

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVHOHOSPODÁRSKA FAKULTA V KOŠICIACH
KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU**



**Zborník recenzovaných príspevkov
z 1. medzinárodnej vedeckej konferencie**

**„Marketing manažment, obchod a sociálne
aspekty podnikania“**

Košice, 24. – 25. október 2013

Názov	Marketing manažment, obchod a sociálne aspekty podnikania Zborník recenzovaných príspevkov z 1. medzinárodnej konferencie
Editor	Ing. Denisa Ďuričková, PhD.
Recenzenti	prof. Ing. Vanda Lieskovská, PhD. doc. PhDr. Mária Antošová, PhD.
Vydavateľ	Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Ekonomická univerzita v Bratislave
Miesto vydania	Košice
Vydanie	Prvé
Rok vydania	2013
Počet strán	615
Náklad	100 kusov
Tlač	Katedra marketingu a obchodu
Typ väzby	CD
ISBN	978-80-225-3730-8
EAN	9788022537308

Publikácia neprešla jazykovou úpravou. Za obsah a jazykovú úroveň príspevkov zodpovedajú ich autori.

© Katedra marketingu a obchodu, Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Ekonomická univerzita v Bratislave, 2013

Garant konferencie

Dr. h. c. prof. RNDr. Michal TKÁČ, CSc. – dekan Podnikovohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach, SR

Členovia medzinárodného vedeckého výboru konferencie

Ing. Vojtech FERENCZ, PhD. – štátny tajomník Ministerstva životného prostredia, SR
prof. zw. dr hab. Małgorzata BEDNARCZYK – Widzial Zarządzanie w turystyce Uniwersytetu Jagiellońskiego v Krakowie, PL

prof. nadzw dr. hab. Pawel MARZEC – Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, dziekan Wydział Zamiejscowy Nauk Prawnych i Ekonomicznych w Tomaszowie Lubelskim, PL

prof. Andrzej SZROMNIK – Uniwersitet ekonomiczny v Krakowie, PL

prof. Prof. Dr. Zoltán SZAKÁLY – Faculty of Economic Sciences, Kaposvar University, Hungary

Univ.-Prof. Dr. Brigit FELDBAUER-DURSTMÜLLER – Institut für Controlling & Consulting, Johannes Kepler Universität Linz, Austria

prof. Dr. Anabel TERNÉS – International Management University in Berlin, Nemecko

prof. RNDr. Peter MIKULECKÝ, PhD. – Fakulta informatiky a managementu, Univerzita Hradec Králové, ČR

doc. Ing. Pavel ŠTRACH, PhD. & PhD. – prorektor, ŠKODA AUTO, a. s. Vysoká škola, Mladá Boleslav, ČR

doc. Ing. Stanislava GROSOVÁ, PhD. – Ústav manažmentu Vysokej školy chemickotechnologickej v Prahe, ČR

prof. Ing. Jaroslav KITA, CSc. – Obchodná fakulta, Ekonomická univerzita v Bratislave, SR

prof. Ing. Igor LIBERKO, PhD. – Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita v Prešove, SR

prof. Ing. Iveta UBREŽIOVÁ, CSc. - Fakulta ekonomiky a manažmentu, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, SR

Programový výbor konferencie

prof. Ing. Bohuslava MIHALČOVÁ, PhD. – Podnikovohospodárska fakulta EU v Bratislave

prof. Ing. Vanda LIESKOVSKÁ, PhD. – Podnikovohospodárska fakulta EU v Bratislave

prof. Ing. Michal PRUŽINSKÝ, CSc. – Podnikovohospodárska fakulta EU v Bratislave

doc. Ing. Radek ŠKAPA, PhD. – Masarykova univerzita Brno, Ekonomicko- správní fakulta, Brno

Ing. Jana NAŠČÁKOVÁ, PhD. - Podnikovohospodárska fakulta EU v Bratislave

Ing. Pavol ANDREJOVSKÝ, PhD. - Podnikovohospodárska fakulta EU v Bratislave

Ing. Daniela URBLÍKOVÁ, PhD. - Podnikovohospodárska fakulta EU v Bratislave

Dr. Zsolt POLERECZKI – Fakulta aplikovanej ekonómie a rozvoja vidieka, Debrecínska univerzita, Maďarsko
Fakulta aplikovanej ekonómie a rozvoja vidieka, Debrecínska univerzita, Maďarsko

doc. Ing. Stanislav SZABO, PhD., MBA - Technická univerzita, Košice, Letecká fakulta, SR

Organizačný výbor

Ing. Daniela URBLÍKOVÁ, PhD. - Podnikovohospodárska fakulta EU v Bratislave

Ing. Mária ANDREJČÍKOVÁ, PhD. - Podnikovohospodárska fakulta EU v Bratislave

Ing. Jozef GAJDOŠ, PhD. - Podnikovohospodárska fakulta EU v Bratislave

Doktorandi: Mgr. Mariusz ISKRA, Ing. Radka FABINOVÁ, Ing. Jana DZURIČKOVÁ,

Ing. Alžběha THIESSEN, Ing. Mariana IVANIČNOVÁ

OBSAH

Schopnosti a zručnosti manažéra v personálnom marketingu	8
Martin ANDREJČÁK.....	8
Vplyv environmentálnych informácií na rozvoj spoločnosti.....	14
Lucia BEDNÁROVÁ.....	14
Inovačná stratégia na Slovensku a v krajinách EÚ27.....	22
Stela BESLEROVÁ.....	22
Nové trendy vzdelávania manažérov formou koučingu	31
Zuzana BIRKNEROVÁ - Alžbeta FILIPOVÁ	31
Obchodovanie s obnoviteľnými zdrojmi energie na Slovensku	41
Adriana CSIKÓSOVÁ - Mária ANTOŠOVÁ.....	41
Vplyv diverzifikácie obchodných partnerov na finančné zdravie podniku	50
Katarína ČULKOVÁ - Mária ANTOŠOVÁ.....	50
Impact of cultural diversity on brand strength in the hotel industry.....	61
Anja DANISZEWSKI - Anabel TERNES - Ian TOWERS	61
Organizácia reálneho marketingu v spoločnosti typu B2B	73
Anna DIAČIKOVÁ.....	73
External environment as important determinant of Business strategy	85
Erika DUDÁŠ PAJERSKÁ	85
How much will you pay to have it repaired? Anchoring effect in willingness to pay for product repair	96
Michal ĎURINÍK.....	96
Nové formy marketingu ako nástroj na získanie konkurenčnej výhody podniku	107
Jana DZURIČKOVÁ.....	107
Požiadavky praxe na kompetencie manažérov	115
Radka FABINYOVÁ	115
Spoločenská zodpovednosť firiem a sdílená hodnota v potravinárskych maloobchodoch.....	124
Jana FAJMONOVÁ	124
Prevencia finančných problémov podniku pred úpadkom	136
Katarína FEDORKOVÁ.....	136
Od komunikujúceho mesta k partnerství pro místní rozvoj	144
Miroslav FORET	144

