje medzinárodne porovnávaný Index investičnej gramotnosti z roku 2022 a uvádza, že viac než polovica Slovákov vo veku 18-26 rokov si verí v otázkach investovania (priemer za celú populáciu SR je necelých 40%). Avšak práve veková kategória 18-26 ročných dosiahla v prieskume finančnej gramotnosti 97,1 bodu zatiaľ čo priemer celej slovenskej populácie bol 100,6 bodu a mladí Česi mali priemer 113,7 bodu. Investičné znalosti mladých sú teda skôr odrazom ich vysokého sebedovedomia než reality. Veriť kryptomenám viac než staršie generácie a dokonca na nich aj zarobiť, ešte nijako neznamená, že mladá generácia finančne tvrdo nenarazí na odlišnú realitu než sú ich očakávania. A najmä, kryptomeny či ETF fondy nie sú všetko – finančný svet je komplexnejší a mladý človek so slušným výsledkom kryptomenového

25 KLÁSEKOVÁ, Martina: Skoro polovica mladých Britov ani nechce vedieť, aké má dlhy. Mladí na Slovensku sa zdajú zodpovednejší. Denník N, 8.2.2021, Online ISSN:2729-9198, https://e.dennikn.sk/2641584/skoro-polovica-mladych-britov-ani-nechce-vediet-ake-ma-dlhy-na-slovensku-sa-zdaju-byt-mladi-zodpovednejši/#s_h_usr_itm_options?ref=menu

26 WALSH, Lucas – GALLO CORDOBA, Beatriz – CUTLER, Blake: In 2022, 90% of young people had financial troubles, and 27% used „buy now, pay later“ services. Monash University, 2.2.2023, <https://lens.monash.edu/@education/2023/02/02/1385363/90-of-young-people-had-financial-troubles-in-2022-and-27-used-buy-now-pay-later-services-lucas-walsh-professor-and-director-of-the-centre-for-youth-policy-and-education-practice-monash-university>

27 Mladí si v investovaní veria, ale ich investičná gramotnosť je slabšia, ukázal prieskum. Portál Aktuality.sk, 6.9.2023, <https://www.aktuality.sk/clanok/WewYTh8/mladi-si-v-investovani-veria-ale-ich-investicna-gramotnost-je-slabsia-ukazal-prieskum/>

investovania, ale nerozumejúci podstate fungovania dôchodkového systému, úverových inštitúcií či verejných financií, nakoniec bude voliť tých, ktorí mu sľubujú ekonomicky nereálnu budúcnosť, pretože nereálnosť ich sľubov neodhalí (alebo nebude voliť vôbec, čo je pre našu budúcnosť často ešte horšie).

Prieskum spoločnosti Partners o finančnej gramotnosti na Slovensku ukazuje, že mnohé finančné návyky sú dedičné a Slováci si ich odovzdávajú z generácie na generáciu. Žiaľ nie v takej podobe, v akej by sme si želali: nadspotrebu vo vzťahu k svojim príjmom má 72% mladých, 79% príslušníkov strednej generácie a 77% ľudí zo staršej generácie. To čo si Slováci generačne odovzdávajú sú teda zlé finančné návyky a nezodpovedný vzťah k peniazom. Takmer 60% Slovákov má úvery, ale tretina z nich ani netuší, v akej výške sa pohybujú úroky v bankách. Relatívne pozitívnejšie znie, že vyše 40% Slovákov získava finančné informácie z médií a približne rovnako veľa je tých, čo sa učia z vlastnej skúsenosti.²⁸ Bolo by lepšie učiť sa od predkov, ale ak sa to v našom prostredí nedá, tak aj médiá a vlastná skúsenosť sú dobré zdroje a dávajú nádej, že sa postupne spustí generačné odovzdávanie aspoň stredne dobrej finančnej gramotnosti.

Trojité efekty finančnej núdze

Veľa skúmania sa venovalo tomu, aké sú príčiny finančnej núdze. Samozrejme nikto nepochybuje, že sociálno-ekonomické prostredie, v ktorom sa človek narodil, ako aj jeho vzdelanie, má veľký vplyv na výskyt finančnej núdze u neho osobne. Avšak v jednom zo svojich vzdelávacích upozorňuje Laurel Ayne Cook, docentka marketingu na West Virginia University, že **viac než samotné prostredie a vzdelanie má naša finančná núdza pôvod v nastavení nášho myslenia**.²⁹ Samozrejme, na vec sa dá pozrieť aj opačne – akou mierou náš pôvod a vzdelanie vplyva na zmenu nášho myslenia. Nepochybne však **samotný pocit chudoby umocňuje zmeny v myslení jednotlivca**, čo je veľmi podobný záver ako ten, ktorý sme uvideli o odsek vyššie. Laurel Cook zároveň poukazuje na fakt, že **finančná núdza priamo redukuje šírku využiteľného pásma nášho myslenia**, čiže nemení to, akú má jednotlivec „kapacitu mozgu“, ale mení rozsah kapacity, ktorú je v danom momente schopný využiť. Podobné závery ukážeme nižšie, keď budeme vysvetľovať tunelové videnie sveta človekom v núdzi (o redukcii šírky pásma využiteľnej kapacity myslenia budeme ešte špecificky hovoriť v inej časti článku).

Lauren A. Cook upriamuje pozornosť aj na to, že bežný spotrebiteľ primárne vníma súčasnosť viac než budúcnosť a na tom sú založené jeho rozhodnutia. Z uvedeného totiž plynie záver o **tzv. trojitom účinku núdze (triple scarcity effect)**, totiž že pocit človeka, či on sám je alebo nie je vo finančnej núdzi, je ovplyvnený tromi faktormi: (1) koľko má likvidných aktív, (2) nakoľko citlivejšie človek vníma straty než zisky a (3) koľko má k dispozícii možností vypožičať si zdroje. Takzvaný *triple scarcity effect* systematicky popisali výskumy aj iné výskumy z oblasti marketingu (*keďže ide o skúmanie správania spotrebiteľa*). Zaujímavý je napríklad článok, v ktorom vyššie uvedená Lauren A. Cook s ďalším spoluautorom analyzuje, že vnímaná finančná núdza zároveň spätne vplyva na vnímanie a rozhodovanie spotrebiteľa. Inak povedané, **čím viac sa cítime v núdzi, tým viac svoj pocit núdze prehlbujeme a staviame na ňom naše ďalšie rozhodnutia**.³⁰

Teória núdze (Scarcity Theory)

V niekoľkých ďalších odsekoch sa budeme venovať tzv. teórii núdze, ktorá najkomplexnejšie popisuje dopad finančnej núdze na správanie človeka. Za jej najvýznamnejších autorov môžeme dnes považovať Sendhila Mullainathana a Eldara Shafira, ktorí v obsiahlej knihe *Scarcity – The New Science of Having Less and How It Defines Our Lives* autor³¹ objasnili správanie človeka vo finančnej núdzi. Ich teoretický model popisuje nasledujúci obrázok:

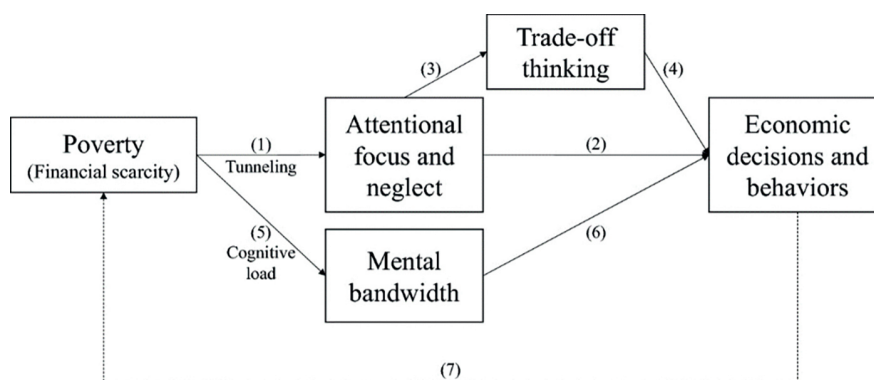
28 Finančná gramotnosť Slovákov zostáva nízka. Správne finančné návyky treba rozvíjať už v detstve. Trend.sk, 13.6.2024, <https://www.trend.sk/spravy/financna-gramotnost-slovakov-zostava-nizka-spravne-financne-navyky-treba-rozvijat-detstve>

29 COOK, Lauren A.: Triple scarcity effects of financial decision making. Online webinar, 20. 4. 2022, <https://consumerfinancialwellbeing.org/2022/04/25/online-event-triple-scarcity-effect-on-financial-decision-making/>

30 COOK, Lauren Aynne – SADEGHEIN, Raika: Effects of Perceived Scarcity on Financial Decisions Making. Journal of Public Policy and Marketing. 37(1), str. 68-87, Online ISSN: 1547-7207, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jppm.16.157>

31 MULAINATHAN, Sendhil – SHAFIR, Eldar: Scarcity – The New Science of Having Less and How It Defines Our Lives. Picador Books, 2014, ISBN: 978-1-250-05611-5

Obrázok 1: Teoretický model teórie núdze (*scarcity theory*)³²



Teória núdze (nedostatku) čiže *Scarcity Theory* je založená na tom, že finančná núdza (nedostatok, chudoba) spôsobuje tzv. *tunelové vnímanie reality* (ktoré popisuje nasledujúca časť článku) obmedzujúce človeka vnímať čokoľvek iné než samotný problém nedostatku peňazí (šípka č. 1). Takto zanedbáva iné dôležité aspekty, o ktorých sa potrebuje rozhodovať a začne robiť nesprávne rozhodnutia (šípka č. 2). V spotrebe robí kompromisy (*trade-offs*), menia sa mu spotrebné zvyklosti, inak porovnáva nakupované tovary a služby (šípka č. 3 a 4). Zároveň sa menia jeho kognitívne schopnosti tak, že sa zužuje využiteľná kapacita jeho myslenia, mení sa úroveň jeho inteligencie a v strese robí chybné rozhodnutia (šípka č. 5 a 6). To všetko ovplyvňuje jeho ekonomické rozhodnutia a správanie a v konečnom dôsledku nesprávne rozhodnutia zväčšujú jeho núdzu čiže chudobu (šípka č. 7). Teraz však k jednotlivým aspektom teórie núdze trochu detailnejšie.

Tunelové videnie problémov v čase núdze

Najmä obdobia krízy (napr. relatívne nedávny život v pandémie, ale aj rôzne osobné krízy) posilňujú sústreďenie sa človeka na prítomnosť a ignorovanie budúcnosti – **neustále uvažovanie o nedostatku našich zdrojov vyčerpáva našu schopnosť premyslene uvažovať a vedie nás k nesprávnym rozhodnutiam**, zameraným na druhoradé (podradné) veci.³³ Konštantný konkurenčný boj o zdroje vedie k uprednostneniu svojho osobného prospechu pred prosociálnym správaním. To vyústi nakoniec do tzv. **kognitívneho tunelového videnia**, kedy sa človek sústreďuje tak úzko na obstaranie zdrojov, až začne prehliadať aj samotné ponúkajúce sa zdroje a správne riešenia.³⁴

Tunelový spôsob vnímania sveta v čase finančnej núdze detailne analyzujú v svetoznámej knihe *Scarcity – The New Science of Having Less and How It Defines Our Lives* autori Sendhil Mullainathan a Eldar Shafir.³⁵ Tunelové videnie popisujú ako kognitívne sústreďenie sa na veci vnútri tunela a ignorovanie či zanedbávanie všetkého periférneho, mimo tunela. Tunelové videnie znamená, že tunel tvorí fyzickú *zábranu (inhibition)* vidieť veci za jeho stenou. Samotná zábrana má na naše rozhodovanie dva účinky - pozitívny (*ekonomické benefity*) aj negatívny (*ekonomické náklady*). Pozitívom a benefitom existencie tunelového videnia v čase krízy či nedostatku je, že sa dokážeme sústreďiť na cieľ. Negatívom zasa je, že nie vždy dokážeme správne odhadnúť, čo je dôležité a čo by teda malo byť cieľom. A keď si vyberieme zle, tak všetko ostatné, vrátane správneho cieľa, zostáva za stenou tunela.

Ak človeku vo finančných problémoch bude hroziť strata príjmu, pretože jeho zamestnávateľ ohlásil budúce prepúšťanie 30% zamestnancov, môže sa cítiť ohrozený a v strachu, že práve on bude medzi prepustenými,

32 DE BRUIJN, Ernst-Jan – ANTONIDES, Gerrit: Poverty and economic decision making: a review of scarcity theory. In: *Theory and Decision*, vol. 92 (2022), str. 5-37, Electronic ISSN: 1573-7187, <file:///C:/Users/q1049848/Downloads/s11238-021-09802-7.pdf>

33 LEWIS, David – HILSCHER, Michelle – BARR, Nathaniel: How the Scarcity mindset changes people's financial decisions-making and what to do about it. Portál BeWorks, 10. 6. 2021, <https://blog.beworks.com/becurious/scarcity-mindset>

34 Tamtiež

35 MULLAINATHAN, Sendhil – SHAFIR, Eldar: *Scarcity – The New Science of Having Less and How It Defines Our Lives*. Picador Books, 2014, str. 27-38, ISBN: 978-1-250-05611-5

začne tráviť čas na pracovných portáloch a hľadať si nové miesto. Možno by si mal radšej uvedomiť, že 70% zamestnancov zostáva a mal by investovať čas a energiu do toho, aby šéfovi dokázal, že práve on je kľúčovým a skúseným zamestnancom a majú si ho nechať. Podobne v čase pandémie, keď slovenské banky umožnili doklad splátok istiny a slovenská vláda zasa odklad platenia odvodov – tieto opatrenia mali umožniť prekonať krízu tým podnikateľom, ktorí objektívne prišli o veľkú časť príjmu. Neraz ich však využili aj tí, ktorým príjem klesol iba nevýznamne alebo vôbec. Jednoducho vnímali celú vec tak, že ak nemusím platiť teraz a môžem neskôr, prečo to nevyužiť? Výsledkom bolo, že ne jeden z nich, vďaka nedostatočnej finančnej disciplíne, prostriedky na platenie odvodov a splátok úveru neodkladal a minul na niečo, čo v tej chvíli považoval za prioritu. Problém len tlačil pred sebou a keď nadišiel čas zaplatiť odložené odvody či splátky úverov, nemal dostatok peňazí a dostal sa do násobne väčších ťažkostí, než bol v čase rozbiehajúcej sa pandémie.

Ako pomôcť človeku, ktorého ohrozuje tunelové videnie jeho krízy? Predovšetkým by sme sa mu mali snažiť zjednodušiť rozhodovanie, čiže znížiť počet a zložitost' alternatív, o ktorých sa musí rozhodnúť. To výrazne zvýši šance, že sa človek v kríze rozhodne správne. Ďalej, keďže človek v kríze má tendenciu preceňovať negatívne a podceňovať pozitívne správy – stráť sa bojí viac, než sa teší na zisky – môže byť účinnou pomocou ukázať mu farbisto jeho neprijemnú budúcnosť, ak nezačne robiť racionálne rozhodnutia o svojich dlhoch. Na druhej strane je pri jeho nastavení (keď preceňuje prítomnosť a podceňuje budúcnosť), ukázať mu okamžité pozitívne efekty nižšieho dlhu, nie iba vykresliť mu efekty v ďalekej budúcnosti. Ak sa bude napríklad cítiť ohrozený rýchlo sa blížiacou exekúciou alebo klopaním pracovníka inkasnej spoločnosti na jeho dvere, zareaguje lepšie než ak od neho požadujeme pochopiť, že o 10 rokov nebude mať z čoho žiť a skončí na ulici. V podstate podobne postupujú úžerníci, keď sa snažia, aby dôsledky nesplácaného dlhu pocítil dlžník hneď (napríklad vo forme fyzického násillia) a nesnažia sa mu požičiavať roky, kým začnú tvrdo vymáhať splácanie. Banky to často robia práve naopak. Týmto výrokom autor nechce vyzdvihovať násilné kriminálne metódy používané úžerníkmi, iba chce upozorniť na psychologický efekt rôznych prístupov k vymáhaniu. Faktom však je, že ak banka nechá spotrebiteľa pomerne dlho kryť jeden úver ďalším a dostávať do víru dlhovej špirály, kým konečne pristúpi k ráznejšiemu vymáhaniu (prísnemu, hoci legálnemu a nenásilnému), je už časti neskoro a svojmu klientovi tým nepomáha. Naopak, výrazne mu škodí, keďže nevyvíja tlak na zmenu jeho uvažovania a nesnaží sa jeho myseľ prenastaviť späť od taktického k strategickému postoju.

Dopad tunelového videnia sveta u človeka v kríze preukazovali výskumy Sendhil Mullainathana a Eldara Shafira spolu s Anuj K. Shahom ešte v roku 2012, teda rok pred vydaním vyššie uvedenej knihy *Scarcity*. Autori tu preukazovali hypotézu, že **existujú tri hlavné príčiny prečo ľudia trpiaci finančným nedostatkom robia zlé finančné rozhodnutia**. **Prvý okruh súvisí s prostredím**, z ktorého pochádzali a to ich nemohlo naučiť robiť správne finančné rozhodnutia (existuje vyššia pravdepodobnosť, že ľudia trpiaci finančnou núdzou pochádzajú s vyššou kriminalitou a nižšou úrovňou sociálnych služieb). **Druhý okruh súvisí s osobou** človeka vo finančnej núdzi – často ho k nej predurčujú jeho vlastné osobnostné črty, napríklad netrpezlivosť a impulzivnosť. **Tretí okruh súvisí s kognitívnymi procesmi** a ich odchýlkami od bežného spôsobu uvažovania a tento tretí okruh autori nazývali práve tunelovým spôsobom poznávania.³⁶ A práve v tomto treťom okruhu príčin autori skúmali v laboratórnych podmienkach kam a prečo ľudia vo finančnej núdzi alokujú svoju pozornosť a čo naopak zanedbávajú. Následne preukázali, že finančná núdza vedie k takému spôsobu rozhodovania (tunelovému videniu), ktoré problém ešte zhoršuje a vedie ľudí k vyššiemu zadlženiu. Veľmi dobré vysvetlenie tunelového spôsobu videnia u ľudí vo finančnej núdzi si môže čitateľ pozrieť napríklad v nasledujúcom videu: <https://cega.berkeley.edu/research/how-does-scarcity-guide-our-attention/>.

Šírka pásma využiteľnej kapacity myslenia pri finančnom nedostatku

S tunelovým videním sveta v čase keď človek má nedostatok finančných prostriedkov, súvisí aj ďalší pojem – šírka pásma (*bandwidth*) využiteľnej kapacity ľudského myslenia. Psychológovia členia inteligenciu z rôznych

36 SHAH, Anuj K. – MULLAINATHAN, Sendhil – SHAFIR, Eldar: Some Consequences of Having Too Little. In: Science, Vol 338, Issue 6107, str. 682-685, 2.11.2012, Online ISSN 1095-9203, <https://www.science.org/doi/10.1126/science.1222426>

hľadísk a jedno z členení hovorí o fluidnej a kryštalickej (kryštalizovanej) inteligencii.³⁷ **Fluidná inteligencia** je schopnosťou nachádzať vzťahy na základe logicky a dôvodov, preto je dôležitá pre riešenie nových, doposiaľ nepoznaných situácií a pre inovatívne nápady. Takáto inteligencia nemusí vekom rásť, skôr môže v pokročilej dospelosti klesať, pretože vtedy je už naša myseľ viac zaťažovaná získanými informáciami a faktami a tie sú zasa základom **kryštalickej (kryštalizovanej) inteligencie**, čiže inteligencie, ktorá z našej pamäte vyloví naučené a uložené informácie a fakty, ktoré sme sa naučili niekedy v minulosti a následne ich umožní použiť na riešenie nového prípadu. Tento typ inteligencie by mal s vekom rásť tak, ako sa učíme nové veci a získavame nové informácie.

Vyššie uvedení renomovaní autori Sendhil Mullainathan a Eldar Shafir v ich najdôležitejšej knihe *Scarcity – The New Science of Having Less and How It Defines Our Lives*³⁸ skúmali, ako ovplyvňuje finančná núdza fluidnú inteligencia. Skupinám respondentov zadali rovnakú finančnú úlohu, pričom raz išlo o malú sumu peňazí a raz v textovo úplne identickej úlohe o desaťnásobne väčšiu sumu peňazí. Respondenti, ktorí boli na tom finančne dobre, rovnako úspešne vyriešili obe úlohy, avšak skupina vo finančných ťažkostiach preukázala značne nižšiu fluidnú inteligencia v situácii s desaťnásobne vyššou sumou peňazí. Keď potom opakovanne zadávali tie isté úlohy viacerým skupinám respondentov, došli vždy k rovnakému záveru. Akonáhle však zadali tým istým skupinám úlohy nefinančného charakteru, nebolo rozdielu v úrovni fluidnej inteligencie ľudí vo finančných ťažkostiach oproti tým, ktorí boli dobre finančne zabezpečení. Jednoznačne sa preukázalo, že **stres pri riešení finančných situácií významne znižuje fluidnú inteligencia a kognitívnu kapacitu jednotlivcov vo finančných ťažkostiach**.