Modelovanie procesov ako dôležitá súčasť procesného riadenia v samospráve Slovenska.....	154
Darina FRIČOVÁ.....	154
Prepojenie strategického riadenia s procesným riadením a nové možnosti odmeňovania manažérov	165
Peter GALLO	165
Spotrebiteľské správanie na trhu alkoholických nápojov	170
Mária HOLIENČINOVÁ	170
Rozhodovanie obchodníkov medzi privátnou značkou a značkou výrobcu.....	180
Anna HRNČIAROVÁ TURČIAKOVÁ.....	180
Parametrický odhad rozdelení doby do poruchy u vybraných komponentů autobusů.....	187
Petr KASAL	187
Spoločenská zodpovednosť firiem a sociálne aspekty podnikania.....	195
Richard KEREKEŠ.....	195
Wzrost znaczenia Facility Management szansą na profesjonalne usługi zarządzania na polskim rynku nieruchomości komercyjnych	211
Elżbieta KICKA	211
Rola marketingu w rozwoju obszarów wiejskich.....	222
Elżbieta KICKA	222
Modelovanie rozhodovacích procesov marketingových manažérov – trend k marketingovému inžinierstvu	229
Jaroslav KITA.....	229
Dostupnosť ako základný prvok atraktívnosti predajne	238
Pavol KITA	238
Autonómne učenie sa – cesta ako dosiahnuť vyššiu efektívnosť na hodinách odbornej angličtiny na ekonomických fakultách.....	249
Gabriela KNUTOVÁ.....	249
Barriers to e-marketing development in Polish hotel industry	261
Sebastian KOPERA, Ewa WSZENDYBYŁ-SKULSKA.....	261
Identifikace trendů v obchodě prostřednictvím foresightu.....	274
Ludmila KOVÁŘÍKOVÁ - Stanislava GROSOVÁ.....	274
Fair Trade produkty v podmínkách českého maloobchodu.....	285
Olga KUTNOHORSKÁ.....	285
Význam budovania značky výrobku z manažérskych aspektov The importance of building a product brand from managerial aspects.....	296
Anna LÁTEČKOVÁ - Petra BÁLEŠOVÁ - Veronika HANOVÁ.....	296

Európska podpora environmentálnych podnikových inovácií.....	305
Lubica LEŠKOVÁ - Juraj ČORBA.....	305
Challenges in the social field in 21. century – NGOs financing.....	316
Emil MARETTA.....	316
Socio - economic development of the city of Lublin in the years 1995-2010....	324
Paweł MARZEC - Grzegorz KRAWCZYK.....	324
Pracovná úrazovosť v podnikoch na Slovensku ako súčasť personálneho marketingu a personálneho manažmentu.....	336
Natália MATKOVČÍKOVÁ.....	336
Procesné riadenie a jeho zavedenie do organizácie.....	343
Lucia MELNÍKOVÁ – Iveta ŠEBEČÁKOVÁ – Luboš SOCHA.....	343
Význam inovatívneho marketingu a inovácií.....	353
The importance of innovative marketing and innovation.....	353
Bohuslava MIHALČOVÁ - Mariana IVANIČKOVÁ.....	353
Východiská spoločenskej zodpovednosti podnikania.....	363
Bohuslava MIHALČOVÁ – Iveta JELEŇOVÁ.....	363
Six Sigma ako metóda kvality	373
Anna MOŠČÁKOVÁ.....	373
Podniková kultúra a jej vplyv na konkurencieschopnosť podniku.....	381
Iveta PODOĽAKOVÁ	381
Zvyšování výkonnosti pomocí activity-based costing a teorie omezení	389
Jindřich POKORA.....	389
Podnikanie obce – Nástroj komunálnej sociálnej politiky?.....	399
Ladislav POLIAK.....	399
Elektronický marketing v podnikaní	406
Ján POPRENDÁ - Roman PAVLANSKÝ.....	406
Krajina pôvodu značky v spotrebiteľských preferenciách Slovákov.....	416
Eva SMOLKOVÁ – Peter ŠTARCHOŇ.....	416
Ekonomické aspekty integrovaného systému riadenia	427
Vladimír SOCHA – Patrik KUTÍLEK – Luboš SOCHA.....	427
Príprava spoločnosti J.D.L-STAVBA s.r.o. na certifikačný audit.....	437
Luboš SOCHA – Iveta ŠEBEČÁKOVÁ – Lubomír DERMEK.....	437
Spokojenosť zákazníkov a výkonnosť podnikov.....	447
Petr SUCHÁNEK - Maria KRÁLOVÁ.....	447
Personálny marketing, východiská a funkcie	454
Miroslava SZARKOVÁ	454

The comparison of the Slovakian and Ukrainian consumers` ethnocentric attitudes - the results of the direct surveys.....	460
Andrzej SZROMNIK - Elżbieta WOLANIN-JAROSZ	460
Green purchasing a jeho realita v malých a stredných podnikoch	474
Radoslav ŠKAPA Vojtěch BAROT, Jiří NOVOTNÝ, Magdaléna SPIŠIAKOVÁ, Marie ŠOTKOVSKÁ, Martina TUHÁ	474
Význam manažérskeho účtovníctva ako informačnej podpory podnikového manažmentu.....	484
Emília ŠKORECOVÁ – Ivana VÁRYOVÁ	484
Efekty země původu zboží v marketingové komunikaci.....	493
Pavel ŠTRACH - Jana PŘIKRYLOVÁ - Hana JAHODOVÁ	493
Finančná gramotnosť a finančné vzdelávanie	503
Alžbeta THIESSEN - Bohuslava MIHALČOVÁ	503
Úloha a postavenie spoločenskej zodpovednosti podniku v konkurenčnom prostredí.....	515
Iveta UBREŽIOVÁ	515
Polska marka Solaris na rynkach światowych.....	528
Jolanta URBAŃSKA	528
Economic Aspects of Air Navigation Services Providers	540
Juraj VAGNER - Edina PAPPOVÁ	540
Manažment a nadväzujúce pojmy, prístupy k ich triedeniu a vybrané súvislosti	549
Peter VARHOLÁK.....	549
Jaký je stav CSR aktivit v retailu drogistických řetězců v ČR?	560
David VEJTRUBA	560
Consumer ethnocentrism phenomenon in the chosen European countries.....	571
Elżbieta WOLANIN-JAROSZ	571
Marketingowe instrumenty gospodarki nieruchomościami wykorzystywane w Jednostkach Samorządu Terytorialnego	585
Aneta ZAREMBA - Katarzyna ORFIN	585
Spoločenská zodpovednosť v rovine implementácie harm-reduction	595
Róbert ZAVACKÝ	595
Znaczenie Marki Klubu Sportowego.....	603
Marek ZAWARTKA.....	603

Schopnosti a zručnosti manažéra v personálnom marketingu

Skills and abilities of the manager in the personnel marketing

Martin ANDREJČÁK

Úvod

Personálny marketing je pomerne nový fenomén v oblasti marketingu aj v oblasti riadenia ľudských zdrojov, ktorý však v mnohých podnikoch nadobúda stále väčší význam. Zahŕňa v sebe kombináciu "klasického" marketingu a personálneho manažmentu a možno ho definovať ako orientáciu personálnej politiky podniku na potreby súčasných (interných) a budúcich (externých) pracovníkov, s cieľom udržať a motivovať súčasných zamestnancov a získavať zamestnanca nového.

V dnešnej dobe sa personálny marketing chápe ako proces, ktorý zabezpečí v rámci personálneho plánovania podniku dlhodobé ľudské zdroje - strategický potenciál. Jedná sa teda o dlhodobú záležitosť založenú na orientáciu na zamestnanca. Podľa Kuypersa (1991) v dôsledku meniacej sa ekonomiky bude problém nedostatku tých správnych ľudských zdrojov naďalej pretrvávať a možno aj rásť, lebo sa zvyšuje počet pracovných síl pred dôchodkovým vekom a znižuje sa počet remeselníckej pracovnej sily a vysokoškolský absolventi utekajú z národných trhov práce.

Ako už bolo spomenuté, personálny marketing v sebe spája kombináciu klasického marketingu a personálneho manažmentu. Vo svojej podstate zo základných princípov marketingu vychádza, preto tak využíva aj obdobné základné techniky. Definícií personálneho marketingu v odbornej literatúre existuje mnoho. V anglicky písaných publikáciách možno nájsť označenie "Human Resources Marketing", popr. "Recruiting Marketing", v nemeckých potom "Personalmarketing" či "Arbeitsplatzmarketing". J. Koubek definuje personálny marketing ako „použitie marketingového prístupu v personálnej oblasti, najmä v úsilí o sformovanie a udržanie potrebnej pracovnej sily organizácie, ktoré sa opiera o vytváranie dobrej zamestnávateľskej povesti organizácie a výskumu trhu práce“¹

J. Urban vo svojej definícii personálneho marketingu zdôrazňuje najmä

¹KOUBEK, J. 2007. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press. 2007, s.150

činnosti spojené so získavaním a stabilizáciou zamestnancov prezentáciou firmy na pracovnom trhu a vytváranie jej dobrej zamestnávateľskej povesti. Konkrétnejšie potom podľa Urbana sa personálny marketing zameriava na aspekty ako personálnu inzerciu, mediálnu politiku firmy zameranú na trh práce, spôsob prijímania nových zamestnancov, systém odmeňovania a podobne. Podľa viacerých autorov je nutné personálny marketing aplikovať na dvoch trhoch - na vonkajšom a vnútornom, na základe čoho hovoríme o vonkajšom (externom) a vnútornom (internom) personálnom marketingu. Externý personálny marketing sa sústreďí na potenciálnych uchádzačov o zamestnanie. Firmy sa snažia systematicky budovať dobrú zamestnávateľskú povesť na trhu práce, zároveň informovať jednotlivca na trhu práce o existencii voľných pracovných miest a prilákať tak cieľovú skupinu uchádzačov. Interný personálny marketing je zameraný na súčasných zamestnancov podniku s ponukou určitých služieb (odmeny, vzdelávanie, firemná kultúra a iné) za účelom zvýšenia pracovnej spokojnosti zamestnancov a chcu predchádzať príliš veľkej fluktuácii a nákladov s ňou spojenými.

Na súčasných zamestnancov je potrebné nazerať aj ako na významný článok medzi podnikom a trhom práce, pretože sú to práve oni, kto môže verejnosti sprostredkovať informácie o správaní sa spoločnosti a o prostredí spoločnosti z interného pohľadu. A ak disponujú kladnými skúsenosťami, stávajú sa jej najlepšimi obhajcami (Stejskalová, 2009). Možno konštatovať, že spoločným cieľom firiem na oboch trhoch je zabezpečenie kvalifikovaných a lojálnych zamestnancov, ktorí sa budú čo najlepšie podieľať na plnení podnikových cieľov.

Manažér v personálnom marketingu

Funkcia manažéra pri presadzovaní personálneho marketingu si vyžaduje zodpovednosť i autoritu, empatiu i nadhľad. Toto povolanie je náročné a nezávládne ho každý. Vyžaduje najmä schopnosť pracovať s ľuďmi. Manažér vedie, motivuje zamestnancov, komunikuje s nimi, mal by svojim zamestnancom dôverovať a vedieť správne odhadnúť a využiť ich schopnosti a zručnosti. Takisto vytvára pracovnú atmosféru a morálku v organizácii. Efektívnym vedením manažéri zvyšujú celkovú výkonnosť organizácie pri efektívnom presadzovaní personálneho marketingu, a teda ich zručnosti sú pre úspech spoločnosti nevyhnutné.