Pri ďalšom teste na rovnakých skupinách respondentov skúšali autori mieru sebakontroly respondentov. Po zadaní vyššie uvedených finančných úloh dostali všetky skupiny zadanie, ktoré malo overiť ich impulzivnosť a schopnosť sústrediť sa. Skupina, ktorá čelila finančným ťažkostiam, preukázala oveľa vyššiu impulzivnosť a nesústredenosť, pretože predchádzajúca finančná úloha s vyššou sumou peňazí ich príliš „rozhodila“ a nedokázali sa už sústrediť na to, čo by za iných okolností vyriešili lepšie. Autori dokázali, že **finančné ťažkosti výrazne znižujú sebakontrolu a koncentráciu na riešenie bežných úloh a zvyšujú impulzivnosť pri ich riešení**.

Zaujímavé obmedzenia kognitívnej kapacity ukázal aj ďalší test tých istých autorov. Keď skúmali reakcie farmárov určitý čas pred žatvou a po žatve. Test teda robil vždy ten istý človek, ale v dvoch rôznych situáciách. Kým pred žatvou cítil riziko, že úroda nemusí byť dosť vysoká na to, aby ho uživila, reagoval ako človek vo finančných ťažkostiach – preukázal nižšiu fluidnú inteligencia a nižšiu úroveň sebakontroly. Vysoké percento farmárov v čase, kedy ešte nevedeli, aká bude úroda, bol náchylných založiť majetok alebo vziať si iný typ pôžičky. Akonáhle bolo po žatve a farmár už vedel ako na tom je, ten istý človek reagoval inteligentnejšie (vyššia fluidná inteligencia a vyššia úroveň sebakontroly). Avšak rozdiel bol a podľa pestovaných plodín. Farmári, ktorí pestovali plodinu, ktorej výnosy (a tým aj svoj budúci príjem) dokázali s vyššou istotou vopred odhadnúť, reagovali vyrovnaneršie než tí, ktorí pestovali viac rizikové plodiny. Autori aj v tomto prípade preukázali, že **už samotné obavy z finančnej núdze zaťažujú myseľ tak, že sa zužuje fluidná inteligencia a klesá sebakontrola**.

Jeden z nedávnych výskumov v USA analyzoval finančné správanie študentov doktorandského štúdia a dopad finančnej núdze na ich správanie.³⁹ Ukázalo sa, že 93 študentov čelilo počas 19 dní 352 finančným udalostiam, z ktorých až 211 vyvolalo u nich pocit finančnej núdze (finančný šok), väčšinou v spojení s financovaním jedla a bývania. Ukázalo sa, že tieto udalosti mali vplyv na ich kognitívne schopnosti – tunelový spôsob videnia viedol k úvahám o požičaní si peňazí a zúženie rozsahu využiteľnej kapacity myslenia viedol k seba-poškodzujúcemu správaniu (*self-undermining behaviour*), aké býva obvykle odpoveďou organizmu na stres, znižujúcou schopnosť seba-regulácie, vedie k neželaným reakciám a podkopáva efektívne fungovanie človeka.

37 Pozri napríklad CHVÁLA, Luboš: Vzťah medzi abstraktnou inteligenciou a výberom toho najinovatívnejšieho nápadu. Portál PsychlogOn, 25.11.2015, <https://www.psychologon.cz/component/content/article/14-psycholog-online/434-vztah-medzi-abstraktnou-inteligenciou-a-vyberom-toho-najinovativnejsiho-napadu>

38 MULLAINATHAN, Sendhil – SHAFIR, Eldar: *Scarcity – The New Science of Having Less and How It Defines Our Lives*. Picador Books, 2014, str. 39-66, ISBN: 978-1-250-05611-5

39 HOLDEN, Charlotte: *From Ramen to Reserach: The Experience of Financial Scarcity in Graduate School*. Graduate Thesis and Dissertation, 2023-2024, University of Central Florida, <https://stars.library.ucf.edu/etd2023/183/>

Finančná núdza a vyhýbanie sa finančnej zodpovednosti

Vyhýbanie sa finančnej zodpovednosti je termín popisujúci psychologický prejav správania človeka, ktorý sa snaží vyhnúť riadeniu svojich financií, plateniu účtov, alebo sledovaniu stavu bankových účtov. Takéto správanie môže mať vážne dopady na finančné zdravie človeka a následne aj na jeho duševné zdravie a emocionálnu pohodu. Výskumy preukázali súvislosť medzi vyhýbaním sa finančnej zodpovednosti a finančnou núdzou tak, že (1) finančná núdza je spojená vyhýbaním sa finančnej zodpovednosti počas určitého časového obdobia a zároveň (2) vyhýbanie sa finančnej zodpovednosti spôsobuje v čase prehĺbenie finančnej núdze.⁴⁰ Autori výskumu vykonali výskum na reprezentatívnej vzorke holandskej populácie a porovnaním stavu *financial scarcity* (finančnej núdze) a *financial avoidance* (vyhýbanie sa finančnej zodpovednosti) v čase preukázali na jednej strane, že finančná núdza má po určitom čase za následok väčšie vyhýbanie sa finančnej zodpovednosti a na druhej strane, že tento vzťah platí aj *vice versa*, čiže vyhýbanie sa finančnej zodpovednosti po čase spôsobuje finančnú núdzu. Keď človeku hrozí finančná núdza, má tendenciu sa začať správať ako niekto, koho autori označili za finančného *homo ignorans*. Je tiež veľmi dôležité všimnúť si ich záver, že **ak v čase dlh človeka rastie, tak narastá aj miera jeho demotivácie riešiť svoju situáciu** a tým sa dostáva do **psychologickej pasce chudoby** (*psychological poverty trap*).

Pri vyššie uvedenom výskume autori použili sebahodnotenie účastníkov pomocou dotazníka PIFS (*Psychological Inventory of Financial Scarcity*) čiže na určenej 7-bodovej škále zhodnotili sami svoje charakteristiky finančnej núdze a charakteristiky vyhýbania sa finančnej zodpovednosti. Autori hodnotili **4 faktory finančnej núdze** (1 – nedostatok peňazí, 2 – nedostatok kontroly, 3 – finančné uvažovanie a obavy, 4 – krátkodobé zameranie) a **2 faktory vyhýbania sa finančnej zodpovednosti** (1 – odkladanie finančných rozhodnutí, 2 – odmietanie finančných informácií). K týmto faktorom vzťahli otázky dotazníka, ktoré tu uvádzame, pretože pomáhajú lepšie pochopiť, čo si autori výskumu predstavujú pod finančnou núdzou a čo pod vyhýbaním sa finančnej zodpovednosti.

Tabuľka 2: Dotazníkové otázky charakterizujúce stav finančnej núdze a stav vyhýbania sa finančnej zodpovednosti⁴¹

DIMENZIA	FAKTOR DIMENZIE	OTÁZKA
Finančná núdza	Nedostatok peňazí	Často trpím nedostatkom peňazí
		Často nie som schopný uhrádzať záväzky včas
		Často nemám peniaze na kúpu toho, čo naozaj potrebujem
	Nedostatok kontroly	Svoju finančnú situáciu mám len málo pod kontrolou
		Neviem správne riadiť svoje financie
		Keď premýšľam o svojej finančnej situácii, cítim sa bezmocný
	Finančné uvažovanie a obavy	Neustále premýšľam, či mám dosť peňazí
		Je pre mňa ťažké premýšľať o inom, než mojej finančnej situácii
		Mám veľké obavy z nedostatku peňazí
	Krátkodobé zameranie	Sústreďujem sa len na to čo mám zaplatiť dnes, nie na budúce výdavky
		Kvôli svojej finančnej situácii žijem zo dňa na deň
		Budúce výdavky neberiem do úvahy
Vyhýbanie sa finančnej zodpovednosti	Odkladanie finančných rozhodnutí	Niekedy odkladám finančné rozhodnutia až do chvíle, keď je už neskoro
		Strácam veľa času inými záležitosťami a až potom sa venujem dôležitým finančným rozhodnutiam
		Aj v prípade rozhodnutí, ktoré si vyžadujú len sadnúť si a spraviť to, ich zriedka spravím skôr než o niekoľko dní (platenie účtov, prevod peňazí)
		Odkladanie finančných rozhodnutí do poslednej možnej chvíle ma už v minulosti stálo peniaze
	Odmietanie finančných informácií	Odmietol by som zisťovať, aké vysoké budú moje výdavky budúci mesiac
		Niekedy sa cítim neprijemne, keď rozmýšľam o svojej finančnej situácii
		Viem si predstaviť, že sú situácie, kedy by som radšej nevedel presný stav mojich financií
		Radšej by som nevedel o dôsledkoch finančného neúspechu

⁴⁰ HILBERT, Leon P. – NOORDEWIER, Marret K. – VAN DIJK, Wilco V.: The prospective association between financial scarcity and financial avoidance. In: Journal of Economic Psychology. Vol. 88 (2022), Issue 102459, Online ISSN: 0167-4870, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167487021000891>

⁴¹ Tamtiež

V krátkom a výstižnom odbornom článku zhrnul dôvody odmietania finančnej zodpovednosti a spôsoby ako jej predchádzať Elliot Pepper z finančnej spoločnosti Northbrook Financial.⁴² Ako štyri najdôležitejšie **príčiny** vyhýbania sa finančnej zodpovednosti vidí **strach, hanbu, úzkosť a nedostatok finančnej gramotnosti**. Z posledným z nich sa dá bez výhrad súhlasiť, kým prvé tri sú podľa nás súbežne príčinou aj dôsledkom. Ako **cesty boja proti vyhýbaniu sa finančnej zodpovednosti** vidí **postupovať v boji so strachom o malých krokoch, vyhľadať profesionálnu pomoc a pracovať na zvýšení svojej finančnej gramotnosti**.

Hlbšiu príčinu odmietania finančnej zodpovednosti nachádzajú Andee Tagle a Sylvie Douglas⁴³ v samej podstate nášho myslenia, keď upozorňujú, že odmietanie zaoberať sa peniazmi má korene v našom púde sebazáchovy, preto mu môže prepadnúť každý (nakolko má viac pudový než skúsenostou získaný pôvod). V princípe autori hovoria, že náš mozog inštinktívne hľadá všetko, čo je nám príjemné a odmieta všetko, čo nám spôsobuje nepríjemnosti. Ak teda človek odmieta zaoberať sa niečím, čo mu môže spôsobiť diskomfort alebo čo pozná od predchádzajúcich generácií (rodičov) ako diskomfortné, uteká od toho aj ak taký útek racionálne nie je v jeho záujme.

Zadlžení ľudia a duševné poruchy

V roku 2013 uverejnila konzultantská spoločnosť Grant Thornton v spolupráci s Queens University Belfast štúdiu *Emotion and the Psychology of Debt*⁴⁴ (pokračovanie ich výskumu *Psychology of Debt* z roku 2011⁴⁵). Alarmujúca je už definícia rozsahu problému v prvej štúdii: jeden zo štyroch dospelých trpí v niektorej fáze života mentálnym problémom, kým pri dlžníkoch je to až jeden z dvoch. Problémy duševného zdravia súvisia s hĺbkou finančného problému. Mierne omeškaný dlh nemá vplyv na mentálne zdravie, ale ďalšie štyri stupne (problémový dlh, akútny problémový dlh, chronický problémový dlh a dlh vedúci k chudobe) menia správanie dlžníka. Pri prvom dochádza k zmenám životného štýlu a finančných podmienok, pri druhom sa dlžník ocitá v predtým nepoznaných životných podmienkach a situáciách, pri treťom dochádza k trvalým zmenám jeho správania a pri štvrtom sa stáva dlhodobo závislým na systéme sociálneho zabezpečenia.

Výskum Grant Thornton ukázal silnú koreláciu oboma smermi (závislosť dlhu na mentálnom zdraví a mentálneho zdravia na dlhu). To je zaujímavý záver, podľa ktorého nielenže rastúce zadlženie zhoršuje mentálne zdravie, ale aj opačne, ľudia s horším mentálnym zdravím sa zadlžujú viac. K poruchám mentálneho zdravia dochádza, keď sa dlhy vymknú spod kontroly (najmä v štyroch stupňoch prehnaného zadlženia uvedených v predchádzajúcom odseku). Za hlavné rizikové skupiny, ktorých sa dlh môže mentálne dotknúť, považuje výskum najmä tri: (1) ľudí zadlžených kvôli svojej mini-živnosti, (2) ľudí zadlžených kvôli chorobám a úmrtiam v rodine, rozvodom či iným rodinným traumám, (3) ľudí s neurotickou osobnosťou či už kvôli príliš zhovievavému alebo príliš nestabilnému výchovnému prostrediu alebo kvôli reštriktívnej rodičovskej kontrole.

Dlh podľa uvedeného výskumu prináša dva typy symptómov: fyzicko-somatické a psychologické. Medzi fyzické resp. somatické symptómy patria únava, zmena v chuti do jedla, črevné problémy, poruchy krvného tlaku a imunitného systému, poruchy libida, kožné problémy, vznik závislosti na alkohole, fajčení a drogách. Medzi psychologické symptómy patria emočné a kognitívne poruchy, zmena sociálneho vnímania a zmena kultúrneho vnímania (obviňovanie bánk či iných ľudí z svojej situácie, hľadanie nepriateľov v imigrantoch a pod.). Výskum poukazuje na rozdielny vplyv dlhu na mužov a ženy. Kým u mužov ide viac o stratu hrdosti, strkanie hlavy do piesku, pocit viny súvisiaci s impotenciou, frustráciu a detinské správanie, u žien ide viac o emočné prejavy, vplyvy na výchovu detí, vplyv na rolu partnerky a na starostlivosť o domácnosť.

42 PEPPER, Elliot: Breaking the Silence: Confronting Financial Avoidance Head-On. LinkeIn, 16.5.2023, <https://www.linkedin.com/pulse/breaking-silence-confronting-financial-avoidance-elliott/>

43 TAGLE, Andee – DOUGLIS, Sylvie: Stressed about money? Scared to check your balance? These tips are for you. Portál NPR - Life Kit, 6.1.2022, <https://www.npr.org/2021/12/23/1067497505/money-avoidance-spending-habits-change>

44 Emotion and the Psychology of Debt. Grant Thornton, Institute of Welfare, UK, 2013, <http://instituteofwelfare.com/resources/Debt.pdf>

45 NEILL, Gareth: The Psychology of Debt. Grant Thornton, UK, 2011. Prezentácia k výsledkom projektu čerpaná zo zdroja: https://azslide.com/queue/the-psychology-of-debt_5a0e66a61723dd01a9a073e9.html

Následný výskum Grant Thornton z roku 2013 zameriaval viac na emócie spojené so zadlžením. Ukázal, že ľudia v dlhových problémoch prežívajú častejšie niektoré emócie, ako napríklad pocit hanby, viny a ľútosti. Často sa snažia svoju situáciu skrývať pred širším okolím aj pred rodinou, čo vedie k prehĺbeniu prežívaných negatívnych emócií a má priamy vplyv na vznik duševných porúch. Pocity hanby prežívajú viac a hlbšie ženy než muži. Muži prežívajú viac pocity stresu a viny. Pocity hanby má nepriaznivý vplyv na správanie dlžníka aj v tom, že práve kvôli nemu nepožiadajú o pomoc iných. Samozrejme, čím dlhšie negatívne emócie zmietajú osobnosťou dlžníka, tým menšia je šanca dostať dlh späť pod kontrolu. Ľudia trpiaci strachom a úzkosťou kvôli dlhom majú sklon prenášať strach a úzkosť do iných sfér svojho života. Aj pocity ľútosti môže mať veľa negatívnych vplyvov. Ľudia prežívajúci ľútosť a žiaľ kvôli svojej dlhovej situácii tiež prenášajú pocity ľútosti do iných životných rozhodnutí a majú sklon ľutovať rozhodnutia, ktoré urobili, čím sa pre nich každé nové rozhodnutie stáva ťažším. Výskum ukazuje, že psychicky odolnejší ľudia sa ťažšie odhodlávajú hľadať pomoc u iných, avšak aj vplyv negatívnych emócií na nich je slabší. Ľudia, ktorí si dokázali napriek svojej zlej finančnej situácii ešte sami udržať pocit, že nestratili kontrolu nad situáciou, mali menšie sklony ľutovať svoje rozhodnutia. Pri hľadaní pomoci u konzultantov muži zaradení vo výskume preferovali skôr adresné rady a potrebovali pocit, že poradca im dôveruje, kým ženy boli citlivejšie na pocit, že poradca ich odsudzuje alebo posudzuje ich správanie.

Látkové a nelátkové závislosti zadlžených ľudí

Jednou z častých zmien správania, spájanou so zadlžením, je vznik rôznych **látkových či nelátkových (behaviorálnych) závislostí** ako dôsledok zadlženia a ako hľadanie riešenia (napríklad hráčska závislosť) alebo hľadanie úniku (alkohol, drogové závislosti). Nie je to však také priamočiare a jednoduché, ako sa to na prvý pohľad javí.

Po prvé, treba pripomenúť, že korelácia medzi zadlžením a závislosťou je dvojsmerná (čiže látková alebo nelátková závislosť môže byť nielen následok zadlženia, ale aj jeho príčina) – zadlženie môže vznikať a vzniká aj kvôli závislostiam, buď v snahe zabezpečiť si zdroje na výdavky spojené s pokračovaním závislosti (peniaze na alkohol, drogy, hazardné hranie, nakupovanie) alebo nahradiť stratu príjmu spôsobenú závislosťou (napr. výpoveď zo zamestnania alebo krach podnikania v dôsledku závislosti).

Po druhé, okrem častých závislostí na alkohole a drogách (*pre zabudnutie na svoje problémy*) a hráčskej závislosti (*pre získanie peňazí na vyriešenie finančných problémov*), existuje aj špecifický druh závislosti, ktorý má priamu väzbu na mŕňanie peňazí – je to **tzv. oniómánia**, čiže chorobné resp. nutkavé nakupovanie. Oniómánia patrí medzi kompulzívno-impulzívne poruchy, hoci v medzinárodnej klasifikácii chorôb používanej u nás (MKCH-10) ešte nemá samostatnú diagnózu. V USA, kde sa jej venuje väčšia pozornosť, ňou trpí 1,5-2% populácie.⁴⁶ U nás je už viacero pacientiek s touto závislosťou hospitalizovaných v liečebnom ústave Predná Hora. Učia ich tu zvládať stresovú záťaž, plánovať splácanie dlhov, zostavovať osobný finančný rozpočet a zmeniť životný štýl. Pacientky sa tu vystavia expozícii nakupovania *in vivo* pod kontrolou terapeuta, s kontrolou nevyhnutného nákupu a bločkov.⁴⁷ Treba zdôrazniť, že závislosť na internetovom nakupovaní je síce novšia forma oniómánie, ale nie je jediná – aj nakupovanie v kamenných obchodoch môže prerásť do oniómánie.

Táto duševná porucha má, rovnako ako iné nelátkové závislosti, šesť komponentov: **(a) zaujatie – saliencia**, kedy sa nakupovanie stane najdôležitejším v živote jedinca a začne tráviť extrémne veľa času samotným nakupovaním a premýšľaním o ňom, **(b) zmeny nálad** – vzrušenie z nakupovania, pocit eufórie, úľavy, zvýšenia sebavedomia a zlepšenia nálady, keď človek nakupovanie vykoná, **(c) miera tolerancie**, prejavujúca sa stálym stupňovaním nakupovania, pretože doterajšia úroveň už závislej osobe nepostačuje na uspokojenie, **(d) syndróm odňatia**, ktorý však nemá podobu klasických abstinčných príznakov ako u látkových závislostí, ale skôr podobu podráždenosti a zlej nálady, **(e) konflikt**, prejavujúci sa ako problém v rodinných či pracovných vzťahoch alebo pocit straty kontroly či výčitiek svedomia, **(f) relaps** – návrat k závislosti po abstinencii a rýchle prepracovanie sa k extrému. Jediniec, ktorý podľahol oniómánii, v neovládateľnej túžbe nakupovať mŕňa nielen viac než potrebuje, ale aj viac než si môže dovoliť. Nakúpené veci doma skladuje a v skutočnosti ich iba zriedka

46 KOMOROVSKA, V.: Nákupná horúčka niektorých žien sa premieňa na drogu. Závislosť, roč. 4, č. 10/1996, str. 44

47 BENKOVIČ, Jozef: Novodobé nelátkové závislosti. Psychiatria pre prax. SOLEN, Bratislava, roč. 8, č. 6/2007, str. 263-266, ISSN: 133-9584

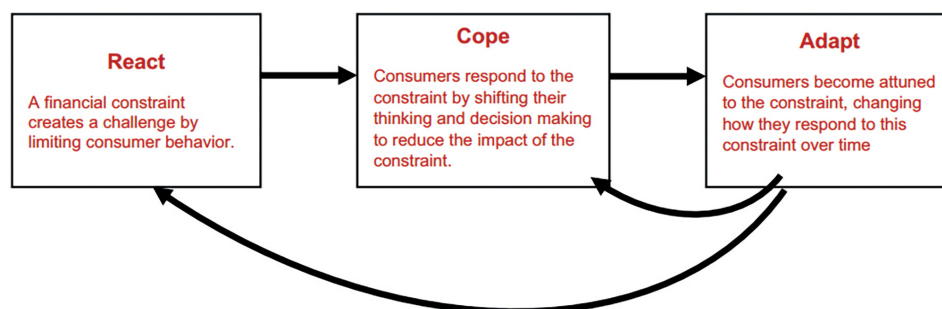
používa (alebo aj stráca prehľad, že ich má).⁴⁸ Treba však upozorniť, že podľa názoru odborníkov nemožno pri nelátkových závislostiach bez prítomnosti *konfliktu* hovoriť jednoznačne o závislosti – skôr ide o excesívne (nadmerné) užívanie.

Zmeny spotrebiteľského správania

Jedným z dôležitých logických dôsledkov finančnej núdze popisuje tzv. **teória reaktancie**, ktorá tvrdí, že ľudia čiaci nedostatku peňažných prostriedkov si môžu kúpiť menej produktov a teda mnohé produkty sa pre nich stanú vzácnejšie – pripisujú im vyššiu psychologickú hodnotu. To ich vedie k pokušeniu dať priechod pocitu naliehavosti a hromadiť produkty, ak majú možnosť. Tým sa snažia znovu nadobudnúť pocit stratenej spotrebnej slobody.⁴⁹ Tak sa môžu správať napríklad pri dostupnosti akciových produktov alebo sa táto črta prejaví pri všeobecne známej snahe kúpiť veľmi veľa v deň príjmu (výplaty) a minúť celý príjem za veľmi krátky čas. Médiami prebehol aj príbeh slovenskej ženy bez domova, ktorá našla na ulici väčšiu sumu peňazí a behom pár dní ju minula na hotelové ubytovanie a služby – dopriala si vzácny statok, po ktorom túžila (a riešila dnešok, nie budúcnosť).

Ďalší z komplexných výskumov poukazuje nielen na logické nákupné obmedzenia ľudí, ktorí majú výrazne nízky rozpočtový limit (či už trvalého alebo epizodického charakteru), ale aj na to, že obmedzujúce faktory sa prejavujú v celom procese nakupovania. Zhrnuté sú na obrázku nižšie:

Obrázok 2: Fázy odpovede spotrebiteľa na finančné obmedzenia⁵⁰



Obrázok vyššie popisuje, že proces nakupovania má u človeka s finančnými obmedzeniami tri psychologické fázy – **reakčnú fázu** (kedy je finančné obmedzenie vnímané ako problém), cez **fázu vyrovnania sa s obmedzeniami** (kedy spotrebiteľ posúva svoje myslenie a rozhodovanie tak, aby čo najviac zredukoval dopad svojho nedostatku peňazí) až po **fázu prispôsobenia sa** (adaptáciu na finančné obmedzenia). Adaptácia je trvalejšia zmena pohľadu, preto spätne ovplyvňuje aj reakčnú fázu a fázu vyrovnávania sa s obmedzeniami.

Zmeny zamestnaneckého správania

Prieskum v amerických podnikoch ukázal, že kvôli finančnému stresu zamestnancov prichádzajú tamojší zamestnávateľia spolu až o 500 miliárd dolárov ročne, pretože ich zadlžení zamestnanci trávajú neefektívne 23-31 pracovných dní z pracovného času ročne riešením svojich dlhov v pracovnej dobe. Dôvodom je, že buď priamo (komunikáciou s veriteľmi, inkasnými agentúrami či exekútormi v pracovnom čase) alebo nepriamo

48 HUPKOVÁ, Ingrid – KUCHÁROVÁ, Barbora – SEJČOVÁ, Luboslava: Prevencia v praxi. Látkové a nelátkové závislosti. Národné osvetové centrum, Bratislava, 2020, str. 6-15, ISBN: 978-80-7121-365-9

49 GUPTA, Shipra: The Psychological Effects of Perceived Scarcity on Consumers' Buying Behaviour. Dissertation and Theses from the College of Business Administration, University of Nebraska – Lincoln, 17.7.2013, str. 22, <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1045&context=businessdiss>

50 HAMILTON, Rebecca H. – MITTAL, Chiraag – SHAH, Anuj – THOMPSON, Debora V. – GRISKEVICIUS, Vladas: How Financial Constraints Influence Consumer Behavior: An Integrative Framework. Journal of Consumer Psychology. Vol. 29 (2018), str. 285-305, Online ISSN: 1532-7663, https://carlsonschool.umn.edu/sites/carlsonschool.umn.edu/files/2019-06/Hamilton_et_al_2019-Journal_of_Consumer_Psychology.pdf

(zníženým sústredením sa na prácu) riešia v pracovnom čase svoje dlhy, čo predstavuje spolu 11-14% mzdových nákladov - tie im platí zamestnávateľ za neproduktívnu prácu a na hrubý domáci produkt USA to vplýva až 2,5 percentami⁵¹. Iný prieskum v USA síce vyššie uvedený počet pracovných dní strávený riešením súkromných dlhov znížil na 19,5 dňa ročne, avšak poukázal na varovný fakt, že až 52% zamestnancov sa cíti byť v strese zo svojej finančnej situácie.⁵² Ďalší americký prieskum ukázal, že v súčasnom krízovom období má až 47% zamestnancov problém platiť svoje účty.⁵³

Aj európske prieskumy ukazujú veľmi podobné výsledky – prieskum z roku 2018 dokazuje, že 8% zamestnancov sa cíti byť vo finančnej tiesni, 25% tvrdí, že svoje hospodárenie len tak-tak zvládajú, 40% hovorí, že sa v uplynulom roku cítili v strese kvôli finančným obavám, 25% trpí kvôli finančným obavám nespavosťou, 13% pripustilo, že finančný stres ovplyvnil ich koncentráciu v práci a 6% ľudí stratilo prácu počas minulého roku kvôli finančnej tiesni. Rovnako prieskum PwC z roku 2023⁵⁴ vyslovil záver, že u 57% zamestnancov financie predstavujú najsilnejší zdroj ich stresu. Zamestnanci deklarovali, že za uplynulý rok finančný stres a obavy spojené s peniazmi mali vplyv na nespavosť u 56% z nich, na mentálne zdravie u 55%, sebaúctu u 50%, fyzické zdravie u 44% a vzťahy doma (v rodine) u 40% z nich. Až 53% zamestnancov sa obávalo najviac zo všetkého práve o svoju schopnosť hradiť výdavky v čase inflácie a 59% zamestnancov vnímalo rast miest ako nedostatočný vo vzťahu k inflácii.

Veľmi dôležité je, že osobné finančné problémy mali vplyv na pracovnú výkonnosť. Až jedna tretina zamestnancov deklarovala, že finančné starosti negatívne ovplyvnili ich produktivitu práce. Kým u zamestnancov, ktorí nemali finančný stres, finančné problémy rozptyľovali v práci len 9% z nich, u tých čo mali finančný stres, to bolo až 44% zamestnancov. Až 56% zamestnancov strávilo 3 a viac hodín týždenne riešením osobných financií v pracovnom čase. Výskum PwC porovnal aj stabilitu zamestnancov ktorí sú resp. nie sú vo finančnom strese. Vo všetkých otázkach týkajúcich sa vzťahu zamestnanca k zamestnávateľovi (jeho lojality, energie pre prácu, hrdosť na svoju prácu atď.) bol rozdiel medzi finančne vystresovanými a nevystresovanými zamestnancami 10 až 18 percentuálnych bodov. Ak by ste si mysleli, že finančný stres sa týka iba menej zadlžených zamestnancov, veľmi sa mýlite. Kým celkový priemer počtu zamestnancov vo finančnom strese je 60%, u zamestnancov zarábajúcich ročne 100,000 USD a viac sa finančný stres týka 47% z nich!

Slovenské podniky tiež majú nemálo zamestnancov v dlhoch, ktorí sa stresujú ohľadom svojich financií. Máme podniky, ktoré majú desiatky percent zamestnancov v exekúciách (čo je z hľadiska finančných problémov len vrchol ladovca, keďže už ide o najvyšší stupeň vymáhania dlhov). Zamestnanec v dlhoch nielen trávi pracovný čas riešením svojich dlhov cez telefón či email, ale zvyšuje náklady zamestnávateľa aj potrebou pokrytia komplexnejšej mzdovej agendy spojenej so zrážkami zo mzdy, častejšou fluktuáciou a aj tým, že sa snaží vyhnúť kvôli exekúcii legálnemu trhu práce (prinajmenšom časť mzdy chce mať vyplácanú mimo výplatnej pásky a v hotovosti, prípadne preferuje prácu bez zmluvy). Fakt, že to preferujú aj mnohí menej seriózni zamestnávateľa nič nemení na tom, že tí seriózni nevedia zamestnanca v exekúcii riadne zamestnať a že to má vážne dopady na dôchodkové, nemocenské a sociálne zabezpečenie zamestnanca.

Zmeny správania v partnerských vzťahoch

Na súvislosti odmietania finančnej zodpovednosti, frekvencie konfliktov a emočnej tiesne (depresie, úzkosti a stresu) poukázali v osobitnom výskume v roku 2017 aj Josh Novak a Rhees Johnson z Utah State University⁵⁵

51 MACKLIN, Dan: Businesses Losing \$500 Billion Due to Employees' Financial Stress. December 16, 2021. Zdroj: <https://www.spiceworks.com/hr/benefits-compensation/guest-article/businesses-losing-500-billion-due-to-employees-financial-stress-2/>

52 The Real Cost of Employee Financial Stress – and How Employers Can Help. Morgan Stanley Smith Barney, LLC., 2021. Zdroj: <https://graystone.morganstanley.com/the-parks-group/articles/graystone/thought-leadership/financially-stressed-employees>

53 JOSEPHSON, Amelia – BROCKLAND, Beth – SKAGGS, Megan: Helping Employees to Manage Debt. Research Paper, Financial Health Network. January 28, 2022. Zdroj: <https://finhealthnetwork.org/research/helping-employees-manage-debt/>

54 PwC's 2023 Employee Financial Wellness Survey, <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/business-transformation/library/employee-financial-wellness-survey.html>

55 NOVAK, Josh R. – JOHNSON, Rhees R.: Association between Financial Avoidance, Emotional Distress, and Relationship Conflict Frequency in Emerging Adults in College. Journal of Financial Therapy. Vol. 8, Issue 2 (2017), str. 63-80, ISSN: 1944-9771, <https://newprairiepress.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1146&context=jft>

na vysoko reprezentatívnej vzorke vysokoškolských študentov, zohľadňujúcej pohlavie, rasový pôvod, vzdelanie, počet hodín práce týždenne, príjem a ďalšie faktory. V princípe preukázali, že odmietanie finančnej zodpovednosti nebolo vo významnej miere priamou príčinou zvýšeného počtu partnerských konfliktov, ale preukázala sa pomerne silná závislosť sprostredkované cez emočnú tieseň, čiže **finančné problémy spôsobili najprv emočnú tieseň (prejavujúcu sa ako depresia, strach a úzkosť) a tá následne spôsobila zvýšený počet partnerských konfliktov**. Tento nepriamy vzťah finančných problémov a frekvencie partnerských konfliktov (cestou emočnej tiesne) bol silnejší u žien, zatiaľ čo mužov finančné problémy mali viac priamu väzbu na frekvenciu partnerských konfliktov (bez sprostredkovania cestou emočnej tiesne).

Peniaze majú **vplyv na správanie v rodinách a vo vzťahoch**. Vo výskume uskutočnenom v roku 2018 spoločnosťou Intrum⁵⁶ na vzorke 24,398 dospelých Európanov z 24 krajín boli respondentom predložené dve tvrdenia, s ktorými mali vyjadriť súhlas či nesúhlas: (1) Moja finančná situácia bola dôvodom, prečo som sa rozhodol zotrvať v nefunkčnom vzťahu, (2) Moja finančná situácia bola dôvodom, prečo môj partnerský vzťah stroskotal. V rámci celej Európy súhlas s prvou otázkou vyjadrilo 14% respondentov a s druhou otázkou 17% respondentov. Vo vzťahu k prvej otázke najmenej vzťahov zotrvalo spolu len kvôli financiám v Estónsku (8%) a najviac v Maďarsku (70). Slovenské odpovede na zodpovedali celoeurópskemu priemeru (14%). Rolu tu hrá aj vek: všeobecne staršie generácie nepletú financie natoľko do svojich vzťahov, pričom najväčšie medzigeneračné rozdiely v tom smere boli v Holandsku, Írsku a Dánsku. V každom prípade výskum potvrdzuje, že **peniaze hrajú významnú rolu pri rozhodovaní o zachovaní či opustení vzťahu v každom šiestom až siedmom prípade**.

Zmeny stravovania a ekologického správania

Iný výskum ukázal, že **finančná núdza ovplyvňuje stravovacie návyky ľudí**⁵⁷ pričom aj tu bolo dôvodom tunelové videnie (sústredenie sa na finančné ťažkosti a prehliadanie iných potrieb), zúženie využiteľnej kapacity myslenia (zníženie schopnosti vykonávať bežné úlohy kvôli zaťaženiu mysle finančnými problémami) a horšia orientácia v čase (sústredenie sa na krátkodobé horizonty namiesto dlhodobého prospechu). Všetko spolu to prinieslo nielen prechod k lacným a telu menej prospešným potravinám, ale finančná núdza ovplyvnila celý stravovací proces vo všetkých troch jeho zložkách (obstaranie stravy, príprava stravy a konzumácia stravy). Kým tunelové vnímanie malo dopad najmä na proces obstarania stravy, tak zúženie využiteľnej kapacity mysle a orientácia na krátke časové horizonty ovplyvnili aj prípravu a konzumáciu jedál.

Nemenej zaujímavé je poznanie, že **finančná núdza má vplyv na environmentálne postoje ľudí**. Jeden zo zahraničných výskumov preukázal, že vysoký príjem a subjektívna finančná núdza súvisia s nižšou ochotou správať sa pro-environmentálne.⁵⁸ Výška príjmu je negatívne korelovaná s pro-environmentálnym správaním kvôli vnímanému dostatku prírodných zdrojov (čím viac si môžeme dovoliť kúpiť, tým menej si myslíme, že prírodných zdrojov je nedostatok). Vysoký príjem je zároveň spojený s neochotou akceptovať posun k energeticky menej náročným aktivitám. Rovnako aj druhý príjmový extrém – vnímaná finančná núdza – je negatívne korelovaný s pro-environmentálnym správaním kvôli vnímaniu úsilia potrebného pre aktívnu ochranu životného prostredia. Keďže, ako sme ukázali vyššie, kognitívne schopnosti týchto ľudí sa postupne redukovujú, vnímajú potrebu vynaloženej environmentálnej námahy ako prílišnú (veľmi časovo náročnú a tým aj nákladnú).

56 Podľa Každý piaty Slovak zostáva v nefunkčnom vzťahu, lebo mu to pomáha, Intrum Slovakia, 13.2.2019, <https://www.intrum.sk/klienti-firemne-riesenia/novinky-tlacove-spravy/vsetky-novinky/kazdy-piaty-slovak-zostava-v-nefunkcnom-vztahu-lebo-mu-to-finančne-pomaha/>

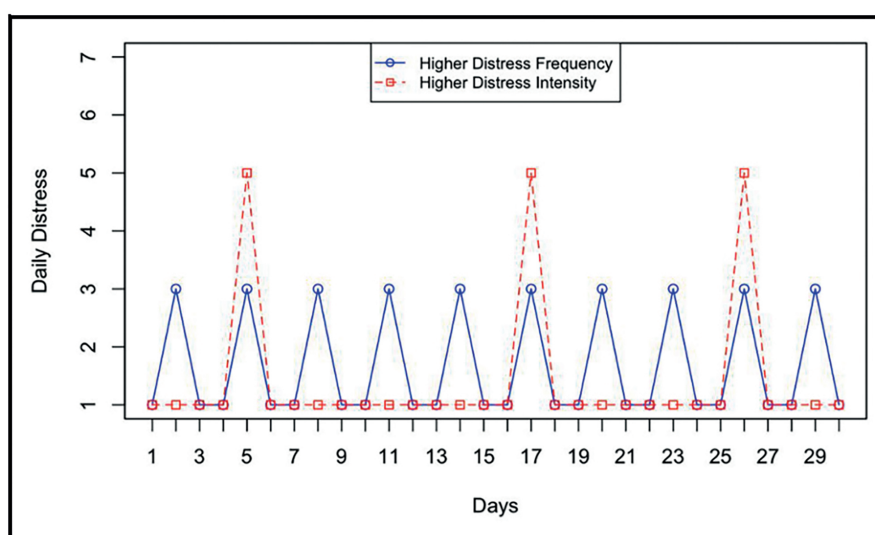
57 VAN DER VEER, Annemarieke – MADERN, Tamara – VAN LENTHE, Frank J.: Tunneling, cognitive load and time orientation and their relations with dietary behavior of people experiencing financial scarcity – an AI-assisted scoping review elaborating on scarcity theory. International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity. Vol. 21, Article No. 26 (2024), ISSN: 1479-5868, <https://doi.org/10.1186/s12966-024-01576-9>

58 BERTHOLD, Anne – COLOGNA, Viktoria – HARDMEIER, Martina – SIEGRIST, Michael: Drop some money! The influence of income and subjective financial scarcity on pro-environmental behaviour. Journal of Environmental Psychology. Vol. 91, Issue 102149, November 2023, Online ISSN: 1552-9610, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272494423001974>

Peniaze a ľudské šťastie

Doposiaľ sme sa však nezamýšľali nad tým, prečo je finančná spokojnosť spojená s dostatočným množstvom peňazí a prečo je peňažný príjem dôležitým predpokladom životnej spokojnosti. Nepoznáme presné sily, ktoré riadia tento vzťah medzi peniazmi a šťastím. Môžeme však vysloviť predpoklad, že finančné zdroje poskytujú jednotlivcovi z krátkodobého hľadiska šancu znížiť znepokojujúci dopad každodenných ťažkostí (výdavkov) a tým zvýšiť jeho spokojnosť so životom a teda celkové šťastie.⁵⁹ Z dlhodobého pohľadu mu zasa peniaze umožňujú menej sa obávať budúcnosti a s ňou spojených rizík. Finančná a materiálna deprivácia je spojená s väčšou úzkosťou v každodennom živote. Ak jednotlivec dostatočne nevníma potrebu finančnej disciplíny (kontroly), má vyššiu šancu na to, že u neho neskôr nastane finančná a materiálna deprivácia a to mu do života prinesie viac úzkosti a nižšiu spokojnosť. Výskum ukázal, že aj pri spoliehaní sa na sociálne vzťahy ako zmierňovača stresu, existencia finančných problémov znižovala vieru, že finančné zdroje by mohli pomôcť znížiť nepriaznivý vplyv každodenných problémov. **Aj keď si za peniaze šťastie nekúpite, znižujú intenzitu stresových faktorov, ktoré zažívame v každodennom živote – a tým zvyšujú životnú spokojnosť.**⁶⁰ Ako vravia autori – peniaze pomáhajú „vyhladzovať“ ostré hroty každodenného života, avšak jednotlivci s nižšími príjmami sú ponechaní žiť v „zubatejšom“ prostredí reality. Čo tým myslia, ukazuje obrázok nižšie:

Obrázok 3: Rozdiel medzi vyššou intenzitou stresu (*prerušovaná čiara*) a vyššou frekvenciou stresu (*plná čiara*)⁶¹



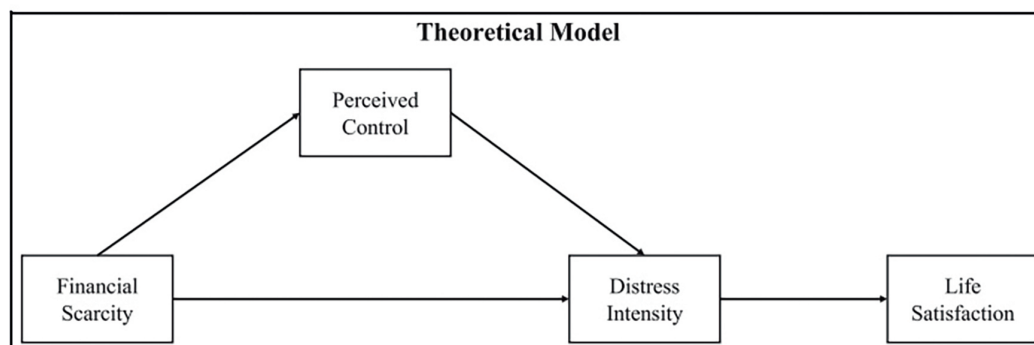
Autori tiež poukazujú na skutočnosť, že vyššia finančná núdza môže spôsobiť vyššiu intenzitu (a frekvenciu) stresu nielen priamo, ale aj sprostredkované cez vnímanie zníženej kontroly človeka nad jeho vlastnou finančnou situáciou. A v konečnom dôsledku všetky tieto faktory ovplyvňujú **spokojnosť človeka s vlastným životom**.