Definíciou osobnosti manažéra je v súčasnosti veľmi veľa, mnohé sa podobajú ale sú aj niektoré, ktoré vyčnievajú z radu. Vo všeobecnosti možno povedať, že osobnosťou človeka je súbor jeho zdedených, vrodených daností, schopností, zručností, ktoré riadia konanie a správanie človeka v konkrétnych situáciách a pomocou, ktorých reaguje na dojmy prichádzajúce z okolia alebo z jeho vnútra. Osobnosť človeka tiež odráža vplyv výchovy, prírodné, spoločenské, kultúrne a ekonomické prostredie, v ktorom sa nachádza.

„Psychológia osobnosti definuje osobnosť ako konkrétneho človeka, ktorý sa vyznačuje určitými, pre neho charakteristickými psychickými a fyzickými

vlastnosťami prejavujúcimi sa v každej jeho činnosti.“²

„Osoba, ktorej práca si vyžaduje špecifické vedomosti, zručnosti, schopnosti, vzhľadom na to, že svojim pôsobením zabezpečuje dosahovanie vytýčených cieľov. Pod pôsobením rozumieme formálne aj neformálne aktivity. Pôsobenie manažéra môže nadobúdať rozličné podoby determinované materiálными a sociálnymi podmienkami a tiež samotným manažérom.“³

Manažéri zodpovedajú za plnenie úloh personálneho marketingu, ktoré vyžadujú riadenie ďalších členov organizácie. V rozsahu ich zložitosti, rovnako ako v postavení manažérov v rámci organizácie sú veľké rozdiely. Odlišnosti v úrovni umožňujú určenie požiadaviek a schopností potrebných pre úspešné plnenie organizačných cieľov personálneho marketingu na danej úrovni a pritom motivujú manažérov k osobnému rozvoju a sledovaniu kariéry.

Miner analyzoval motivačnú štruktúru jednotlivcov v manažérskych funkciách. Na základe analýz rôznych teórií by sme mohli hovoriť o škále na meranie vhodnosti jedinca pre manažérske funkcie z hľadiska motivačného procesu, ktorá obsahuje nasledujúce kritéria.

Osobnosť manažéra musí mať pozitívny postoj k existencii autorít. Efektívny manažér musí nachádzať vhodné spôsoby komunikácie s autoritami, vyhýba sa kladeniu odporu a nesmie spochybniť autority. Úspešný manažér musí taktiež byť súťaživý. Úspešný manažér musí mať v sebe určitú dávku rivality, pribojnosti a súťaživosti. Tieto vlastnosti využíva napr. pri predaji, vyjednávaní, lobbingu, diskusii, atď. Tvorivosť je ďalšia z vitálnych vlastností ktoré musí úspešný manažér mať. Je nutná v situáciách kedy manažér musí promptne reagovať na vzniknutú situáciu, často bez prípravy. Manažér by mal svojou tvorivosťou zaujať a presvedčiť. Pripravenosť čeliť nereálnym prániam. Keďže nie všetky rozhodnutia sú rovnako výhodné a prijateľné pre všetkých, úspešný manažér by mal vedieť nájsť kompromis. Tolerancia voči rutinným administratívnym opatreniam je tiež veľmi dôležitá.

V praxi výkony manažéra zodpovedajú tomu aké podmienky je mu organizácia ochotná poskytnúť (pracovné podmienky, organizácia práce, mzdové podmienky, pracovné prostredie).

Sociálne - psychologické aspekty práce personalistov popisujú s trochu nadsadenia Sequensová a kol. , podľa nich musí mať personalista veľké uši, oči, ústa a otvorenú hlavu. V skutočnosti ale nehovoria o ničom inom, ako je potrebné, aby personalista dokázal načúvať, aby videl dianie okolo seba a mohol si tak tvoriť rôzne smery pohľadu, aby dokázal komunikovať nielen s vedením firmy a bežným zamestnancom, ale aj s ďalšími personalistami a líniovými manažérmi, s ktorými

²Szarková, M. : *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. 1. vyd. Bratislava. Sprint, 2004.ISBN: 80-89085-36-9, s. 61

³Letovancová, E. : *Psychológia v manažmente*. 1. vyd. Bratislava. Univerzita Komenského, 2002.ISBN: 80-223-1725-X. s. 10

spolupracuje a aby bol otvorený novým myšlienkam , ktoré by dokázal kriticky zvažovať a vyvodzovať z nich patričné dôsledky.

V súvislosti s narastajúcim významom riadenia ľudí v organizácii sú ale takto všeobecne vymedzené vlastnosti personalistov v podstate nekonkretizujúce. Podľa Cole súčasný pohľad na riadenie ľudí vidí personalistu najmä ako človeka, ktorý je pre prácu s ľuďmi kvalifikovaný, má dostatočne široké teoretické znalosti, praktické zručnosti v oblasti personálnej práce, disponuje určitými osobnostnými kvalitami, zohľadňuje svoje záujmy a zvažuje okolnosti. Vzhľadom k prepojenosti personálnej práce so stratégiou organizácie je tiež žiadúce, aby mal personalista prehľad a dokázal sa orientovať aj v ostatných problémoch organizácie. Nemali by mu byť teda cudzie ani tie oblasti, ktoré sa netýkajú len ľudí, ale mal by byť schopný konfrontovať záležitosti personálneho charakteru so záležitosťami súvisiacimi s usporiadaním vzťahov v organizácii, s finančným riadením, riadením zmien, marketingom a podobne.

Kocianová zdôrazňuje aj ďalšie predpoklady pre výkon profesie personalistov, ktorými sú jazykové znalosti, koncepčné schopnosti, schopnosť práce v tíme, znalosť právnych noriem, rešpektovanie etických noriem, schopnosti realizovať zmeny alebo zručnosti využívať informačné a komunikačné technológie .

Záver

Personálny marketing je pomerne nový fenomén v oblasti marketingu a aj v oblasti riadenia ľudských zdrojov, ktorý však v mnohých podnikoch nadobúda stále väčší význam. Zahŕňa v sebe kombináciu "klasického" marketingu a personálneho manažmentu a je možné ho definovať ako orientáciu personálnej politiky podniku na potrebu súčasných (interných) a budúcich (externých) pracovníkov.