⁵⁹ JACHIMOWICZ, Jon M. – FREY, Erin – MATZ, Sandra C. – JERONIMUS, Bertus F. – GALINSKY, Adam D.: The Sharp Spikes of Poverty: Financial Scarcity Is Related to Higher Levels of Distress Intensity in Daily Life. In: Social Psychological and Personality Science, str. 1187-1198, ISSN: 1948-5506, <https://pure.rug.nl/ws/portalfiles/portal/246740384/19485506211060115.pdf>

⁶⁰ Tamtiež

⁶¹ Tamtiež, str. 1188

Obrázok 4: Teoretický model vzťahov medzi finančnou núdzou, vnímanou kontrolou, intenzitou stresu a spokojnosťou so životom ⁶²



Existuje ešte jeden aspekt súvisiaci s finančnou núdzou, u ktorého sa autor článku zatiaľ nestretol s výskumom – **vplyv finančnej núdze na volebné preferencie**. Poznajúc politický vývoj v Európe a o svete v 20. a 21. storočí, máme veľa dôvodov predpokladať, že vyššia zadlženosť a **vyššia finančná núdza populácie môže viesť k odklonu od stredových strán a príklon k extrémnej ľavici či extrémnej pravici** (medzi ktorým zase až taký veľký rozdiel nie je). Ľudia, ktorí nevidia východisko zo svojej beznádejnej životnej situácie a nevidia finančne pokryť základné potreby seba a svojej rodiny, pričom súčasne majú veľmi nízku finančnú gramotnosť, sa jednak ľahko nahnevajú na strany presadzujúce ekonomicky zodpovedné správanie štátu (škrtanie verejných výdavkov, demografiou determinovaný neskorší vek odchodu do dôchodku, vyššie náklady na zbrojenie v situácii ohrozenia európskeho mieru, trhové ceny energií a pod.) a rovnako ľahko uveria tým, ktorí im sľubujú, že nič z toho nedopustia. Výsledok je síce pre voliča takmer rovnaký - aj populisti škrtajú výdavky, len sa tým nechvália – ale voľbou populistov a extrémistov rapídne zníži mieru politickej a ekonomickej slobody jednotlivca a tým aj šancu na jeho budúce lepšie ekonomické postavenie.

Použitá literatúra:

1. BENKOVIČ, Jozef: Novodobé nelátkové závislosti. Psychiatria pre prax. SOLEN, Bratislava, roč. 8, č. 6/2007, str. 263-266, ISSN: 133-9584
2. BERTHOLD, Anne – COLOGNA, Viktoria – HARDMEIER, Martina – SIEGRIST, Michael: Drop some money! The influence of income and subjective financial scarcity on pro-environmental behaviour. Journal of Environmental Psychology. Vol. 91, Issue 102149, November 2023, Online ISSN: 1552-9610, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272494423001974>
3. CABALLERO, Amparo – FERNÁNDEZ, Itziar – AGUILAR, Pilar – CARRERA, Pilar: The links among relative financial scarcity, thinking style, fatalism and well-being. PsyCh Journal published by Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences and John Wiley & Sons Australia Ltd., vol. 11(6), 2022, str. 885-894, Online ISSN: 2046-0260, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10084287/>
4. CHVÁLA, Ľuboš: Vzťah medzi abstraktnou inteligenciou a výberom toho najinovatívnejšieho nápadu. Portál PsychlogOn, 25.11.2015, <https://www.psychologon.cz/component/content/article/14-psycholog-online/434-vztah-medzi-abstraktnou-inteligenciou-a-vyberom-toho-najinovativnejsieho-napadu>
5. COOK, Lauren A.: Triple scarcity effects of financial decision making. Online webinár, 20. 4. 2022, <https://consumerfinancialwellbeing.org/2022/04/25/online-event-triple-scarcity-effect-on-financial-decision-making/>
6. COOK, Lauren Aynne – SADEGHEIN, Raika: Effects of Perceived Scarcity on Financial Decisions Making. Journal of Public Policy and Marketing. 37(1), str. 68-87, Online ISSN: 1547-7207, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jppm.16.157>

⁶² Tamtiež, str. 1189

7. DANIEL, Peter – KLIMOVA, Eva: Starostlivosť o dlhy zamestnancov je úlohou finančného riadenia. Finančný manažér – periodikum Slovenskej asociácie finančníkov, roč. XXII, č. 3/2022, str. 18-22, ISSN: 2729-7705 (<https://asocfin.sk/wp-content/uploads/2022/11/FM-3-2022.pdf>)
8. DANIEL, Peter: Dlh mení osobnosť človeka a je zdrojom duševných porúch (vybrané poznámky k psychológii a sociológii dlhu) Finančný manažér – periodikum Slovenskej asociácie podnikových finančníkov, roč. XVIII, č. 1/2018, str. 6-20, ISSN: 1335-5813
9. DE BRUIJN, Ernst-Jan – ANTONIDES, Gerrit: Poverty and economic decision making: a review of scarcity theory. In: Theory and Decision, vol. 92 (2022), str. 5-37, Electronic ISSN: 1573-7187, file:///C:/Users/q1049848/Downloads/s11238-021-09802-7.pdf
10. Emotion and the Psychology of Debt. Grant Thornton, Institute of Welfare, UK, 2013, <http://instituteofwelfare.com/resources/Debt.pdf>
11. EU statistics on income and living conditions (EU-SILC) methodology. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=EU_statistics_on_income_and_living_conditions_\(EU-SILC\)_methodology](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=EU_statistics_on_income_and_living_conditions_(EU-SILC)_methodology)
12. EU SILC 2023 – Indikátory chudoby a sociálneho vylúčenia. Štatistický úrad Slovenskej republiky, 31. 5. 2024, <https://slovak.statistics.sk/>
13. GDOVINOVA, Denisa: Alarmujúce výsledky testovania PISA, Drucker hovorí o národnej tragédii, Študenti sa prepadli v matematike aj čitateľskej gramotnosti. Denník N, 5.12.2023, Online ISSN:2729-9198, <https://dennikn.sk/3714319/alarmujuce-vysledky-testovania-pisa-drucker-hovori-o-narodnej-tragedii-deti-sa-prepadli-v-matematike-aj-citateľskej-gramotnosti/>
14. GERBERY, Daniel: O čom hovoríme, keď hovoríme o chudobe detí a medzigeneračnej reprodukcii chudoby? In: K problematike chudoby a sociálnej neistoty na Slovensku v 21. storočí (editori: KOŠČ, Ján a RUMAN, Ján). Equilibria, Košice, 2021, str. 27-47, ISBN: 978-80-973614-3-3, https://pracujucachudoba.sk/storage/app/media/na_stiahnutie/K_problematike_chudoby_a_socialnej_neistoty_na_Slovensku_v_21_storo-ci_WEB.pdf
15. Finančná gramotnosť Slovákov zostáva nízka. Správne finančné návyky treba rozvíjať už v detstve. Trend.sk, 13.6.2024, <https://www.trend.sk/spravy/financna-gramotnost-slovakov-zostava-nizka-spravne-financne-navyky-treba-rozviijat-detstve>
16. Global Extreme Poverty. Sociálno-ekonomický portál QERY, Nórsko, apríl 2024, <https://qery.no/global-poverty/>
17. GONDA, Peter: Základy civilizovanej spoločnosti podľa Adama Smitha. In: Odkaz Adama Smitha - pohľady z Česka a Slovenska. Zborník textov českých a slovenských autorov a textu bratislavskej prednášky Daniela Kleina k 301. výročiu narodenia Adama Smitha. Konzervatívny inštitút M. R. Štefánika Bratislava a Liberální institut Praha, jún 2024, str. 42, ISBN: 978-80-89121-26-7
18. GUPTA, Shipra: The Psychological Effects of Perceived Scarcity on Consumers' Buying Behaviour. Dissertation and Theses from the College of Business Administration, University of Nebraska – Lincoln, 17.7.2013, str. 22, <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1045&context=businessdiss>
19. HAMILTON, Rebecca H. – MITTAL, Chiraag – SHAH, Anuj – THOMPSON, Debora V. – GRISKEVICIUS, Vladas: How Financial Constraints Influence Consumer Behavior: An Integrative Framework. Journal of Consumer Psychology. Vol. 29 (2018), str. 285-305, Online ISSN: 1532-7663, https://carlsonschool.umn.edu/sites/carlsonschool.umn.edu/files/2019-06/Hamilton_et_al-2019-Journal_of_Consumer_Psychology.pdf
20. HILBERT, Leon P. – NOORDEWIER, Marret K. – VAN DIJK, Wilco V.: The prospective association between financial scarcity and financial avoidance. In: Journal of Economic Psychology. Vol. 88 (2022), Issue 102459, Online ISSN: 0167-4870, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167487021000891>
21. HOLDEN, Charlotte: From Ramen to Reserach: The Experience of Financial Scarcity in Graduate School. Graduate Thesis and Dissertation, 2023-2024, University of Central Florida, <https://stars.library.ucf.edu/etd2023/183/>
22. HUPKOVÁ, Ingrid – KUCHAROVÁ, Barbora – SEJČOVÁ, Ľuboslava: Prevencia v praxi. Látkové a nelátkové závislosti. Národné osvetové centrum, Bratislava, 2020, str. 6-15, ISBN: 978-80-7121-365-9

23. JACHIMOWICZ, Jon M. – FREY, Erin – MATZ, Sandra C. – JERONIMUS, Bertus F. – GALINSKY, Adam D.: The Sharp Spikes of Poverty: Financial Scarcity Is Related to Higher Levels of Distress Intensity in Daily Life. In: Social Psychological and Personality Science, str. 1187-1198, ISSN: 1948-5506, <https://pure.rug.nl/ws/portalfiles/portal/246740384/19485506211060115.pdf>
24. JOSEPHSON, Amelia – BROCKLAND, Beth – SKAGGS, Megan: Helping Employees to Manage Debt. Research Paper, Financial Health Network. January 28, 2022. Zdroj: <https://finhealthnetwork.org/research/helping-employees-manage-debt/>
25. JURÍK, Jozef: Medzigeneračný prenos chudoby a blahobytu – príčiny a dôsledky. Inštitút pre paradigmatické reformy, 23.12.2012, <https://ippr.sk/s/84-medzigeneracny-prenos-chudoby-a-blahobytu-priciny-a-dosledky>
26. KATAYAMA, Roy – WADHWA, Divyanshi: Half of the World's poor live in just 5 countries. World Bank Blogs, 9. 1. 2019, <https://blogs.worldbank.org/en/opendata/half-world-s-poor-live-just-5-countries>
27. Každý piaty Slovák zostáva v nefunkčnom vzťahu, lebo mu to pomáha, Intrum Slovakia, 13.2.2019, <https://www.intrum.sk/klienti-firemne-riesenia/novinky-tlacove-spravy/vsetky-novinky/kazdy-piaty-slovak-zostava-v-nefunkcnom-vztahu-lebo-mu-to-financne-pomaha/>
28. KLÁSEKOVÁ, Martina: Skoro polovica mladých Britov ani nechce vedieť, aké má dlhy. Mladí na Slovensku sa zdajú zodpovednejší. Denník N, 8 2. 2021, Online ISSN:2729-9198, https://e.dennikn.sk/2641584/skoro-polovica-mladych-britov-ani-nechce-vediet-ake-ma-dlhy-na-slovensku-sa-zdaju-byt-mladi-zodpovednejši/#s_h_usr_itm__options?ref=menu
29. KOMOROVSKA, V.: Nákupná horúčka niektorých žien sa premieňa na drogu. Závislosť, roč. 4, č. 10/1996, str. 44
30. LEWIS, David – HILSCHER, Michelle – BARR, Nathaniel: How the Scarcity mindset changes people's financial decisions-making and what to do about it. Portál BeWorks, 10. 6. 2021, <https://blog.beworks.com/becurious/scarcity-mindset>
31. MACKLIN, Dan: Businesses Losing \$500 Billion Due to Employees' Financial Stress. December 16, 2021. Zdroj: <https://www.spiceworks.com/hr/benefits-compensation/guest-article/businesses-losing-500-billion-due-to-employees-financial-stress-2/>
32. MIKLOŠ, Ivan: Ako realita prehráva súboj s vnímanou realitou a čo to znamená pre nás (rubrika Ako to číta Ivan Mikloš). Denník E (ekonomická edícia Denníka N), 14. 3. 2024, ISSN (online): 2729-9198, <https://e.dennikn.sk/3882143/ako-to-cita-ivan-miklos-ako-realita-prehrava-suboj-s-vnimanou-realitou-a-co-to-znamena-pre-nas/?cst=e4e16ca70234c4615cc8bd743a345493763704fee392b799821d324d735d413a>
33. Mladí si v investovaní veria, ale ich investičná gramotnosť je slabšia, ukázal prieskum. Portál Aktuality.sk, 6.9.2023, <https://www.aktuality.sk/clanok/WewYIh8/mladi-si-v-investovani-veria-ale-ich-investicna-gramotnost-je-slabsia-ukazal-prieskum/>
34. MULAINATHAN, Sendhil – SHAFIR, Eldar: Scarcity – The New Science of Having Less and How It Defines Our Lives. Picador Books, 2014, ISBN: 978-1-250-05611-5
35. NEILL, Gareth: The Psychology of Debt. Grant Thornton, UK, 2011. Prezentácia k výsledkom projektu čerpaná zo zdroja: https://azslide.com/queue/the-psychology-of-debt_5a0e66a61723dd01a9a073e9.html
36. NOVAK, Josh R. – JOHNSON, Rhees R.: Association between Financial Avoidance, Emotional Distress, and Relationship Conflict Frequency in Emerging Adults in College. Journal of Financial Therapy. Vol. 8, Issue 2 (2017), str. 63-80, ISSN: 1944-9771, <https://newprairiepress.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1146&context=jft>
37. PAYNE, Ruby K. – DEVOL, Philip E. – DREUSSI-SMITH, Terie: Mosty z chudoby. Stratégie pre profesionálov a komunity. Equilibria, Košice, 2010, str. 50-51, ISBN: 978-80-89284-53-5
38. PEPPER, Elliot: Breaking the Silence: Confronting Financial Avoidance Head-On. LinkeIn, 16.5.2023, <https://www.linkedin.com/pulse/breaking-silence-confronting-financial-avoidance-elliott/>
39. PwC's 2023 Employee Financial Wellness Survey, <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/business-transformation/library/employee-financial-wellness-survey.html>
40. SCHNOCH, Marta – TETTEH BAAH, Samuel Kofi – LAKNER, Christoph – FRIEDMAN, Jed: Half of the global population lives on less than US \$6.85 per person per day. World Bank Blogs, 8. 12. 2022, <https://blogs.worldbank.org/en/developmenttalk/half-global-population-lives-less-us685-person-day>

41. SHAH, Anuj K. – MULAINATHAN, Sendhil – SHAFIR, Eldar: Some Consequences of Having Too Little. In: Science, Vol 338, Issue 6107, str. 682-685, 2.11.2012, Online ISSN 1095-9203, <https://www.science.org/doi/10.1126/science.1222426>
42. TAGLE, Andee – DOUGLIS, Sylvie: Stressed about money? Scared to check your balance? These tips are for you. Portál NPR - Life Kit, 6.1.2022, <https://www.npr.org/2021/12/23/1067497505/money-avoidance-spending-habits-change>
43. The Real Cost of Employee Financial Stress – and How Employers Can Help. Morgan Stanley Smith Barney, LLC., 2021, <https://graystone.morganstanley.com/the-parks-group/articles/graystone/thought-leadership/financially-stressed-employees>
44. TOWFIGH NIA, Oliver: Over 21% of people in Germany facing risk of poverty: Report. 11. 4. 2024, <https://www.aa.com.tr/en/economy/over-21-of-people-in-germany-facing-risk-of-poverty-report/3188079>
45. VAN DER VEER, Annemarieke – MADERN, Tamara – VAN LENTHE, Frank J.: Tunneling, cognitive load and time orientation and their relations with dietary behavior of people experiencing financial scarcity – an AI-assisted scoping review elaborating on scarcity theory. International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity. Vol. 21, Article No. 26 (2024), ISSN: 1479-5868, <https://doi.org/10.1186/s12966-024-01576-9>
46. V čom je chudoba Rómov, ktorí žijú v osadách, iná? Zdroj: <https://clovekvhrozeni.sk/v-com-je-chudoba-romov-ktori-ziju-v-osadach-ina/>
47. WALSH, Lucas – GALLO CORDOBA, Beatriz – CUTLER, Blake: In 2022, 90% of young people had financial troubles, and 27% used „buy now, pay later“ services. Monash University, 2.2.2023, <https://lens.monash.edu/@education/2023/02/02/1385363/90-of-young-people-had-financial-troubles-in-2022-and-27-used-buy-now-pay-later-services-lucas-walsh-professor-and-director-of-the-centre-for-youth-policy-and-education-practice-monash-university>

*Autorom článku je JUDr. Ing. Peter Daniel, PhD.
člen Správnej rady SAF*

Pokroky v oblasti umelej inteligencie (AI)

Miroslav KRAJČOVIČ

Ďalšia veľká aktualizácia ChatGPT je vzrušujúca a skutočne môže prísť čoskoro.

Uplynul viac ako rok a pol, odkedy ma ChatGPT prvýkrát ohromil svojimi pôsobivými schopnosťami prirodzeného jazyka na dovolenke ďaleko od domova, a hneď som vedel, že mu dám napísať úvodník 2023 do časopisu Finančný manažér. Odvtedy sa veľa zmenilo: Dnes by takýto nápad vyzeral divne, Microsoft investoval ohromujúcich 10 miliárd dolárov do spoločnosti OpenAI, tvorcu ChatGPT a konkurenti ako Gemini od Googlu hrozili, že sa pretlačia na prvé miesto. Aj preto celý technický priemysel čaká, kedy OpenAI oznámi GPT-5, svoj jazykový model novej generácie. Málokto má odpoveď nato o čo ide, avšak kolujú fámy, špekulácie a úniky informácií ohľadom ďalšej veľkej aktualizácie ChatGPT.

Bude teda ChatGPT-5? Spoločnosť OpenAI a jej CEO Sam Altman potvrdili, že GPT-5 je v aktívnom vývoji. Nepretržitý postup inovácií AI znamená, že OpenAI sa nezastavila pri GPT-4. To platí najmä teraz, keď spoločnosť Google oznámila svoj jazykový model Gemini, ktorého väčšie varianty sa dorovnávajú ba až predbiehajú GPT-4. V reakcii na Google a ich Gemini 1.5 Pro model, OpenAI vydala revidovaný model GPT-4o (o tu znamená omni), ktorý ponúka multimodálne možnosti a pôsobivý režim hlasovej konverzácie. Aj keď je dobrou správou, že model sa zavádza aj pre bezplatných používateľov ChatGPT, nie je to veľká aktualizácia, na ktorú sme čakali. <https://en.wikipedia.org/wiki/GPT-4o>

Pripomeňme si, že OpenAI oznámila jazykový model GPT-4 po niekoľkých mesiacoch vydania ChatGPT koncom roka 2022. GPT-4 bola najvýznamnejšia aktualizácia chatbota, pretože priniesla množstvo nových funkcií a vylepšení. Až do tohto bodu sa ChatGPT spoliehal na starší jazykový model GPT-3.5. Pre informáciu, GPT-3 debutoval v roku 2020 a OpenAI ho jednoducho doladila na konverzáciu v čase, ktorý viedol k spusteniu ChatGPT. Takže zhrniem, uvoľnenie GPT-5 sa blíži, žiaľ, väčšina ľudí ešte stále nepoužili súčasný model.



GPT-4 priniesol niekoľko pozoruhodných vylepšení oproti predchádzajúcim jazykovým modelom v rodine GPT, najmä pokiaľ ide o logické uvažovanie. A hoci stále nevie o udalostiach po roku 2021, GPT-4 má širšie všeobecné znalosti a vie oveľa viac o svete okolo nás. OpenAI tiež uviedla, že model dokáže spracovať až 25 000 slov textu, čo umožňuje krížovo preskúmať alebo analyzovať dlhé dokumenty. Nakoniec GPT-4 získal schopnosť „vidieť“ prostredníctvom obrázkov a grafov. Našťastie už nepotrebujete ChatGPT Plus na prístup k GPT-4. V máji 2024 otvoril OpenAI bezplatný prístup k svojmu najnovšiemu modelu – už žiadne mesačné predplatné.

Množstvo pôsobivých zručností a schopnosť GPT-4 napodobňovať ľudí vyvolala v technologickej komunite strach, čo mnohých podnietilo spochybňovať etiku a zákonnosť toho vývoja. Niektoré významné osobnosti, vrátane Elona Muska a Steva Wozniaka, varovali pred nebezpečenstvom AI a vyzvali na jednostranné pozastavenie tréningových modelov „pokročilejších ako je GPT-4“. Navrhli tiež, aby sa technologickí giganti vydali pretekov v zbrojení na poli AI.

V tom čase (v polovici roku 2023) spoločnosť OpenAI oznámila, že nemá v úmysle trénovať nástupcu GPT-4. To sa však do konca roka 2023 zmenilo po dlhotrvajúcej bitke medzi generálnym riaditeľom Samom Altmanom a predstavenstvom spoločnosti OpenAI o názorových rozdieloch. Altman údajne presadzoval agresívny vývoj jazykového modelu, zatiaľ čo predstavenstvo malo výhrady k bezpečnosti AI. Prvý z nich nakoniec zvíťazil a väčšina predstavenstva sa rozhodla odstúpiť. Odvtedy Altman hovorí úprimnejšie o plánoch OpenAI pre ChatGPT-5 a jazykový model novej generácie.

V rozhovore s Billom Gatesom v januári 2024 Altman potvrdil, že vývoj na GPT-5 práve prebieha. Povedal tiež, že OpenAI sa zameria na budovanie lepších schopností uvažovania, ako aj schopnosti spracovávať videá. Model GPT-4 súčasnej generácie už ponúka funkcie reči a obrazu, takže video je ďalším logickým krokom. Spoločnosť tiež v nasledujúcich týždňoch predviedla nástroj AI na prenos textu na video s názvom Sora. Hovorí sa, že schopnosti GPT-5 už boli predstavené dôveryhodným zasväteným, takže vydanie sa blíži.



Aj keď OpenAI vydala GPT-4 len niekoľko mesiacov po ChatGPT, vieme, že tréning, vývoj a testovanie trvalo viac ako dva roky. Ak sa GPT-5 bude riadiť podobným harmonogramom, možno si budeme musieť počkať do konca roka 2024 alebo do začiatku roka 2025. OpenAI údajne predstavila skoré verzie GPT-5 pre vybraných podnikových užívateľov, čo naznačuje dátum vydania nového jazykového modelu v polovici roka 2024. Testeria údajne zistili, že ChatGPT-5 poskytuje kvalitnejšie odpovede ako jeho predchodca. Model je však stále vo fáze výcviku a predtým, ako sa dostane ku koncovým používateľom, bude musieť prejsť bezpečnostným testovaním. Stojí tiež za zmienku, že školenie a prevádzka existujúcich jazykových modelov už stojí veľa peňazí. Nech už sa GPT-5 uvoľní kedykoľvek, pravdepodobne budete musieť platiť predplatné ako ChatGPT Plus alebo Copilot Pro, aby ste k nemu vôbec mali prístup.

Vzhľadom na to, že GPT-5 je stále potenciálne niekoľko mesiacov pred vydaním, môžeme len špekulovať, čo prinesie na stôl. Vďaka spoločnosti Google a LLM Gemini a projektom umelej inteligencie s otvoreným zdrojovým kódom však máme celkom dobrú predstavu o tom, kam bude toto odvetvie ďalej smerovať. Tu sú niektoré z najočakávanejších vylepšení, ktoré prinesie GPT-5 alebo ChatGPT 5:

- **Multimodálne možnosti:** GPT-4 už dokáže spracovať obrazové a textové vstupy, ale stále čakáme na video modalitu. Už sme videli, ako Google začal experimentovať s multimodálnou AI so svojím modelom Gemini. Je len otázkou času, kedy konkurencia prinúti OpenAI inovovať tiež.
- **Pravdovravnější:** Jazykový model novej generácie, ako je GPT-5, by mohol zvýšiť veľkosť a rozmanitosť množiny tréningových údajov. Aj keď sa GPT-4 darí lepšie ako jeho predchodcom, nevie veľa o obskúrnych vedeckých konceptoch a menej známych témach. A pri absencii vedomostí majú veľké jazykové modely tendenciu halucinovať alebo reagovať s vymyslenými informáciami.
- **Umelá všeobecná inteligencia (AGI):** Predstavte si, že by ste mohli AI prideliť menšie zadania alebo úlohy. To by sa mohlo stať realitou s GPT-5, ak OpenAI bude naďalej pracovať na integrácii so službami tretích strán. Môžete napríklad požiadať autonómneho agenta, aby nakúpil potraviny na základe vášho rozpočtu a stravovacích preferencií. Automaticky vyhľadá na internete recepty, nakúpi potrebné ingrediencie a nechá vám ich doručiť. To by nás posunulo o krok bližšie k umelej všeobecnej inteligencii (AGI).

Nakoniec, vydanie GPT-5 by mohlo znamenať, že GPT-4 bude prístupný a jeho používanie bude lacnejšie. Ako som už spomenul, vysoká cena GPT-4 odstavila mnohých potenciálnych používateľov. Keď sa však ChatGPT stane lacnejším a dostupnejším, môže sa stať oveľa zdatnejším v zložitých úlohách, ako je kódovanie, preklady, či výskum. <https://www.androidauthority.com/gpt-5-chatgpt-release-date-rumors-features-3337892/>

Hardware pre umelú inteligenciu: CPU versus GPU versus NPU

V neustále sa vyvíjajúcom prostredí technológií sa konvergencia dát a umelej inteligencie (AI) ukázala ako transformačná sila pre podniky v rôznych odvetviach. Od optimalizácie operácií až po zlepšenie zákazníckych skúseností sú výhody zahrnutia riešení AI založených na dátach nepopierateľné. Aby sme však skutočne využili potenciál AI, je pre technologických lídrov kľúčové pochopiť jemné rozdiely medzi kľúčovými hardvérovými komponentmi, ktoré riadia algoritmy AI: centrálna procesorová jednotka (CPU), grafická procesorová jednotka (GPU) a neurónová procesorová jednotka (NPU).

Centrálna procesorová jednotka CPU

Srdcom každého výpočtového zariadenia je procesor, ktorý sa často nazýva „mozog“ systému. Procesor, známy svojou všestrannosťou a univerzálnymi výpočtovými schopnosťami, vyniká pri vykonávaní širokej škály úloh

s presnosťou a efektívnosťou. Jeho architektúra uprednostňuje sekvenčné spracovanie, vďaka čomu je vhodný na spracovanie jednovláknových aplikácií a úloh, ktoré si vyžadujú komplexné rozhodovanie.

Silné stránky

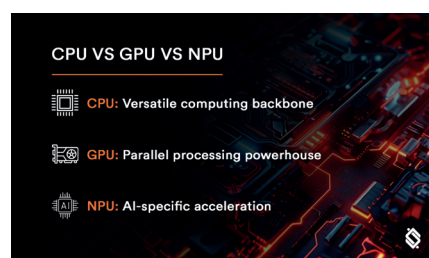
- Všestrannosť - Od spustených operačných systémov až po vykonávanie zložitých algoritmov, CPU môžu ľahko zvládnuť rôzne pracovné zaťaženia.
- Spoľahlivosť - Procesory sú optimalizované pre stabilitu a spoľahlivosť, vďaka čomu sú ideálne pre kritické aplikácie.
- Kompatibilita - Prakticky všetky softvérové aplikácie sú navrhnuté tak, aby bežali na CPU, čím sa zabezpečuje bezproblémová integrácia s existujúcimi systémami.

Slabé stránky

- Obmedzený paralelizmus - Tradičné CPU sú obmedzené ich neschopnosťou efektívne spracovávať paralelné úlohy, čo vedie k prekážkam výkonu v scenároch paralelných výpočtov.
- Nákladová neefektívnosť - Škálovanie systémov založených na CPU, aby vyhovovali požiadavkám pracovného zaťaženia AI, môže byť neúmerne drahé, najmä pri nasadení vo veľkom meradle.

Grafická procesorová jednotka GPU

V posledných rokoch sa GPU ukázali ako revolučné v oblasti AI vďaka svojim jedinečným schopnostiam paralelného spracovania. Pôvodne navrhnuté na vykresľovanie grafiky vo videohrách boli GPU prepracované na zrýchlenie výpočtov náročných úloh, ako je hlboké učenie a spracovanie obrazu. Na rozdiel od CPU, ktoré uprednostňujú sekvenčné spracovanie, GPU vynikajú súčasným paralelným vykonávaním tisícok výpočtových úloh, vďaka čomu sú nevyhnutné pre tréning a prevádzku zložitých neurónových sietí.



Silné stránky

- Výkon paralelného spracovania - S tisíckami jadier optimalizovaných pre paralelné výpočty môžu GPU výrazne urýchliť pracovné zaťaženie AI, čím sa skráti tréningové časy z týždňov na hodiny.
- Efektívnosť nákladov - GPU ponúkajú presvedčivý pomer ceny a výkonu, čo z nich robí atraktívnu možnosť pre organizácie, ktoré sa snažia maximalizovať výpočtovú efektívnosť bez toho, aby museli zaplatiť.
- Škálovateľnosť - Využitím výkonu viacerých GPU paralelne môžu organizácie bezproblémovo škálovať svoju infraštruktúru AI tak, aby vyhovovala vyvíjajúcim sa obchodným potrebám.

Slabé stránky

- Špecializovaný prípad použitia - Aj keď GPU vynikajú v úlohách paralelného spracovania, nemusia byť také efektívne pre sekvenčné alebo jednovláknové aplikácie, čo obmedzuje ich všestrannosť.
- Spotreba energie - Vysoká výpočtová hustota GPU prichádza za cenu zvýšenej spotreby energie, čo si vyžaduje robustné riešenia chladenia a stratégie správy energie.

Neurónová procesorová jednotka NPU

V snahe o inováciu AI vstúpil na scénu nový hráč: Neurónová procesorová jednotka (NPU). Navrhnutá od základov na zrýchlenie výpočtov neurónových sietí, NPU sú šité na mieru pre náročné požiadavky hlbokého učenia a pracovného zaťaženia AI. Optimalizáciou hardvérových aj softvérových komponentov pre úlohy špecifické pre AI ponúkajú NPU bezkonkurenčný výkon a energetickú účinnosť, najmä v okrajových počítačových prostrediach, kde sú napájanie (nízka spotreba) a priestorové obmedzenia prvoradé.

Silné stránky

- Optimalizácia špecifická pre AI - NPU sú účelovo vytvorené na urýchlenie vyvodzovania a tréningu neurónovej siete, čím poskytujú vynikajúci výkon v porovnaní s univerzálnymi CPU a GPU.
- Energetická účinnosť - Minimalizáciou zbytočnej réžie a maximalizáciou výpočtovej efektivity spotrebujú NPU podstatne menej energie ako ich náprotivky CPU a GPU, vďaka čomu sú ideálne pre zariadenia napájané z batérie a aplikácie internetu vecí.

- Špeciálne výpočtové prostredia - NPU sú vhodné na nasadenie v okrajových počítačových prostrediach, kde sú kritickými požiadavkami nízka latencia a práca v reálnom čase.

Slabé stránky

- Obmedzená všestrannosť - Zatiaľ čo NPU vynikajú v úlohách špecifických pre AI, nemusia byť také vhodné pre všeobecné výpočtové úlohy, čo obmedzuje ich použiteľnosť v určitých scenároch.
- Zložitosť vývoja - Vytváranie a optimalizácia softvérových aplikácií pre NPU si vyžaduje špecializované odborné znalosti a nástroje, čo potenciálne zvyšuje náklady na vývoj a čas uvedenia na trh.

Pokiaľ ide o výber vhodného hardvéru pre iniciatívy AI, neexistuje žiadne univerzálne riešenie. Namiesto toho musia technologickí lídri starostlivo vyhodnotiť jedinečné požiadavky a obmedzenia svojich pracovných zaťažení AI, aby určili optimálnu konfiguráciu hardvéru. V niektorých prípadoch môže byť najefektívnejším prístupom kombinácia CPU, GPU a NPU, ktorá využíva silné stránky každého komponentu na dosiahnutie požadovaného výkonu a efektivity. <https://www.harrisonclarke.com/blog/ai-hardware-showdown-cpu-vs-gpu-vs-npu>

MS Copilot+ PCs

Satya Narayana Nadella z Microsoftu 21. 5. 2024 predstavil tuto horúcu so novinku slovami, že počítače Copilot+ (Copilot + PCs) sú najrýchlejšie, najinteligentnejšie počítače so systémom Windows s najdlhšou životnosťou, aké boli kedy vyrobené. Tu je linka na video, ktoré trvá vyše hodiny a pozrelo si ho skoro 400 000 divákov – Full Keynote Introducing Copilot+ PCs: <https://www.youtube.com/watch?v=aZbHd4suAnQ>

Microsoft Copilot+ PC je unikátne prepojenie výkonnej umelej inteligencie a operačného systému Microsoft Windows 11. Hĺbková integrácia umelej inteligencie do používateľského prostredia operačného systému prináša funkcie a vymoženosti, ktoré majú potenciál úplne zmeniť spôsob, akým počítače a notebooky využívame.

Microsoft Copilot, ktorý možno denne používate a o ktorom som na stránkach tejto publikácie už písal, je revolučný nástroj využívajúci silu umelej inteligencie na optimalizáciu práce s operačným systémom Windows 11. Pomocou bočného panelu pripomínajúceho bežný chat môžete od virtuálneho pomocníka chcieť takmer čokoľvek – orezať obrázok, vymazať pozadie portréту, alebo napríklad nahráť príspevok na sociálnu sieť. Umelá inteligencia Microsoft Copilot je navyše veľmi intuitívna a jej ovládanie tak zvládne každý používateľ PC, či notebooku.

Microsoft Copilot+ PC funguje v spojení s vysoko výkonnými a maximálne efektívnymi procesormi Qualcomm Snapdragon X Elite. Tieto procesory sú, v kombinácii s neurónovou procesorovou jednotkou pre výkon umelej inteligencie, ktorá zvládne niekoľko desiatok miliárd operácií za sekundu, pripravené aj na tie najťažšie výpočtové výzvy. Náročný multitasking, práca s grafikou vo vysokom rozlíšení, strihanie videa – všetko s úplným prehľadom a výkonnostnou rezervou.

Microsoft Copilot AI. Vďaka unikátnej architektúre prináša procesor Snapdragon X Elite najlepšiu implementáciu ARM. Programy ako Chrome, WhatsApp, Adobe Photoshop, Blender a mnoho ďalších tak môžu bežať v natívnej ARM verzii, čo zaručuje bleskový chod a maximálnu stabilitu.

Microsoft Copilot AI + MS Office 365. Funkcie Microsoft Copilot sú integrované aj do balíčka MS Office 365 a aplikácií ako Word, Excel, PowerPoint, Outlook, či Teams. Po novom tak môžete využiť umelú inteligenciu na tvorbu prezentácií v PowerPoinťe, grafov v MS Excel, analýzu dokumentov v MS Word, súhrn informácií zo schôdzok či od klientov, súhrn mailov a mnoho ďalších úloh, ktoré vašu prácu zefektívnia a vystrelia vašu produktivitu do doposiaľ neprebádaných výšin .

Ideálna platforma pre tvorivých. Umelá inteligencia Microsoft Copilot+ PC vyniká vo všetkých grafických editoroch a iných tvorivých programoch. Adobe Photoshop, Adobe Lightroom, DaVinci Resolve Studio, CapCut, dJaz Pro – všetky tieto výkonné programy s nespočtým množstvom vlastných funkcií a možností môžete ovládať pomocou umelej inteligencie. Vďaka čipu Snapdragon X Elite a extrémne výkonnej neurónovej procesorovej jednotke (NPU) je navyše každý úkon, nech už je akokoľvek komplexný, otázkou okamihu.

Super bomba: Stáva sa vám, že nemôžete nájsť súbor, o ktorom viete, že ho istotne máte, pretože ste s ním pred chvíľou pracovali? Microsoft Copilot+ PC a funkcia **Recall** prináša jednoduché riešenie. S touto funkciou vyhľadávania pomocou umelej inteligencie už nikdy nezažijete frustráciu zo zdanlivo stratených dát, súborov, či dokumentov.

Microsoft Pluton Security. Platforma Microsoft Copilot prináša aj zdokonalenie zabezpečenia a ochrany proti kybernetickým útokom. Microsoft Pluton Security je unikátny bezpečnostný procesor poskytujúci pokročilé zabezpečenie firmvéru a dynamické meranie dôveryhodnosti od čipu po cloud, ktoré pomáha chrániť prihlasovacie údaje, osobné dáta, šifrovacie kľúče a ďalšie citlivé osobné údaje pred zneužitím. V kombinácii s ochranou integrovanou do OS Windows 11 tak ide o ultimátne bezpečnostné riešenie.

Dostupnosť. Mohlo by sa zdať, že tak krátko po predstavení tejto novinky ešte nebude nič dostupné na trhu, avšak opak je pravdou. Na oficiálnej stránke Microsoftu, pod záložkou Obchod nájdete výber počítačov Copilot+ poháňaných procesormi Snapdragon® X Series. <https://www.microsoft.com/en-us/windows/copilot-plus-pcs?r=1> Prípadne sa pustite do hľadania takého, ktorý najlepšie vyhovuje vášmu životnému štýlu. Microsoft predstavil hlavne vlastnú produkciu (na obrázku dolu) menovite Microsoft Surface Laptop a Microsoft Surface Pro. Okrem týchto, predstavuje aj svojich typických partnerov, ako sú ACER, HP, ASUS, DELL, Lenovo a Samsung. Na stránke internetového obchodu Alza je v čase písania tohto príspevku v ponuke 30 počítačov Copilot+, pričom dostupných je 10 a 20 je na predobjednávku.

QUALCOMM Snapdragon X Elite Výkon moderných AI notebookov je znovuzrozený s platformou Snapdragon® X Elite. Snapdragon X Elite, vytvorený pre AI, je najvýkonnejší, najinteligentnejší a najefektívnejší procesor, aký bol kedy vytvorený pre Windows vo svojej triede. Vďaka špičkovej schopnosti odozvy prejdete náročným multitaskingovým pracovným zaťažením v rámci produktivity, kreativity, pohlcujúcej zábavy a ďalších. Snapdragon X Elite obsahuje všetky tri procesorové jednotky, CPU, GPU a NPU a veľa ďalších procesorov a dodatkov. <https://www.qualcomm.com/products/mobile/snapdragon/pcs-and-tablets/snapdragon-x-elite>

Apple Intelligence

WWDC (Worldwide Developers Conference) je každoročná konferencia, ktorú organizuje spoločnosť Apple. Táto udalosť trvá 5 dní a počas nej sa môžu developeri z celého sveta stretnúť s ich kolegami z Apple. WWDC 2024 sa konala od 10. júna do 14. júna 2024 a okrem iného tu Apple predstavil úplne nový iOS 18, iPadOS 18, macOS 15 či watchOS 11. Vo všetkých operačných systémoch sa nachádza aj generatívna umelá inteligencia **Apple Intelligence**, o ktorej sa písalo celé mesiace, hlavne ako je pozadu a že niektoré funkcie si vyskúšame až v roku 2025. <https://www.apple.com/newsroom/2024/06/wwdc24-highlights/>



Tim Cook odhalil platformu Apple Intelligence v sídle Apple spoločnosti v Cupertino, Kalifornia vo veľkom štýle. Zdôraznil, že Apple Intelligence je výkonná, intuitívna, integrovaná, osobná a súkromná, tak ako všetky Apple produkty. Craig Federighi (na obrázku), senior viceprezident (SVP) softvérového inžinierstva v Apple Inc., hovoril o schopnostiach, architektúre a užívateľských skúsenostiach. Tu je skoro dvojhodinové video eventu, ktoré si pozrelo už viac ako 10 miliónov ľudí: <https://www.youtube.com/watch?v=RXeOiIDNNek>

Spoločnosť Apple zakomponovala do Siri aj ChatGPT, čo je dnes asi najlepšie fungujúca AI služba na svete. iPhone s nainštalovaným iOS 18, prípadne iné kompatibilné zariadenia budú schopné pracovať s jazykovým modelom GPT-4o. A hoci ten so slovenčinou nemá absolútne žiaden problém, Apple tento jazyk zatiaľ nepodporovať nebude. Je to obrovský škoda, nakoľko práve umelá inteligencia a hlavné tá od OpenAI mohla spoločnosti Apple pomôcť v tom, aby asistenta Siri sprístupnila skutočne pre celý svet. Ako iste viete, ChatGPT vie celkom dobre po slovensky aj česky. <https://explodingtopics.com/blog/chatgpt-supported-languages>

Na druhej strane si však treba uvedomiť, že v iPhone bude tento chatbot fungovať len ako doplnková služba Apple Intelligence. Hoci bude integrovaný v operačných systémoch, stále pôjde o externé riešenie, na ktorom nie je založená kompletne celá Apple AI. Inými slovami, zariadenia z ChatGPT budú pravdepodobne čerpať iba informácie no nenaučia sa spôsob, akým funguje. Navyše, Apple Intelligence vyžaduje minimálne procesor A17, čo znamená, že si ho zatiaľ majú možnosť užiť iba majitelia iPhone 15 Pro a iPhone 15 Pro Max. Uvidíme, čo nám prinesie budúcnosť a kedy si budem môcť nainštalovať iOS 18. Nechajme sa prekvapiť. <https://fontech.startitup.sk/apple-predstavil-umelu-inteligenciu-nove-funkcie-detaily/>

*Autorom článku je Miroslav Krajčovič
člen Rady starších SAF*

ESG a nefinančné vykazovanie

Matej REPA

Keď sa povie ESG, v prípade slovenských spoločností a ich predstaviteľov, dochádza k prekvapeniu. Na otázku, ako sú na tom s prípravou nefinančného vykazovania je najčastejšia odpoveď – už som o tom počul, ale nás sa to netýka. Po ďalšom rozhovore prichádza strach a panika...