Osobnosť manažéra pri presadzovaní personálneho marketingu je základom pre úspešné dosiahnutie cieľov organizácie v personálnej politike. Manažér vytvára základ na ktorom sa buduje samotná implementácia personálneho marketingu, nakoľko on je nositeľom a predstaviteľom hlavnej úlohy ktorá spočíva v aktívnom zapájaní jeho podriadených pri aktivitách potrebných pre získanie a udržanie dostatočného počtu zamestnancov na potrebnej kvalifikačnej úrovni v takom časovom horizonte, aký je pre podnik nevyhnutný. Jeho hlavnou úlohou je preniesť teoretické poznatky, v ktorých je zakotvená personálna stratégia podniku do praktických jednotlivých činností zamestnancov, ktorý vykonávajú činnosti vďaka ktorým sa presadzuje personálny marketing. Vplyv osobnosti manažéra pri presadzovaní personálneho marketingu je značný aj pri skúmaní akou formou sa tento marketing aplikuje a aká je jeho efektívnosť.

Úspešný manažér je ten, ktorý si uvedomuje, že skutočným intelektuálnym bohatstvom každej spoločnosti sú zamestnanci. Práve jeho úlohou v riadení personálneho marketingu je ich zdokonaľovanie, rozvíjanie, poskytovanie rád,

informácií, ktoré prispievajú k zvýšeniu výkonnosti organizácie z dlhodobého hľadiska.

Literatúra:

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5
2. COLE, G. A., *Management. Theory and practice*. 4th. ed. London: DP Publications Ltd, 1993. 466 s. ISBN 1-85805-018-9.
3. DVORÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, C.H.Beck, 2004, 1. Vydání. ISBN 80-7179-468-6.
4. FORET, M. *Marketingová komunikace*. 2. Vydání. Jihlava: Ekon, 1997. 157 s. ISBN 80-210-1681-7.
5. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení*. 2.vyd. Praha: Mowshe, 2007. 230 s. ISBN 978-80-239-9946-4.
6. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 2007. 399 s. ISBN 80-7261-033-3.
7. LETOVANCOVÁ, E. : *Psychológia v manažmente*. 1. vyd. Bratislava. Univerzita Komenského, 2002. ISBN: 80-223-1725-X.
8. SEQUENSOVÁ, H., HEP, R., RATISLAV, P., LETÁK, J. *Lidské zdroje? Havířov - Podlesí: Question Marks – Jiří Leták*, 2005. 222 s.
9. SCOTT, D. M. *Nové pravidlá marketingu a PR*. Eastone Books, 2010. 288 s. ISBN 97-880-8109-14-90
10. STEJSKALOVÁ, A.: 5/2009. *Personální marketing začíná péčí o zaměstnance*. HRM Odborný časopis pro řízení lidských zdrojů.
11. SZARKOVÁ, M. a kolektív: *Personálny marketing a personálny manažment*. Bratislava: vydavateľstvo EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-3049-1.
12. SZARKOVÁ, M. : *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. 1. vyd. Bratislava. Sprint, 2004. ISBN: 80-89085-36-9,
13. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. Vyd. Praha: ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.

Summary

The personnel marketing has evolved as a separate discipline of personnel management in times of the excess of supply over the demand for labour. Nowadays the personnel marketing is understood as a process that will ensure the long-term personnel planning in the company of human resources – its strategic potential. This article characterizes the skills and abilities of the manager necessary for effective personnel marketing. It also characterizes the personality of the manager and his suitability for the correct application of personnel marketing in business practice.

This article was created within the project VEGA 1/0053/2012.

Kľúčové slová:

personálny marketing, manažér, schopnosti, zručnosti, osobnosť manažéra

Adresa autora:

Mgr. Ing. Martin Andrejčák

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu

Katedra manažmentu

Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava

tel.: +0421(0)905 / 657 260

e-mail: mandrejcak@gmail.com

Vplyv environmentálnych informácií na rozvoj spoločnosti

The impact form environmental information on company development.

Lucia BEDNÁROVÁ

Úvod

Informačný systém životného prostredia integruje informácie z monitoringu životného prostredia, informácie z hodnotenia stavu životného prostredia a priestorové informácie o území. Ďalšie informácie sú vytvárané pre podporu práce úradov životného prostredia a pre subjekty zabezpečujúce výkon jednotlivých zákonov v oblasti životného prostredia. Samostatnú časť informácií tvoria tie informácie, ktoré sú poskytované tretím stranám z ohľadom na poskytované výrobky a služby. Úspech spoločnosti závisí na kooperácii užívateľov environmentálnych informácií, pretože práve oni poskytujú zdroje potrebné pre zaistenie životaschopnosti firmy. Spoločnosť potrebuje od užívateľov ako materiálne, tak aj nemateriálne zdroje (vrátane informácií a služieb), ktoré sú poskytované individuálnymi subjektmi tak dlho, pokiaľ sú vzájomné vzťahy považované za priaznivé a korektné. K overeniu tejto skutočnosti sú potrebné informácie, ktoré musia byť zbierané kontinuálne, organizované a predávané užívateľom. [5,6] Na základe požiadaviek nie len podnikateľských subjektov ale hlavne predstaviteľov štátov sa tento problém zdieľania environmentálne prospešných informácií snaží riešiť aj Európska komisia cez Shared Environmental Information System.

Zdieľanie environmentálnych informácií

Európska komisia akceptuje všeobecný názor o dôležitosti zdieľania environmentálnych informácií v plnom rozsahu pre všetky spoločnosti. Je potrebné podotknúť, že systém by sa mal správať kompaktne a poskytovať zber a distribúciu informácií potrebných nie len o domácej krajine ale mal by slúžiť v prospech všetkých členských štátov rovnako a taktiež zohľadňovať legislatívne potreby všetkých zúčastnených strán. [13,12] Systém zdieľania environmentálnych informácií í (SEIS - *Shared Environmental Information System*) navrhovaný európskou komisiou má práve za cieľ toto úsilie podporiť a zároveň prispieť

k flexibilnejšiemu toku environmentálnych informácií. Tento nový systém by mal postupne nahradiť už existujúce systémy pre podávanie správ, ktoré fungovali na princípe predkladania správ, prístupu k údajom, ich zdieľaniu. Na základe predkladaného systému by sa mala zjednodušiť dostupnosť, prístup ale aj zber informácií ako aj využitie týchto alokovaných informácií potrebných k vypracovávaniu a realizácii politík v oblasti životného prostredia.