Aj toto je bežný stav povinných spoločností a skutočnosti, že tento, resp. budúci rok budú musieť začať s vykazovaním nefinančných informácií. Vykazovaním niečoho, s čím sa doteraz nestretli a, úprimne, ani netušia, čo to je.

GAP analýza súčasného stavu, double materiality, európska taxonómia, približne 1 100 dátových informácií týkajúcich sa emisií skleníkových plynov, množstva odpadu, spotreby energie, vody, biodiverzita, mzdové rozdiely, odbory, etické kódexy, mediány, priemery, kWh, tony, litre...

Jednému by sa zatočila hlava. A keď sa dozvedia, že podobné informácie musia získať aj od svojich dodávateľov, dokonca vyjadriť svoju a aj ich mieru fyzického, politického a reputačného rizika, podme radšej poporiadku.

V týchto dňoch nadobudla účinnosť novela viacerých zákonov súvisiacich s nefinančným vykazovaním. Najdôležitejšia je novela Zákona o účtovníctve, ktorá zavádza postupné vykazovanie pre viaceré skupiny spoločností.

Prvá skupina spoločností tak musí urobiť už za rok 2024, avšak tá najpočetnejšia budúci rok. Ide o stovky spoločností (odhady sa líšia, nakoľko sa do úvahy berú 2 predchádzajúce účtovné obdobia). Celkovo však ide o približne 700 spoločností, ktoré nefinančné informácie musia získať aj od svojho hodnotového reťazca.

Aký je súčasný stav? Vychádzam z vlastných skúseností a na pár výnimiek môžem potvrdiť, že slovenské obchodné spoločnosti nie sú na vykazovanie podobného typu informácií pripravené. Nebude tiež jednoduché dodržať všetky povinné náležitosti vykazovania. Musia vychádzať zo štandardu, resp. súboru štandardov, známych pod skratkou ESRS.

Na to, aby to urobili správne, vypracovali Správu o udržateľnosti a tá „prešla“ auditom, potrebujú spoločnosti ľudí - ľudí s know-how, dáta a tiež vedieť „tagovať“ v rámci elektronického formátu. Alebo si zaplatiť a nájsť niekoho, kto to spraví za nich. Ideálne aspoň v rámci prvých rokov, kým si nájdú a zaškolia vlastný personál.

Ten, kto si len prečíta príslušné normy ešte nevie vykazovať. Funguje to podobne ako s účtovníctvom. Asi málokto by si len po prečítaní zákona trúfol účtovať.

Netreba si klamať, cieľom regulatívy je vyrovnať váhy vykazovania finančných informácií s tými nefinančnými. Čo v skutočnosti znamená, vytvoriť si v štruktúre spoločností „nefinančné oddelenie“ s nefinančným riaditeľom a ďalším personálom. Pre porovnanie – vykazovanie finančných informácií pozostáva z vykázania určitého počtu dát. Keď to porovnáme s najširším vykázaním v prípade nefinančného reportingu (cez 1 000 dát), je jasné, že novinka je oveľa širšia a obsiahlejšia, než to, na čo sú spoločnosti zvyknuté.

Žiadna z povinných obchodných spoločností sa nevyhne výpočtu emisií skleníkových plynov. Šťastie v nešťastí je, že existuje viacero možností výpočtu a tá odporúčaná je postavená na voľne dostupnej metóde výpočtu známej ako GHG Protocol. Tu však radosť končí, ani tá nie je pre začiatočníka jednoduchá. Pozostáva z výpočtu viacerých rozsahov emisií skleníkových plynov, známych ako SCOPE 1, 2 a 3. Pre spoločnosti do 750 zamestnancov sú relevantné len prvé dve týkajúce sa napríklad spaľovania palív v stacionárnych zariadeniach, dopravných prostriedkov, prípadne emisií vzniknutých pri výrobe elektrickej energie alebo tepla, ktoré spoločnosť nakupuje. Aj tu však existuje chyták – ak sa spoločnosť rozhodne konsolidovať vykazovanie nefinančných informácií (aj to sa dá), počty zamestnancov sa jednoducho spočítajú a ak počet prevýši 750, začína iná pesnička. Spoločnosti v tomto prípade musia počítať emisie z dodávateľského reťazca a napríklad aj emisie zamestnancov pri dochádzke do a zo zamestnania. Viete si predstaviť získať od všetkých vašich zamestnancov informáciu o tom, ako sa dopravujú do zamestnania, ako ďaleko dochádzajú a aké palivo pri tom spotrebujú?

Spomínam som európsku taxonómiu, ide o ďalšiu časť vykazovania. Jednoducho povedané, ide o súbor činností označené ako udržateľné. Tie musí spoločnosť identifikovať, vyjadriť ich obrat a tento porovnať s CAPEX-om a OPEX-om. Na prvý pohľad jednoduché, treba však poznamenať, že taxonómia je veľmi obsiahly a organický dokument a... neúplný. Chýba napríklad poľnohospodárstvo. Ale pracujeme s tým, čo máme.

Dáta, to je hlavný z kameňov úrazu. Je potrebné sumarizovať ich, analyzovať a správne vyjadriť. Ako? To je na každej spoločnosti samostatne. Rovnako tak sa to týka aj jej dodávateľov, od ktorých musí povinná spoločnosť získať informácie o ich fungovaní z pohľadu kritérií ESG. Asi ste sa už stretli s rôznymi dotazníkmi, ktoré začínajú zapĺňať mailové schránky. Je to najjednoduchší spôsob získavania. Ale čo ak dodávateľia neodpovedia? Je možnosť použiť odvetvové a iné proxy hodnoty. Pomocnú ruku však od štátu nečakajte, nakoľko neexistuje jednotný dátový sklad podobných informácií. Jednoducho, pomôž si ako vieš...

Nedovolím si nespomenúť, že toto je len začiatok. Pripravovaná legislatíva na úrovni Európskej únie zaviedie pre určité typy spoločností povinnosť zavedenia kritérií udržateľnosti do obchodných plánov, zmluvných podmienok a zabráneniu greenwashingu, teda klamlivého označovania „zelenosti“ spoločností a ich výrobkov. Okrem toho sa zaviedie povinnosť naviazania variabilnej zložky managementu na plnenie plánov udržateľnosti. Ak to nesplnia, čakajú ich masťné pokuty a žaloby.

Osobne si myslím, že celá problematika je hodná samostatného študijného odboru.

Času je málo, väčšia časť spoločností musí s nefinančným výkazníctvom začať budúci rok. Zavedenie procesov a ich správne nastavenie trvá mesiace a nie je lacné, pričom čím dlhšie budú spoločnosti otáľať, tým to pre nich bude drahšie a s nejasným výsledkom. Riešením preto nie je zatvárať si pred novou povinnosťou oči, ale zvážiť svoje sily a možnosti, prípadne, požiadať o pomoc. Všetko sa dá zvládnuť, je však nutné myslieť na novú povinnosť dostatočne v predstihu. Časom sa s ESG stane rutina ako vystavovanie faktúr, prípadne iné bežné úkony spoločností. Aspoň v to všetci dúfame.

*Autorom článku je Matej Repa
zo spoločnosti CRIF - Slovak Credit Bureau, s. r. o.*

Budúcnosť konkurencieschopnosti Európy

Iveta GRIAČOVÁ

Vo víre letných horúčav a jesenných udalostí minulého roka zostala doma aj vo svete takmer bez povšimnutia v odbornej verejnosti na Slovensku rozsiahla správa a analýza napísaná pre Európsku komisiu od Mario Draghi pod názvom „Budúcnosť konkurencieschopnosti Európy“. V podnikateľských a politických kruhoch vyspelých ekonomík a medzi pripravovateľmi nových programov na roky 2025 a ďalej v rámci EÚ však zarezonovala veľmi výrazne.

Mario Draghi totižto veľmi výstižne otvorene a pravdivo pomenoval dôvody, prečo Európa zaostáva v konkurencieschopnosti za (najmä) USA a nedokáže sa stále priblížiť pozícii lídra inovácií vo svete. Dokonca ani nie je lídrom v raste HDP globálnych krajín, a napriek snahám politikov a ekonómov aj stovkám miliónov investovaných, rast HDP sa od začiatku storočia spomaľuje a trend ostáva nezmenený. A najväčším ukazovateľom tohto trendu je produktivita, teda znižovanie produktivity naprieč Európou. Spomaľovanie nie je síce kalamitné, ale napriek tomu výrazné.

Európa v posledných dekádach profitovala zo všeobecného globálneho rastu. Tri externé faktory, ktoré zabezpečovali jej rast, boli postavené na globálnom obchode, energetike a obrane. Ani finančná kríza v rokoch 2008-2012 tento trend nepostihla významne, niektoré priemyselné odvetvia dočasne spomalili, iné zrýchlili, ale rast globálneho obchodu pokračoval. Fundamenty rastu HDP v EU sa však dnes otriasajú v základoch, znásobené geopolitickým dianím na hraniciach Európy a Ázie, následkom čoho firmy strácajú konkurencieschopnosť a znižuje sa ich exportný potenciál. Technologické zmeny v globálnom pohľade akcelerujú a Európa s väčšími či menšími výkyvmi digitalizačnú revolúciu nezachytila. V rebríčku 50tich najväčších svetových tech firiem sú len 4 európske.

Toto všetko je znásobené socio - demografickými zmenami, ktoré spôsobujú, že priemyselný rast nie je udržiavaný nárastom množstva a produktivity pracovnej sily – tá naopak klesá. Ak nedokážeme udržať rast efektivitou a rastúcou produktivitou, Európa do roku 2025 nebude schopná financovať svoj sociálny model.

Všetko toto je nám, nielen na Slovensku, jasné. Ale ak zvyšok Európy bije na poplach, čo čaká Slovensko, ktoré síce prijalo konsolidačný balíček potrebný pre udržateľnosť verejných financií, ale zároveň súčasná administratíva nepomenovala, ako bude Slovensko rásť a čo budú ťahúne jeho ekonomickej prosperity, keďže fundamenty rastu HDP na Slovensku sú vzhľadom na štruktúru jeho tvorby ešte viac závislé od spomínaných troch faktorov ako v iných krajinách. Pokrok v digitálnej revolúcii nevynímajúc. Cieľom tohto článku však nie je predikovať a komentovať vývoj v našom geopolitickom priestore, ale pozrieť sa na úsilie, ktoré bude musieť EÚ, a teda aj Slovensko vyvinúť, aby zvrátilo negatívnu perspektívu a vedeli sme financovať svoj sociálny model, inými slovami, prosperitu svojich občanov. Inými slovami, aby adresne pomenovala svoju hodnotovú a existenciálnu otázku. A musí to urobiť už dnes, nevie toto rozhodnutie zanechať svojim nástupcom. Hodnoty Európy tak ako ich poznáme, totižto stoja na princípoch prosperity, solidarity a spoluúčasti, slobody, mieru a demokracie. Ak tieto hodnoty nebude vedieť ponúknuť, stratí svoje opodstatnenie ako ekonomicky najstarší kontinent? Ako tieto výzvy teda uchopiť?

Mario Draghi vo svojej štúdii ponúka tri oblasti, na ktoré sa treba neodkladne zamerať v snahe získať naspäť svoje postavenie

1. Prvá a najdôležitejšia: zmenšiť alebo zavrieť inovačnú dieru medzi EÚ a USA a Čínou
2. Definovať spoločný plán na dekarbonizáciu a konkurencieschopnosť kontinentu
3. Kontinuálny rast bezpečnosti a znižovanie závislosti na importe

Napriek tomu, že len všetky tri v kohéznej spolupráci povedú k dlhodobému cieľu, pre účel tohto článku sa budeme venovať hlavne prvej téme – inovačnému rozdielu v globálnom ponímaní a spôsoboch ako sa k tomuto zaostávaniu postaviť, resp. aké programy EÚ ponúka na zatvorenie inovačnej medzery voči inovačným lídrom vo svete.

Ako zatvoriť inovačnú dieru

Európa sa podieľa 17% percentami na svetovom HDP, a to so svojimi 440 miliónmi obyvateľov a 23 miliónmi firmami, ktoré tu pôsobia. Sú oblasti, kde je stále lídrom vo svete, napr. v počte živonarodených detí a nízkou pôrodnou úmrtnosťou. Tretina obyvateľov má vysokoškolské vzdelanie. Je svetový líder v environmentálnych štandardoch, udržateľnosti a cirkulárnej ekonomike a má najväčšiu vyspelú ekonomickú zónu na svete. Ale vzhľadom na to, že sa vyčerpávajú klasické zdroje rastu ekonomiky, a tradičné faktory rastu upadajú, EÚ musí akcelerovať svoj inovačný potenciál a jeho podiel na raste HDP. Len rýchlejšie inovácie naštartujú produktivitu, a teda rast príjmov obyvateľstva a domáceho dopytu.

Na všetky tieto požiadavky krajiny EÚ nerovnomerne odpovedajú svojimi asertívnymi politikami, ktoré sú častokrát fragmentované, nie sú koordinované a nedosahujú kolektívnu efektivitu. Úsilie je navyše spomaľované duplicitnými opatreniami, nekompatibilnými štandardami, a preregulovanosťou. Finančné nástroje sú často nekoordinované, a prekážky sú násobené statickými priemyselnými šablónami zacyklenými v zastaralých schémach financovania vedy a výskumu. Európsky výskum je zamrznutý v automobilovom a farmaceutickom priemysle prelomov storočia, pričom hlavne v USA sa posunul v 2010 ku HW a SW a v 2020 ku digitalizácii. Inými slovami, Európa investuje najmä do hmotných aktív a inovácií s nimi spojenými, na rozdiel od USA, ktoré sa zameriava na investície do nehmotných aktív, v súčasnosti najmä ICT sektor – softwary, databázy, IPR (intellectual property rights) a rozvoj umelej inteligencie. Nie je prekvapením, že top tri európske firmy vo výdavkoch na vedu a výskum sú firmy z automobilového odvetvia. Obrovské množstvo výsledkov vedy a výskumu ostáva v laboratóriách a nedokážeme ich efektívne komercializovať. Uviazli sme v sieti naratív priemyselnej revolúcie, ktorá nás síce vystrelila na pozíciu svetového priemyselného lídra, ale to bolo pred pár storočiami. Nezachytili sme paradigmatickú zmenu, ktorú nadnesene povedané prináša Vek vodnára. Európa stále nedokáže úplne využiť všetky pozitíva, ktoré „deep tech“ revolúcia prináša.

Paradoxne, dobrá správa je, že máme snahu to zmeniť. V roku 2014 bol prijatý program pod názvom Horizont Europe s plánovaným dlhodobým rozpočtom 100 miliárd EUR na podporu vedy výskumu a komercializácie. Tieto programy priniesli a ponúkajú masívne investície do technologických firiem a vedy a výskumu v „nových“ priemyselných oblastiach v snahe hľadať prelomové technológie a umožniť firmám z EÚ a asociovaných krajín využiť financie na technologický rast a globálnu trhovú pozíciu, keďže to častokrát lokálne eurofondové schémy nepodporovali. A zároveň prinášajú objektivitu a snahu o koordináciu podpory vedy a výskumu naprieč Európou.

Autorka tohto článku pracuje od roku 2015 ako externá hodnotiteľka projektov v rámci schémy Horizont Europe – do roku 2020 pod názvom Horizont 2020, dnes Horizont 2021-2027. Schémy aj zdroje financovania mali svoj vývoj, od 50tisícových grantov na štúdie uskutočniteľnosti až po dnešné sofistikované schémy vo výške do 17 miliónov eur kombinovaného financovania na jednu firmu v roku 2024. Od malých MSP firiem až po úspešnejšie scale up firmy.

Ako odpoveď na potrebu koordinovane financovať prelomové technológie bol v rámci programu Horizont 2021-2027 zriadený The European Innovation Council (EIC), ktorý je vlajkovou loďou financovania inovácií v EÚ. S rozpočtom okolo 10 mld eur v tomto programe hľadá spôsob ako pozicionovať Európu ako globálneho lídra v „deep tech“ inováciách. Tri schémy, ktoré tomuto napomáhajú a do roku 2024 investovali vyše 4,5 miliardy eur, sú:

1. 'EIC Pathfinder' pre pokročilý výskum prielomových technológií výskumných tímov, granty vo výške 3-4 milióny EUR. Do 2024 bolo podporených 275 projektov. V roku 2025 bude mať k dispozícii 262 miliónov eur.

2. 'EIC Transition' na transformáciu základného výskumu do aplikovaného a tvorbu inovačných príležitostí, grant 2,5 milióna eur pre vedecko výskumné tímy, konzorciá, spin-off-y, SME alebo verejné inštitúcie. Do roku 2024 bolo podporených 140 projektov. V roku 2025 alokuje 98 miliónov eur.
3. 'EIC Accelerator' pre individuálne startupy a SME firmy s cieľom rozvíjať a škálovať inovatívne projekty s vysokým rizikom ale aj pozitívnym ekonomickým dopadom. Ponúka unikátny mix grantov a priamych investičných schém do spoločností. Granty sú určené na hlavnú fázu inovačného projektu (predvádzanie, tvorba prototypov, skúšanie, rozvoj použiteľnosti až do 2,5 milióna s predpokladanou dobou realizácie 1-2 roky) a investície vstupom do základného kapitálu na globálny predaj a komercializáciu (až do 15 miliónov eur). V roku 2025 pracuje s rozpočtom 634 miliónov eur.
Kombinované financovanie je doplnené aj podpornými akceleračnými službami a schémami pre rozvoj firiem ako je: prístup k expertíze, biznis koučing a mentoring, prístup k špecifickým odborným znalostiam, školeniam, inkubácii a akcelerácii, prístup ku globálnym partnerom (korporácie, investori, obstarávatelia, distribútori, klienti).
Do roku 2024 bolo podporených vyše 2000 firiem a súčasná hodnota portfólia je vyše 70 miliárd eur.
4. V roku 2023 bola predstavená nová schéma financovania STEP Scale Up (Strategic Technologies for Europe Platform), ktorá ponúka investíciu vo výške 10-30 miliónov eur. V roku 2025 bude pracovať s rozpočtom 300 miliónov eur.

Už z popisu schém je zjavné, že najväčší dôraz a rozpočet je venovaný na EIC Accelerator, ktorý má predpoklad generovať inovačných lídrov Európy. Do roku 2024 investoval cez kombinované schémy do vyše 2000 projektov, trhová valuácia týchto firiem je odhadovaná na úroveň skoro 70 miliárd eur, pričom 8 z nich je definovaných ako tzv. jednorozec.

V roku 2025 bude EIC Accelerator pracovať s rozpočtom 634 miliónov eur. Väčšina finančných prostriedkov bude pridelená prostredníctvom **otvorených výziev** bez vopred určených tematických priorít (otvorené financovanie/open funding), ale budú doplnené o **strategické tematické výzvy** (strategic challenges) na riešenie konkrétnych vopred definovaných technologických a inovačných problémov. Tieto výzvy zohľadňujú priority EÚ pri prechode na zelenú, digitálnu a zdravú spoločnosť, ako aj celkové strategické plánovanie programu Horizont.