Zásady platné pre SEIS

Podľa predpokladov Komisie by sa informácie zozbierané v rámci SEIS mali spravovať decentralizovane. Tieto informácie by sa mali zozbierať len raz mali by byť zdieľané s ostatnými dotknutými stranami a mali by byť ľahko dostupné konečnému užívateľovi na všetkých úrovniach. Systém by mal samozrejme zohľadňovať aj prípadné obmedzenia, hlavne z dôvodu dôverných informácií (údajov). [13,11] Zber informácií by mal byť zabezpečený pomocou bežne dostupných bezplatných softwarových nástrojov s otvoreným zdrojom.

Prínosy a náklady spojené s implementovaním SEIS

Tak ako všetky zmeny systémov nesú so sebou určité záťaž tak aj implementácia SEIS má určité výhody ale aj nevýhody.

Prínosy a náklady vyplývajúce z implementácie SEIS:

- zjednodušenie, efektivity a pružnosti tokov (údajov a informácií), ktorých cieľom je zaistiť dostupnosť informácií spojených s povinnosťami členských štátov v oblasti podávania správ a monitorovania. Efektívnosť využívania dát a informácií ako aj znižovanie záťaže zodpovedných orgánov pre zber environmentálnych dát;
- zníženie nákladov pre užívateľov, širšie využitie zozbieraných dát pre potreby tvorby verejnej politiky a zlepšovanie jej efektivity, hlavne v oblasti životného prostredia ako napr. zvládanie krízových situácií v oblasti ochrany životného prostredia;
- posilňovanie zodpovednosti občanov a ich nabádanie k rýchlym reakciám hlavne v krízových situáciách.

Ak chceme stanoviť náklady potrebné pre implementovanie zásad SEIS je dôležité si uvedomiť, že existuje veľa relevantných činností, ktoré v súčasnosti prebiehajú. Hlavný dôvod prečo sa vyžadujú formálnejšie politické záväzky sú spojené s efektívnejším zladením environmentálnych informačných činností. Je potrebné podotknúť, že na implementovanie systému sú potrebné dodatočné investície. [13] Tieto náklady sa týkajú hlavne aplikovanie smernice INSPIRE, zabezpečenie interoperability vnútroštátnych systémov alebo systémov Spoločenstva pre zhromažďovanie a spracovávanie údajov a zakomponovanie týchto vnútroštátnych systémov do „systému systémov“, zhromažďovanie nových údajov,

ktoré sa v súčasnej dobe nenachádzajú v žiadnej z databáz, ale zistilo sa , že majú zásadný význam pre podporu politiky, pre podnikateľské subjekty ako aj pre harmonizáciu systémov monitoringu a uchovávaní údajov. Investície do systému budú kompenzované lepším stanovením priorít požadovaných dát ako aj ich využívaním. Na základe dobre spravovaného a fungujúceho systému sa zlepši efektívnosť administratívy a následne by malo dôjsť k zjednodušeniu postupov.

Externí užívatelia environmentálnych informácií

Na základe dát poskytovaných v budúcnosti systémom SEIS, by sa mala zefektívňovať aj environmentálna politika a informovanosť všetkých užívateľov tohto systému. V súčasnej dobe firemný úspech závisí na kooperácii s užívateľmi, pretože práve oni poskytujú zdroje potrebné pre zaistenie životaschopnosti firmy. Firma potrebuje od užívateľov ako materiálne, tak aj nemateriálne zdroje (vrátane informácií a služieb), ktoré sú poskytované individuálnymi subjektmi tak dlho, pokiaľ sú vzájomné vzťahy považované za priaznivé a korektné. K overeniu tejto skutočnosti sú potrebné informácie, ktoré musia byť zbierané kontinuálne, organizované a predávané užívateľom.

Práve táto rozdielnosť jednotlivých zainteresovaných skupín pomáha vysvetliť a zdôvodniť:

- prečo organizácie v súčasnej dobe musia brať do úvahy veľa rozličných záujmov, aby sa stali ekonomicky úspešnými,
- ako rôznorodé informačné systémy museli byť vytvorené alebo budú musieť byť vytvorené.

Informačné systémy musia byť všeobecne vytvorené tak, aby manažment firmy a zamestnanci mohli zbierať, zaznamenávať, hodnotiť a analyzovať výsledky svojej činnosti, ktoré by jasne preukázali, že v organizácii je prelínanie a využívanie informácií na takej úrovni, ktorá umožňuje prijímať správne rozhodnutia. Proces predávania a prijímania informácií medzi manažmentom firmy a zainteresovanými skupinami vedie k neustálemu rozvoju rozličných informačných systémov – rozdielnymi zainteresovanými skupinami sú požadované informácie rozdielne. Spoločenská zodpovednosť podniku je taktiež jedna s foriem na základe ktorej sú poskytované informácie pre užívateľov tohto typu informácií. [4,7]Samozrejme, že nie všetky skupiny dostávajú presne požadované informácie čo do ich kvality alebo kvantity.

Účtovné systémy, postupy a poskytované informácie sú dôsledkom rozdelenia síl medzi dôležitými užívateľmi a manažmentom. Pomer síl jednotlivých zainteresovaných skupín sa odrazí v používaní napr. jednotlivých účtovných štandardov aj v obsahu a náplni samotných štandardov. Platné a používané štandardy vychádzajú vždy z politického kontextu v spoločnosti.

Účtovníctvo, ako jeden z najdôležitejších informačných zdrojov musí byť na novo vzniknuté problémy prispôbené. Tradičný účtovný systém, ktorý je

zameraný predovšetkým na monetárne aspekty musí byť totiž doplnený o environmentálny účtovný systém, ktorého úlohou bude zber, záznam, hodnotenie a analýza informácií o vplyve environmentálnych dopadov a environmentálnej politiky na ekonomickú situáciu firmy. Takýto systém potom môže byť využívaný ako pre komunikáciu s internými, tak aj s externými užívateľmi.