Len pre informáciu, najzaujímavejšie výsledky za **EIC Accelerator Pilot (2018-2020 a skoršie schémy)** sú:

- priemerný počet predložených návrhov projektov za rok: 9700
- 2400 aktívne pôsobiach hodnotiteľov projektov a takmer 200 členov odbornej poroty
- úspešnosť 2-3% z počtu podaných prihlášok
- doteraz podporených viac ako 5500 firiem (vrátane fázy 1, ktorá financovala štúdie realizovateľnosti a skončila v septembri 2019)
- granty prevyšujúce 500 tisíc eur získalo približne 1600 firiem
- rozdelených bolo 2,78 mld. eur v grantoch a 582 mil. eur v investíciách
- zafinancované MSP pochádzajú z 39 krajín
- priemerná (equity) investícia z fondu EIC je 6 miliónov eur na spoločnosť
- spoločnosti portfólia EIC Accelerator prilákali viac ako 5,3 miliárd EUR zo súkromného financovania vo forme následných investícií (investície do základného kapitálu, úvery, fúzie a akvizície, IPO)
- minimálne 10 firiem podporených z EIC už dosiahlo trhovú valuáciu vyššiu ako 200 mil. eur
- najúspešnejšie krajiny podľa sídla firiem podporených z EIC Accelerator: Španielsko, Taliansko, Spojené Kráľovstvo (toto sa v čase mení, na čelo rebríčka sa dostávajú firmy z Francúzska, Nemecka a Izraela)
- v roku 2020 až 63% podporených firiem malo vek len do 5 rokov a takmer polovica boli mikrofirmy (do 9 zamestnancov)
- až 77% podporených firiem má B2B biznis model
- zafinancované firmy za posledné dva roky zdvojnásobili počet zamestnancov (24 zamestnancov na spoločnosť)

Podiel úspešných slovenských firiem na týchto schémach je žalostný. Dodnes uspelo v schémach Accelerator len 5 žiadateľov. Do „výberového klubu“ EIC Scaling Club predstavujúcich 120 inovačných lídrov bolo v októbri 2024 pozvaných 78 nových firiem z celej Európy a asociovaných krajín. Len jedna jediná slovenská firma v tomto novom výbere uspela a zvýšila celkový počet na 2. Predpoklad je, že cca 20% z nich by mohlo mať šancu a stať sa tzv. jednorožcom, teda firmou s miliardovou kapitalizáciou. Dobrá správa je, že v zozname tzv. EIC Trusted Investors sú aj investičné schémy a investori zo Slovenska. Úspešní žiadatelia budú môcť byť jednoduchšie podporení aj lokálne, nakoľko EIC Fund vždy investuje v rámci konzorcia.

O dôvodoch, prečo je podiel slovenských firiem na schémach EIC taký nízky je možné napísať celú dizertačnú prácu. Je pravdou, že mnohé úspešné firmy mali „predfinancovanie“ prostredníctvom domácich eurofondových schém, a pracujú na väčšom trhu, ale ani toto nemusí byť pravidlo. Ani geopolitická poloha v procese posudzovania žiadostí nehrá rolu. Skutočnosť je neúprosná. Pri úspešnosti v jednotkách percent je úplne najdôležitejšie mať jasný biznis plán a zámer, vynikajúci tím a odvahu, žiada sa povedať až pozitívnu agresivitu na dosiahnutie cieľa. Schopnosť dosiahnuť kvalitu, jedinečnosť, schopnosť zamerať sa na dôležité. Vážiť každé získané euro a obrátiť ho v budúci výnos. Mať svoje hodnoty, robiť správne veci správne. Nájsť unikát a rozvíjať ho. Prelomová technológia nie je vylepšenie existujúcej. Neučia nás to v škole a žiaľ ani vo verejnom priestore. Excelentnosť nie je primitivizmus, konkurencieschopnosť nie je tmárstvo. Tých 5 projektov malo všetko to vyššie spomenuté. Dokázali to.

Zdroje:

1. European Commission: European Innovation Council and SMEs Executive Agency, *The European Innovation Council – Impact report 2023 – Accelerating Deep Tech in Europe*, Publications Office of the European Union, 2024, <https://data.europa.eu/doi/10.2826/072707>
2. Mario Draghi: The Future of European Competitiveness
3. EIC 2025 work programme - European Commission
4. <https://innonews.blog/>
5. The Club

*Autorkou článku je Iveta Griačová
členka Rady starších SAF*

Plánovanie v kontexte finančného riadenia podniku

Peter ANDRIŠIN

MAERSK PLÁNUJE... tlačová správa z novembra 2023 predstavuje radikálny kotrmelec vo finančnom riadení dánskeho konglomerátu s ročnými tržbami 48 miliárd USD. MAERSK pôsobí v oblasti námornej kontajnerovej dopravy, výroby lodí, prevádzky námorných terminálov a v ťažbe ropy a plynu. Dovtedy v podniku považovali plánovanie za zbytočné. „Ak by sme boli zafixovaní na ročný rozpočet, nemali by sme takú flexibilitu v rozhodovaní a alokovaní kapitálu, pretože ľudia by si do rozpočtov zakalkulovali rôzne rezervy a na konci roku by sa ich snažili vyčerpať, aby si zabezpečili minimálne rovnakú výšku zdrojov aj na ďalší rok.“ vyjadril sa Matthijs Schot, riaditeľ FP&A celej skupiny. Maersk a niektoré, prevažne škandinávské, podniky používali namiesto plánovania metódu „beyond budgeting“. Ročné finančné rozpočty podnikov považovali za kontroverzný nástroj finančného riadenia, neúmerne zaťažujúci celú organizáciu. Prehliadnutelná tlačová správa, ktorá u väčšiny čitateľov nevybudila žiadne emócie, oživila Hamletovskú otázku: byť či nebyť? **PLÁNOVAŤ ČI NEPLÁNOVAŤ?**

Viete si predstaviť, že úplne zrušíte každoročné niekoľkotýždňové trápenie sa s prípravou rozpočtu vo vašom podniku? Viete si predstaviť, že žiadny rozpočet mať nebudete? Rozhodovať sa budete operatívne podľa aktuálnej situácie na trhu? Investície a náklady budete alokovať podľa potrieb v danom čase bez toho, aby ste sa obávali o odmeny nastavené vo fixnom rozpočte? Definovať dlhodobé strategické ciele budete na celopodnikovej úrovni, ale finančné, ľudské, interné podnikové služby a iné zdroje alokovať podľa potreby tak, ako ich jednotliví manažéri v priebehu obdobia budú potrebovať, nie na základe plánovaných ročných cieľov? Riadenie bude decentralizované, jednotlivé divízie a organizačné jednotky budú fungovať ako ziskové (profit) centrá, v ktorých manažéri budú rozhodovať samostatne o investíciách, nákladoch, cenotvorbe a pod. na základe pridelených dostatočných právomocí? Namiesto fixných absolútnych cieľov, napr. absolútna výška zisku, nákladov či tržieb, budete používať relatívne ciele (kľúčové indikátory výkonnosti KPI)? Finančné KPI ako podiel nákladov na tržbách, náklady na zamestnanca, percentuálna marža zisku, aj nefinančné KPI ako trhoví podiel, spokojnosť zákazníkov, obrat zásob, dodávateľský servis a pod.? Výkonnosť v dosahovaní cieľov budete porovnávať s ostatnými organizačnými jednotkami (napr. pobočky, regionálne obchodné tímy), alebo vaše ciele budú odvodené na základe externého benchmarkingu s porovnateľnými podnikmi v odvetví? Zamestnanci až do momentu porovnania svojich výsledkov s ostatnými v rámci podniku alebo s trhom nebudú vedieť ako dopadnú, preto sa budú snažiť podávať najlepšie výkony. Zamestnanci sa nebudú obávať, že nesplnia niekoľko mesiacov starý cieľ a budú zdieľať dôležité informácie o vývoji na trhu s kolegami, čo im operatívne podľa situácie umožní upraviť stratégiu. Namiesto straty času vysvetľovaním historických odchýlok sa zameriate na budúci vývoj? Proces plánovania a zostavovania rozpočtu vnímate ako zbytočnú, neprimeranú časovú aj finančnú záťaž, ktorá na podnikanie pôsobí kontraproduktívne? Nahradili by ste klasické rozpočtovanie prístupom MAERSK tzv. „beyond budgeting“? Pravdepodobne patríte medzi 80% podnikov, ktoré podľa prieskumu PwC potrebujú na prípravu rozpočtu viac ako jeden mesiac. Dlhšie ako dva mesiace zostavuje rozpočet 45% podnikov. Chcete **NEPLÁNOVAŤ?**

V prospech neplánovania uvádzajú manažéri racionálne argumenty: veľmi rýchlo sa mení situácia na trhu spôsobuje, že rozpočet sa stáva neaktuálnym už krátko po jeho schválení. Rozpočtované ciele, ktoré nezodpovedajú realite, v praxi vedú manažérov k akýmkoľvek aktivitám, aby dosiahli pôvodný rozpočet. Prípadne vedú k zvolneniu tempa, ak odmeňovacie schémy manažérov nie sú vhodne a správne motivačne nastavené. V horšom prípade, ak sú ciele nedosiahnuteľné, manažéri úplne rezignujú, aby im podnik ciele na nasledujúci rok ešte viac nezvýšil. Pri stanovovaní dosiahnuteľnosti cieľov je vhodné pripomenúť prísľub amerického prezidenta

denta J.F.Kenedyho z 25.mája 1961: „Do desiatich rokov bude stáť prvý Američan na Mesiaci.“ Povedal to krátko po prvom lete Jurija Gagarina do vesmíru, v čase, kedy NASA nemala ani funkčnú raketu. (Ne-)realizovateľnosť cieľov je prirodzený ľudský kalkul, pretože Neil A. Armstrong vystúpil na Mesiac 20.júla 1969.

Ďalší podporný argument manažérov v prospech neplánovania je časté odsúvanie dôležitých výdavkov, nákladov a investícií, aby podnik neprekročil rozpočet, zostavený oveľa skôr, za úplne iných podmienok. Neočakávaný extrémny nárast cien elektrickej energie v roku 2022, dvojciferná inflácia v roku 2023 a iné prekvapenia. Investície a s nimi spojené náklady podniku manažéri odsúvajú napriek tomu, že by podniku priniesli vysokú pridanú hodnotu, vyšší zisk, vyššiu produktivitu, umožnili podniku zareagovať na novú trhovú príležitosť alebo získať inú konkurenčnú výhodu. Opakom odsúvania čerpania rozpočtu je jeho dočerpanie, ako uviedol Matthijs Schot z Maersk. Dočerpávanie rozpočtu je pravidelne opakujúci sa stav, predovšetkým v štátnej sfére, ale nie je zriedkavé v podnikoch, aby sa manažéri vyhli kráteniu rozpočtu na ďalší rok. Nezverejňovaný argument nespokojných manažérov proti rozpočtu je zneužívanie rozpočtu na osobné ciele vedenia podniku.

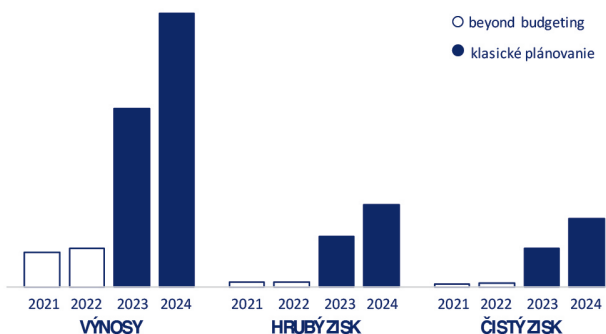
Beyond budgeting, ktorého princípy sú popísané vyššie, je definovaný ako progresívny súbor princípov vedenia a riadiacich procesov, ktoré preukázateľne oslobodzujú organizácie od kultúry „velenia a riadenia“ a zlepšujú výkonnosť, presúvaním zodpovednosti a rozhodovacích právomocí na najnižšie úrovne riadenia, aby sa manažéri sami mohli rozhodovať, aké zdroje, ich výšku a čas, kedy ich potrebujú k dosiahnutiu svojich cieľov, namiesto politikárčenia a vyjednávania o rozpočtových cieľoch. Výhľady, včítane cashflow, sa pripravujú kontinuálne na niekoľko štvrtrokov vopred, čo manažmentu umožňuje mať neustály prehľad, čo sa v ktorej časti podniku deje, na očakávaný vývoj flexibilnejšie alokovať zdroje do efektívnych projektov a identifikovať prípadné problémy už v čase ich vzniku. Príkladom využívania princípu „beyond budgeting“ je okrem MAERSK napr. škandinávská banka Svenska Handelsbanken. Od začiatku sedemdesiatych rokov minulého storočia, kedy prestala fungovať na báze ročných rozpočtov, podľa vlastného vyjadrenia konzistentne dosahovala lepšiu výkonnosť ako jej škandinávski konkurenti v kľúčových ukazovateľoch ako je návratnosť vlastného imania, zisk na akciu, pomer nákladov k výnosom, podielu nedobytných úverov a spokojnosť zákazníkov. Vo Švédsku získala medzi podnikovými zákazníkmi trikrát po sebe titul Podniková banka roka. Decentralizovaná organizačná štruktúra, ktorá má iba tri úrovne riadenia: CEO, pobočky a regionálni manažéri, ktorí spravujú pobočky vo svojom regióne, umožňuje prijímať rýchle rozhodnutia priamo na mieste. Ak je vo výnimočných prípadoch potrebné schválenie vyššieho vedenia, riaditeľ pobočky ho dostane do 24 hodín. Každý región a pobočka sú vyhodnocované na základe zisku. Riaditeľ pobočky má voľnú ruku pri určovaní, ktoré produkty bude ponúkať, za aké ceny a aké zľavy poskytne, pričom jediný limit je výška nákladov, ktoré nesmú presiahnuť určené percento z výnosov (v prípade banky je to 40%). V objeme tržieb riaditeľ pobočky nemá definované žiadne ciele. Každá pobočka má voľnú ruku a plnú zodpovednosť za znižovanie nákladov, spokojnosť zákazníkov a zvyšovanie výnosov. Riaditeľ pobočky rozhoduje o počte zamestnancov, mzdách, nájomných zmluvách. Hlavným kľúčovým ukazovateľom regionálnych manažérov je výnos z vlastného kapitálu. Jednotlivé regióny a pobočky si sami určujú vlastné čiastkové ciele a operatívnu stratégiu a navzájom medzi sebou súťažia v troch ukazovateľoch: pomer nákladov k výnosom, zisk na zamestnanca a celkový zisk. Handelsbanken vytvorila pomyselnú ligu, v ktorej každý vie, na ktorej pozícii ligovej tabuľky sa nachádza. Liga tlačí manažérov predbehnúť ostatných, a vyhnúť sa poslednému miestu v tabuľke. Konkurenciu medzi pobočkami Handelsbanken eliminovala tak, že o každého zákazníka sa môže starať vždy iba jedna pobočka. (Zdroj: Jeremy Hope, Robin Fraser „Who needs budgets“)

Dokážeme porovnať metodiku klasického plánovania s beyond budgeting. Nanešťastie nedokážeme porovnať, ktorá metóda: klasický rozpočet alebo beyond budgeting v rovnakom podniku v rovnakom čase prinesie lepšie výsledky. Obe metódy môžu byť výrazne ovplyvnené mnohými faktormi. Časom, finančnou gramotnosťou, skúsenosťou ich používateľov, zavedenými vnútropodnikovými procesmi aj tzv. post-covidovej situácie.

Beyond budgeting	Klasický ročný rozpočet
relatívne ciele motivujú k podaniu maximálneho výkonu	fixné ciele nevyužívajú maximálny potenciál
relatívne ciele umožňujú viac riskovať a využívať príležitosti	fixné ciele evokujú obavy z toho, že nebudú dosiahnuté
beyond budgeting umožňuje promptne reagovať na aktuálny vývoj	fixný rozpočet vedie ľudí k sledovaniu neaktuálnych cieľov
zdroje sa čerpajú podľa aktuálnej potreby na trhu	rigidná alokácia finančných a ľudských zdrojov vedie k politikárčeniu

Zdroj: Jeremy Hope, Robin Fraser / Harvard Business Review

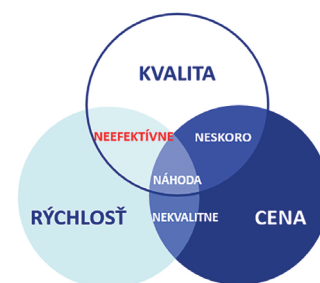
('000 €)	2021	2022	2023	2024 Est.
VÝNOSY	8 383	9 265	43 069	66 000
HRUBÝ ZISK	1 048	1 020	12 128	19 800
	12,5%	11,0%	28,2%	30,0%
ČISTÝ ZISK	668	805	9 221	16 500
	8,0%	8,7%	21,4%	25,0%
	2022/2021 2023/2022 2024/2023			
VÝNOSY		11%	365%	53%
HRUBÝ ZISK		-3%	1089%	63%
ČISTÝ ZISK		21%	1045%	79%



Je teda podľa vyššie uvedených parametrov klasické plánovanie odsúdené na zánik (parafráza výroku z muzikálu A. L. Webbera z Fantóm opery: „plánovanie is dead“)? Skôr ako začnete „búchať šampanské“, pozrite si výsledky podniku, ktorý začal **PLÁNOVAŤ**.

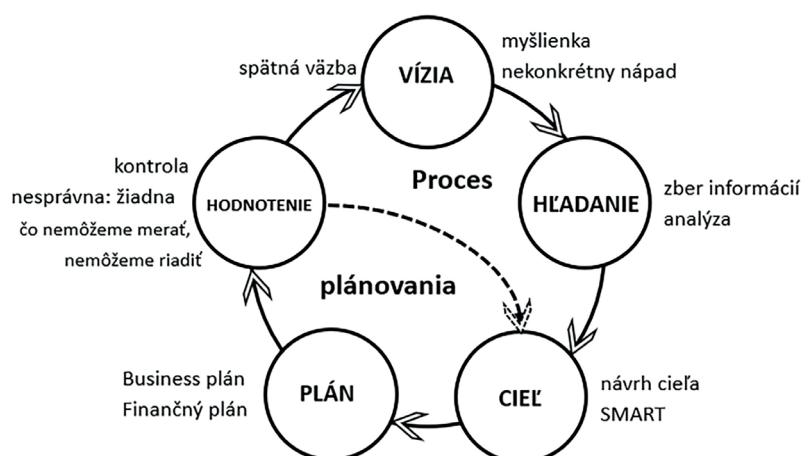
Správne zostavený, správne zavedený, a správne riadený plán výrazne zvyšuje šancu podniku na úspech. Uvedené konkrétne výsledky zavedenia klasického plánovania v podniku, ktorý ho dovtedy nemal zavedené môže byť pravidlo, ale aj výnimka potvrdzujúca pravidlo (oprávnenosť argumentov pre neplánovanie). Podnik sa zaoberá chemickou výrobou, predajom tovarov a vlastných výrobkov. Tovary, materiál a suroviny potrebné na vlastnú výrobu nakupuje primárne zo zahraničia. Manažéri vysvetľovali zlú finančnú situáciu podniku problémami s predajmi. Analýzou aktuálneho stavu podniku sme zistili, že predaje boli limitované objemom nakúpených tovarov a vyrobených výrobkov. Obchodníci mohli predat iba to a toľko, čo oddelenie nákupu obstaralo za peniaze, ktoré im poskytol finančný manažér. Cashflow aj zisk znížovali poskytovaním rôznych zliav nad rámec stanovených cenníkových cien, na ktoré mali oprávnenie. Finančný manažér prideloval mesačne limitovaný objem finančných prostriedkov na nákupy na základe dostupných zdrojov. V roku 2022 to bolo v objeme 0,6 milióna € mesačne. Objem pridelených finančných prostriedkov bol závislý od výšky predajov a vymožených pohľadávok, čím sa kruh závislostí uzatvoril. Oddelenie nákupu obstarávalo tovary, materiály a suroviny na základe požiadaviek obchodníkov do výšky pridelených finančných prostriedkov. Voči dodávateľom vystupoval podnik ako jednorazový zákazník, bez zohľadnenia celkového objemu nákupov. Obmedzené nákupy tovarov, materiálov a surovín negatívne vplývali na vlastnú výrobu podniku, ktorej kapacita bola do roku 2022 využívaná priemerne pod 40%. Výroba nedokázala zaručiť, že vyrobí požadované objemy v požadovanom čase. Na základe analýzy sme pripravili plán. Od roku 2023 sme zaviedli klasické plánovanie, overené na viacerých našich zákazníkoch. Z „ad-hoc predajov podľa aktuálnych potrieb na trhu“ sme podnik presmerovali na dohodnuté objemy predajov s vybranými zákazníkmi. Zákazníkov sme rozdelili na kategórie podľa dôležitosti alebo objemu predajov a nastavili sme objemové zľavy formou spätných (tzv. kick-back) bonusov. Ranking zákazníkov motivoval viacerých zákazníkov patriť do vyššej kategórie, obdoba „ligy“ zavedenej v Handelsbanken, a zvyšovať objemy nákupov. V podniku sme nastavili motivačné odmeňovanie obchodníkov, aby hľadali nové obchodné príležitosti. Posunutím zliav za dosiahnuté objemy predajov až na koniec plánovacieho obdobia miesto ich okamžitého poskytovania zákazníkovi a výraznou zmenou procesu nákupu podnik získal vyšší objem finančných prostriedkov. Získaný zvýšený objem prijatých finančných prostriedkov umožnil finančnému manažérovi zrušiť interné finančné limity na nákup tovarov a materiálu. Zaviedli sme metódu **TRILEMA**, ktorá pomohla manažérom pri nákupoch eliminovať riziko stavu neúmyselnej „časovej tiesne“ a umožnila získať podniku zaujímavé výhody. V rámci nákupu sme za podnik dohodli ročný objem nákupov od vybraných dodávateľov, čím sa u viacerých dodávateľov podnik stal zákazníkom s výhodnými benefitmi ako špeciálne cenníky, získal výrazné zľavy, predĺžené splatnosti a ďalšie finančné aj nefinančné výhody miesto dovtedy jednorazového zákazníka.