Interní užívatelia environmentálnych informácií

Interní užívatelia čerpajú informácie predovšetkým z manažérskeho účtovníctva. Informácie zhromaždené týmto informačným subsystémom sú podriadené cieľom, ktoré chce firma dosiahnuť. Interný zber dát by mal pokryť podstatne širšiu oblasť ako požadujú externí užívatelia. Cieľom manažérskeho účtovníctva je poskytovať informácie pre manažérske rozhodnutia, čo znamená že vedľa manažérskeho účtovného subsystému, ktorý by mal poskytovať informácie pre manažérske rozhodnutia v oblasti ochrany životného prostredia bude potrebná existencia ešte ďalšieho subsystému – interného environmentálneho informačného systému. Tento subsystém musí byť vytvorený tak, aby uspokojoval informačné potreby manažmentu o environmentálnych dopadoch firmy. Oba interné informačné subsystémy musia byť vytvorené tak, aby poskytovali potrebné informácie pre externé informačné subsystémy bez ohľadu na to, či s finančnej, alebo environmentálnej podstaty. Ved' interní a externí užívatelia požadujú rovnaké druhy informácií, aj keď detailnosť a rozsah informácií je rôznorodá.

Medzi internými a externými užívateľmi nájdeme individuality aj skupiny, ktoré sa budú prednostne zaujímať o finančné dopady environmentálnych aktivít, ale aj individuality a skupiny, ktoré požadujú iba informácie o dopadoch firmy na životné prostredie. Tu sa stretávame s dvoma uhlami pohľadu:

- podľa S. Schaltegger ide o „outside – in“ čo znamená, že vonkajšie aspekty ovplyvňujú organizáciu, [3,9]
- „inside – out“, čo znamená ako dopady má firma na životné prostredie.

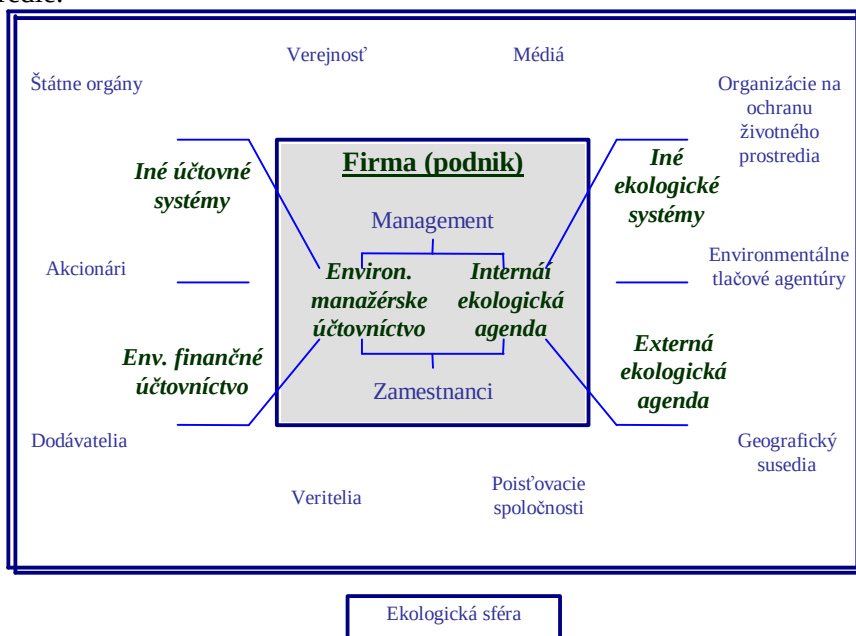
Oba druhy dopadov by mali byť integrované do jedného informačného výstupu. To by bolo možné iba vtedy pokiaľ by všetky environmentálne firemné dopady boli internalizované. Je však zrejmé, že zďaleka nie všetky firemné vplyvy na životné prostredie sú internalizované.

Externí užívatelia sú rozdelení do dvoch skupín

1. užívatelia, ktorí majú prednostný záujem o environmentálne vyvolené finančné dopady firemných činností, výrobkov a služieb (ľavá časť obrázku)
2. užívatelia, ktorí sa zaujímajú prioritne o ekologické dopady (pravá časť obrázku).

Finančné účtovníctvo a ostatné účtovné subsystémy sú určené predovšetkým pre akcionárov, dodávateľov, vládny orgány v súvislosti s výmerom daní a pod. , externá ekologická agenda a ostatné ekologické subsystémy sú prioritne smerované

k médiám, ktoré sa zaoberajú environmentálnou problematikou, na hnutia a organizácie na ochranu životného prostredia a na najbližšie okolie firmy. Na obr. (1) je odlíšenie jednotlivých subsystémov environmentálneho informačného systému veľmi zreteľné a jednoznačné. [1] To však podľa môjho názoru v reálnom živote firmy nemusí platiť. Informačný subsystém na seba bude nadväzovať a často sa bude aj prelínať. Ďalej nemusí platiť striktné vyššie uvedené rozdelenie užívateľov. Napr. medzi akcionármi bude individualita, alebo skupina ktorej prioritou je životné prostredie.



Obr. č. 1 Environmentálne informačné subsystémy a ich užívatelia

Zdroj: upravené podľa Hyršlová, J., Vaňeček, V.: Manažerské účtovníctví, 2003

Environmentálne účtovníctvo predstavuje súčasť účtovníctva, ktoré sa zaoberá zberom, zaznamenávaním, hodnotením a odovzdávaním informácií o environmentálne vyvolaných finančných dopadoch firemných činnosti, výrobkov a služieb hlavne v peňažných jednotkách. [1,2,3]

Túto kategóriu je možné rozdeliť na účtovné subsystémy:

- environmentálne manažérske účtovníctvo – ktoré predstavuje hlavný nástroj a základ pre väčšinu manažérskych rozhodnutí a nie je väčšinou požadované externými zainteresovanými skupinami
- environmentálne finančné účtovníctvo – ktoré je určené k uspokojovaniu informačných potrieb predovšetkým externe zainteresovaným skupinám. Jeho predmetom sú environmentálne vyvolané finančné dopady do hospodárenia podniku ako celku. Výstupy z finančného účtovníctva by mali napomôcť pri

rozhodovaní o tom, či prostriedky firmy vynaložiť na environmentálne investície a pod.