Značnú časť finančných prostriedkov sme podniku ušetrili využitím hedgingu na nákup cudzích mien na dlhodobý plánovaný objem nákupov. Zákazníkom sme ponúkli vyššie zľavy za skoršie platby faktúr, čím podnik



získal ďalšie finančné prostriedky umožňujúce vyšší objem nákupov tovarov a materiálov. Rozdelil sme zdroje podniku na nákup tovarov, materiálov a surovín tak, aby dokázal zabezpečiť kontinuálnu výrobu vlastných výrobkov s vyššou pridanou hodnotou ako nakupované tovary. Po zrušení finančných limitov na nákupy, obchodníci mohli predávať vyššie objemy aj vlastných výrobkov ako bola kapacita výrobného závodu. Preto sme podniku prenajali ďalší reaktor v inom podniku, kde vyrábali vlastní zamestnanci podniku. Nejednalo sa o outsourcing, kde by museli poskytnúť konkurencii napr. výrobné postupy a zloženia výrobkov. Výsledkom zmien bol výrazný nárast výnosov a zisku hneď v prvom roku ich zavedenia. V roku 2024 podnik očakáva mierne zníženie % čistého zisku voči výnosom z dôvodu realizácie investícií do výroby. Na základe vyššie uvedeného príkladu aj našich skúseností považujeme klasické plánovanie za vhodnejšie ako beyond budgeting.

Klasické plánovanie považujeme za neoddeliteľnú súčasť finančného riadenia podniku. Teória definuje plánovanie ako proces, ktorý zahŕňa vytváranie, implementáciu, realizáciu a monitorovanie stratégií a činností, ktoré sú potrebné na dosiahnutie cieľov podniku. Ľudskou rečou je plánovanie príprava na budúcnosť a návod, ako Homo Economicus môže dosiahnuť svoje ciele. Stavba domu môže byť vhodný príklad na uvedenie rozdielov medzi oboma metódami. Pri klasickom plánovaní si určíte kde, kedy a aký dom chcete postaviť, koľko peňazí bude potrebovať a odkiaľ ich získate, či si ho postavíte sami alebo zvolíte stavebnú firmu. Zostavíte rozpis všetkých krokov, ktoré musíte urobiť, aby ste daný dom postavili. Pri beyond budgeting začnete stavať dom a postup prác upravujete podľa aktuálnych módnych trendov a dostupných zdrojov (príklad je Gaudiho Sagrada Família v Barcelone). V prípade, ak kupujeme postavený dom, v prípade klasického plánovania vyberáme lokalitu, následne parametre domu a cenu. V prípade beyond budgeting kúpime v danom čase dostupný dom s možnými kompromismi. Proces prípravy nazývame plánovanie.

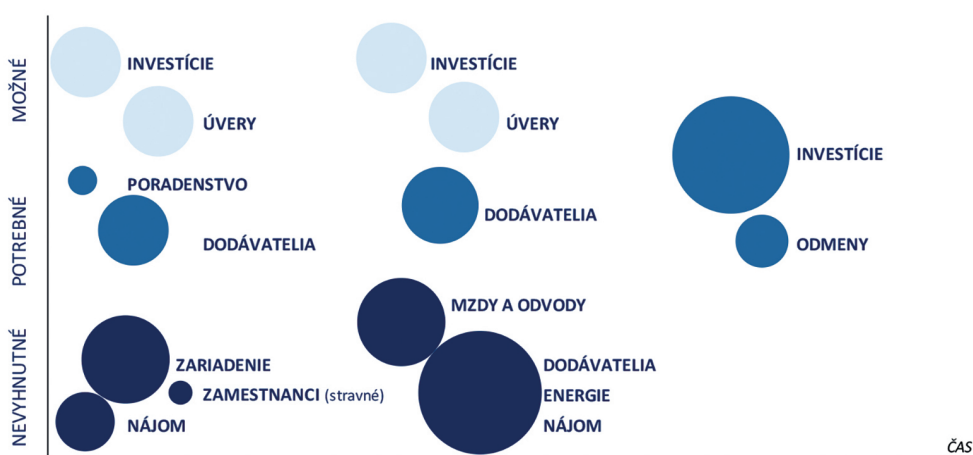


Plánovanie mnohí manažéri považujú za zbytočné, nudné podobne ako nešachisti vnímajú šachovú partiu. V skutočnosti odborníci vnímajú šachovú partiu ako výzvu, pri ktorej príprava a predvídanie súperových aj vlastných krokov pomáha udržiavať zreteľnú predstavu, čo chcú hrou dosiahnuť. Plán je sústava jednotlivých ťahov, ktoré musia na seba nadväzovať ale zároveň musia reagovať na ťahy súpera, a upravovať nasledujúce ťahy. Plán je harmonogram ťahov, koľko peňazí bude potrebné od začiatku obdobia, koľko zdrojov podnik očakáva získať a odkiaľ, a ako bude tieto peniaze používať. Základné dôležité kroky plánovania väčšina finančných manažérov pozná:

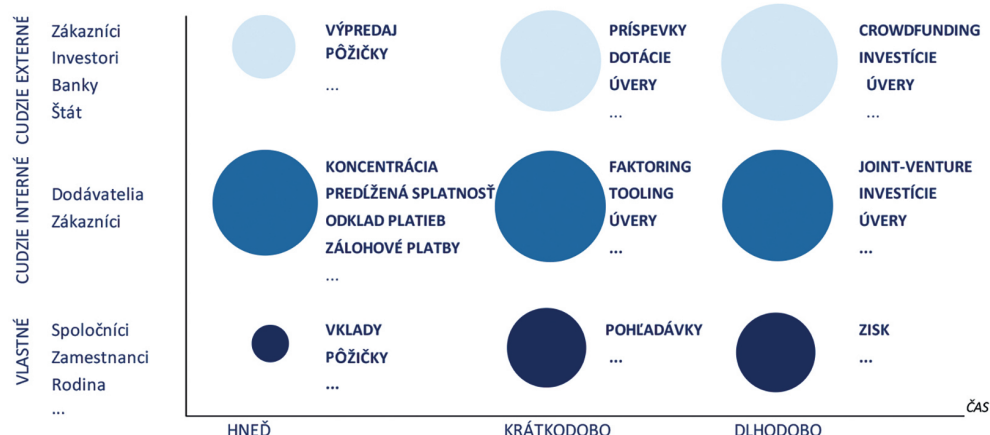
- Stanoviť víziu, často nekonkrétnu myšlienku alebo nápad;
- Získať informácie súvisiace s víziou;
- Definovať SMART ciele a ich priority;
- Zistiť potreby súvisiace s plnením cieľov;
- Analyzovať dostupné zdroje a hľadať zdroje, klasické aj alternatívne, na zabezpečenie potrieb;
- Vypracovať business a finančný plán ako ciele dosiahnuť;
- Určiť spôsob a čas realizácie plánovaných krokov a vypracovať ich SWOT analýzu;
- Nastaviť hodnotenie plnenia čiastkových cieľov a navrhnúť alternatívne riešenia;

- Pripraviť sa na EXIT stratégiu, za akých podmienok podnik realizáciu ukončí;
- Pripraviť spôsob, čas a formu komunikácie plánu v rámci celého podniku.

Napriek štandardným overeným postupom, mnohí manažéri opakujú pri plánovaní rovnaké chyby. Nerozlišujú alebo si zamieňajú plán nákladov a výnosov (Profit & Loss) od plánu peňažných tokov (Cashflow). Nepoznajú alebo nerozlišujú rozdiel medzi výnosmi a tržbami, často ich nesprávne plánujú včítane DPH a hrubú maržu považujú za zisk podniku. Výnosy a náklady často plánujú formálne na základe historických údajov z účtovníctva, nie na základe predpokladaných udalostí. Nezohľadňujú, na aké dni pripadnú štátne sviatky – či na pracovné dni alebo na víkend. Napríklad dni voľna počas Veľkej noci sú pevne stanovené, mení sa ich dátum, niekedy aj mesiac. Ak v jednom roku Veľká noc spôsobí výpadok 9% (2 dni z 22 pracovných dní) predajov počas dvoch pracovných dní v apríli, ak v nasledujúcom roku pripadne Veľká noc a 9% výpadok na marec, manažéri riešia zbytočný problém. Podobne sviatky 1. a 8. mája pripadajúce na pracovné dni znamenajú 9% výpadok produkcie. Manažéri nedefinujú potreby ani zdroje, nezohľadňujú časové hľadisko ich použitia ani ich dôležitosť. Grafické zobrazenie potrieb rozdelených časovo, podľa dôležitosti a podľa sumy peňažných prostriedkov je pre mnohých manažérov „prekvapením“ a často absentuje:



Analýza zdrojov je často rovnako veľkým prekvapením. Manažéri uvažujú o zdrojoch, ktoré majú k dispozícii, nie o klasických ani alternatívnych zdrojoch, ktoré môžu získať. Na zabezpečenie potrieb požadujú celú výšku finančných prostriedkov naraz, pričom neuvažujú čiastkové, prípadne projektové financovanie. Potreba jedného milióna € „na drevo“, výrazne obmedzuje možný počet poskytovateľov, oproti mesačnej potrebe stotisíc € resp. pri čiastkových platbách podľa potreby. Postupné financovanie eliminuje u poskytovateľa riziko straty celej sumy, pretože v prípade neplnenia mílnikov môže financovanie okamžite pozastaviť. „Dlhujete banke tisíce? Máte problém. Dlhujete banke milióny? Problém má banka.“ Na tento vtip by si mali manažéri spomenúť vždy, ak idú hľadať peňažné zdroje. „Čerešničkou na torte chýb“ v Cashflow pláne je mesačné rozdeľovanie príjmov. Schválenú investíciu, plánovanú vyplatiť naraz v celej sume, manažéri v pláne „rozdedia matematicky“ na každý mesiac. Častejšie, ako si viete predstaviť, delia celkové plánované ročné výnosy počtom mesiacov. Pri 60-dňovej splatnosti vystavených faktúr plánujú mesačné príjmy podľa vykázaných výnosov v danom mesiaci, nie podľa reálne prijatých prostriedkov. Ak aj náhodou zohľadnia sezónnosť predajov a napríklad pokles predaja zimného oblečenia v letných mesiacoch, očakávajú pokles tržieb v júli a v auguste. Pri nesprávnej metóde výpočtu Cashflow prebytok hotovosti v letných mesiacoch vedie k jeho míňaniu a v septembri a októbri, kedy potrebujú prostriedky na koncoročný boom, im peniaze môžu chýbať.



Ďalšiu chybu, ktorú robia manažéri pri plánovaní je porovnávanie vlastných a cudzích zdrojov. Primárne sa sústreďujú na vlastné zdroje, pričom cudzie zdroje považujú za drahé a ťažko dostupné. Ktoré zdroje považujete za výhodnejšie Vy? Vlastné alebo cudzie zdroje? Za vysoko nevýhodné považujeme vlastné zdroje. Podľa štatistiky Slovak Business Agency, viac ako polovica podnikov ukončí svoje podnikanie do piatich rokov od začatia podnikania. V kontexte uvedeného počtu podnikov, ktoré neprežijú päť rokov existencie, pri konkurze sa pohľadávky vyplácajú podľa poradia stanoveného zákonom č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii v aktuálnom znení. Poradie uspokojovania je nasledovné:

1. náklady konkurzu zahrňajúce všetky náklady spojené s vedením konkurzného konania, napr. odmeny a náklady správcu konkurznej podstaty, súdne poplatky, atď.;
2. prednostné pohľadávky štátu a zamestnancov, napr. dane, clá, odvody na sociálne a zdravotné poistenie, nároky zamestnancov na mzdy a náhrady mzdy;
3. zabezpečené pohľadávky záložným právom, napr. hypotéky, úvery zabezpečené nehnuteľnosťou alebo iným majetkom;
4. nezabezpečené pohľadávky, ktoré nie sú zabezpečené záložným právom a nemajú prednostné postavenie, napr. obchodné pohľadávky dodávateľov, nebankové pôžičky, a podobne;
5. podriadené pohľadávky, ktoré sa uspokojujú až po úplnom uspokojení vyšších uvedených pohľadávok. Patria sem napríklad úroky z omeškania, pokuty a zmluvné pokuty.

Majiteľom sa vlastné zdroje vrátia až zo zostatku po úplnom uspokojení vyšších kategórií. Štatistický údaj uvádza návratnosť pohľadávok z konkurzov na Slovensku na úrovni 5 - 20%, čo môžeme interpretovať ako cenu vlastných zdrojov vo výške 80-95%. Cudzie zdroje sú násobne lacnejšie.

Plánovanie je matkou úspechu! Kto neplánuje, plánuje zlyhať! Kto je pripravený, nie je prekvapený! Dva-krát meraj a raz rež. Plánujte dnes, aby ste zajtra nemuseli improvizovať! Tieto príslovia vyjadrujú skúsenosti. **PLÁNOVAŤ ČI NEPLÁNOVAŤ by už vo vašom podniku nemala byť otázka.**

**„Dobry plán môže aj krachujúci podnik ozdraviť.
Zlý plán môže položiť aj prosperujúci podnik.“**

*Autorom článku je Peter Andrišin
člen Správnej rady SAF*

SAF a finančné vzdelávanie mladých

Peter DANIEL

Naša asociácia v uplynulých rokoch zintenzívnila svoje zapojenie do vzdelávania na slovenských univerzitách a participujeme aj na ďalších vzdelávacích projektoch. Takže konkrétne:

Od roku 2022/2023 vyučujeme samostatný výberový predmet „**Finančné riadenie podniku – prípadové štúdie**“ pre študentov posledného ročníka **Fakulty podnikového manažmentu EU Bratislava**. Začali sme so skupinou 11 študentov a vďaka výbornej odozve máme v tomto roku maximálne možný počet prihlásených – 25 piatakov, väčšinou študujúcich špecializáciu finančný manažment. Ponúkame im 11 aktuálnych finančných tém v podaní 12 lektorov zo SAF. Vyučovanie viac než polovice predmetu prebieha v priestoroch firiem, aby sa študenti nadýchali atmosféry našich pracovísk. Od septembra 2024 ten istý predmet s malou obmenou tém realizujeme na **Ekonomickej fakulte UMB Banská Bystrica** (13 tém v podaní 13 lektorov). V novembri 2024 prednášal kolega zo Správnej rady SAF o zlučovaní obchodných spoločností na **Ekonomickej fakulte TU Košice**, čo sme vnímali ako *teaser* s cieľom ukázať fakulte naše možnosti. Po pozitívnej reakcii sme im na rok 2025 ponúkli 11 tém v slovenčine aj angličtine a čakáme, ktoré si vyberú.

Od minulého roku kooperujeme s **občianskym združením EDUSOC** pri príprave ich projektu financovaného z EÚ pod názvom **Impulse**. Ten má pomôcť žiakom posledných tried základných škôl z marginalizovaných rómskych komunít štipendiom na stredoškolské štúdium. Projekt prepája stredné školy a podniky, ktoré neskôr zamestnajú rómskych absolventov. Naša úloha spočíva jednak v ekonomickej príprave mentorov, ktorí budú následne žiakov viesť k účelnému hospodáreniu so štipendiom, jednak v hľadaní vhodných podnikov na spoluprácu.



Od vlaňajška je SAF aj oficiálnym partnerom **Konzervatívneho inštitútu M. R. Štefánika**, medzi aktivity ktorého patrí Akadémia klasickej ekonómie. Prihlásiť sa na ňu môže ktokoľvek, kto sa chce o ekonómii dozvedieť

viac počas ročného kurzu od jedinečných prednášateľov. Ďalšou aktivitou inštitútu je ročný certifikovaný kurz Klasická ekonómia pre stredoškolákov, ktorý sa v roku 2025 uskutoční už tretí raz. Uvedené aktivity inštitútu SAF propaguje a podporuje ako partner.



Pre finančnú gramotnosť robíme viac než sme uviedli - členovia našej správnej rady robia pod svojim menom kurzy podnikových financií pre nefinančníkov so zrozumiteľným vysvetlením finančných výkazov, iní sa významne podieľali na založení a rozbehu Bezplatných dlhových poradní pri Ústredí práce, sociálnych vecí a rodiny SR, ďalší prednášajú na konferenciách o prevencii zadlženia a dopadoch dlhov na zamestnanca a zamestnávateľa, niektorí ponúkajú vo svojich podnikoch semináre o finančnom *well-beingu*. Hoci tieto aktivity sa nerobia priamo pod menom SAF, sú nepochybne príspevkom našich členov k ekonomickej gramotnosti v SR.



Za zmienku iste stojí aj naše špeciálne **študentské členstvo v SAF** s poplatkom 10 eur ročne, za ktoré sa študenti dostanú k širokej ponuke odborných podujatí SAF za výrazne zľavnenú cenu alebo aj zdarma (podľa typu podujatia).

JUDr. Ing. Peter Daniel, PhD.
člen Správnej rady SAF, zodpovedný za Sekciu vzdelávania

Pozvánka na 23. ročník konferencie „Finančné riadenie podnikov 2025“ a valné zhromaždenie SAF



FINANČNÉ RIADENIE PODNIKOV 2025

14. MÁJ | HOTEL CARLTON

SAVE THE DATE

Odborný garant
SAF Slovenská asociácia
finančníkov

Mediálni partneri
HN HOSPODÁRSKE
NOVINY
HN ONLINE.SK
24

QR kód
konferencie
+421 917 131 392
konferencie@hnonline.sk



SAF Slovenská asociácia finančníkov

VALNÉ ZHROMAŽDENIE 2025

14. 5. 2025 11.00–11.50

SAVE THE DATE

Registrovat' sa môžete cez QR kód alebo na kancelaria@asocfin.sk

AK SA NEMÔŽETE ZÚČASTNIŤ,
FORMULÁR SPLNOMOCNENIA NÁJDETE
V ČLENSKEJ ZÓNE

QR kód

ENGLISH SUMMARY

ENGLISH SUMMARY

On the last page we provide brief English summaries of all papers presented in the current issue of our quarterly journal.

EDITORIAL

Mr. Michal Ištók, member of editorial board prepared the editorial note focused on current and expected economic events followed by introduction of articles presented in the special printed issue of the journal.

INTERVIEW

REDUCING THE DEFICIT AFTER CHALLENGING YEARS IS ESSENTIAL

Matej HORŇÁK, analyst at Slovenská sporiteľňa discusses the essence and consequences of consolidating public finances in Slovakia (prepared by Katarína ŠEBEJOVÁ).

PROFESSIONAL AND THEORETICAL TOPICS

SEAMLESS IMPLEMENTATION OF A NEW ACCOUNTING PROGRAM – HOW TO DO IT

Zuzana BENEŠOVÁ

CHANGES IN BEHAVIOR OF PEOPLE IN FINANCIAL DISTRESS

Peter DANIEL

PROGRESS IN THE AREA OF AI

Miroslav KRAJČOVIC

ESG AND NON-FINANCIAL REPORTING

Matej REPA

THE FUTURE OF EUROPE'S COMPETITIVENESS

Iveta GRIAČOVÁ

PLANNING IN THE CONTEXT OF CORPORATE FINANCIAL MANAGEMENT

Peter ANDRIŠIN

ASSOCIATION PAGES

SAF AND FINANCIAL EDUCATION OF YOUNG PEOPLE

INVITATION TO ANNUAL CONFERENCE „FINANCIAL MANAGEMENT OF ENTERPRISES 2025“ AND ANNUAL MEETING OF SAF

Vydavateľ a adresa redakcie

SLOVENSKÁ ASOCIÁCIA FINANČNÍKOV

Drieňová 3, 821 01 Bratislava
Tel.: +421-2-4363 5667

kancelaria@asocfin.sk
www.asocfin.sk