- iné účtovné systémy – ide o napr. o špecifické účtovné informácie, ktoré sú v niektorých štátoch požadované, napr. daňovými orgánmi, bankovými regulátormi a pod.

Každý z týchto účtovných subsystémov sa zaoberá rôznymi aspektmi environmentálnych problémov, ktoré ovplyvňujú firmu. Environmentálne výstupy týchto subsystémov môžu byť súčasťou poistenia výrobkov, bankových úverov, hypoték, atď.

Existencia nadväzujúceho ekologického subsystému vyplýva z potreby zberu, zaznamenávania, analýzy a odovzdávaním informácii o ekologických dopadoch firmy. Rozdiel medzi ekologickou agendou a environmentálnym účtovníctvom je podľa nášho názoru daná týmito dôvodmi:

- environmentálne informácie často pochádzajú z iných zdrojov ako finančné informácie,
- environmentálne informácie sú často požadované pre odlišné ciele a rôznymi zainteresovanými skupinami sú porovnávané s finančnými informáciami,
- environmentálne informácie majú iné hodnotenie kvality a kvantity ako ekonomické informácie,
- stred záujmu ekologického subsystému je veľmi odlišný od zamerania tradičného účtovníctva – pozornosť je zameraná na environmentálne zásahy, zatiaľ čo tradičné účtovníctvo sa venuje finančným dopadom.

Záver

Jednou z dobrovoľných aktivít, pomocou ktorej je možné integrovať environmentálnu problematiku do podnikov, ktoré sú popri zavádzaní čistejších technológií a vyrábaní výrobkov šetrné k životnému prostrediu je systém environmentálne orientovaného manažmentu. Implementácia environmentálneho manažmentu do celého systému riadenia firmy nie len, že zaručuje ochranu životného prostredia pred negatívnymi dopadmi firemných výrobkov, činností a služieb ale prinášajú niekoľko ďalších výhod, z ktorých môže podnik nakoniec iba vyťažiť to najlepšie. Predpokladom pre fungovanie environmentálne orientovaného systému riadenia, ktorého cieľom je neustále zlepšovanie environmentálneho profilu firmy, je dostupnosť informácií. Informačný systém pre environmentálne riadenie musí poskytovať informácie pre manažment firmy, ale aj pre ďalšie zainteresované skupiny ako verejnosť, dodávatelia, odberatelia, úrady, akcionári, veritelia apod. Na základe rozhodnutí Európskej komisie bude jednoduchšie a flexibilnejšie implementovanie požiadaviek dôležitých pre environmentálne informačné systémy do praxe. To bude mať v konečnom dôsledku uľahčenie prác podnikateľským subjektom pri získavaní informácií a štátnej správe k evidovaniu a korigovaniu

zmien tokov informácií od všetkých subjektov k ich užívateľom. Mal by obsahovať informácie o environmentálne vyvolaných finančných dopadoch a environmentálnych dopadoch firemný výrobkov, činností a služieb.

Literatúra:

1. BEDNÁROVÁ, L: Ekonomická efektívnosť environmentálneho manažérstva : environmentálne účtovníctvo, Prešov : Prešovská univerzita, Fakulta manažmentu, 2008, 118 s., ISBN 978-80-8068-733-5
2. BEDNÁROVÁ, L: Účtovný systém sledovania environmentálnych nákladov podľa ekologických zariadení, Staré environmentálne záťaže a prístupy manažmentu k ich riešeniu [elektronický zdroj] : medzinárodný vedecký seminár, 22. máj 2007, Košice, Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2007, ISBN 978-80-8069-960-4, S. 99-103
3. HYRŠLOVÁ, J., VAŇEČEK V.: Manažerské účtovníctví, Ministerstvo životního prostředí – Praha 2003, ISBN 80-7212-227-4.
4. CHOVANCOVÁ, J: Spoločenská zodpovednosť organizácií a potreba komunikácie organizácií s verejnosťou, Manažérstvo životného prostredia : zborník príspevkov z XII. konferencie s medzinárodnou účasťou; Bratislava 19.-20.11. 2012, Žilina : Strix, 2012, S. 10-13, ISBN 978-80-89281-85-5
5. JURKOVÁ, J., FERENCOVÁ, M.: Ekonomika a management organizací - výzkum, výuka a praxe [elektronický zdroj] : recenzovaný sborník příspěvků mezinárodní vědecké konference, Brno, 9. září 2010, Brno : Masarykova univerzita, 2010, S. 139-145, ISBN 978-80-210-5273-4
6. LIBERKO, I., MAGULÁKOVÁ, M., SIRKOVÁ, M. Úloha času pri strategickom rozhodovaní podniku. In: Intercathedra. no. 2 (2006), p. 78-80. ISSN 1640-3622.
7. MAJERNÍK, M., BADIDA, M., BOSÁK, M.,: Exaktné metódy hodnotenie environmentálnej kvality inžinierskych projektov; ACTA MECHANICA SLOVACA 2/1997; str.47., ISSN 1335-2393
8. Norma STN EN ISO 14 001 „Systémy environmentálneho manažérstva – špecifická s návodom na použitie
9. ROMANČÍKOVÁ, E .: Životné prostredie Ekonómia a Financie, ECO instrument, Bratislava 1997, ISBN 80-967771-0-6
10. SABLÍK J.: Organizačné a ekonomické aspekty budovania environmentálnych systémov riadenia; Masm, Žilina, 1998; st. 84; ISBN 80-85348-39 -X
11. <http://www.enviroportal.sk/uploads/spravy/2008-01-komplex-inform.pdf>
12. http://europa.eu/legislation_summaries/environment/general_provisions/128204_cs.htm
13. http://europa.eu/legislation_summaries/environment/general_provisions/128195_cs.htm

Summary

It is important to understand the reach and range of provision and receipt of information on companies that operate in our markets. Information flows not only environmental issues but also the economics of the companies are very sensitive internal data that reflects the state of society. We often encounter hundredth that foreign companies are trying to get a date with environmental issues in selecting potential business activities and particularly in the case of manufacturing enterprises, the production of which may have a negative impact on the environment. It should be said that environmental accounting reflects the real state funds spent on environmental protection and income arising from the sale of emissions respectively avoided fines and penalties. The environmental information systems have in the development of high potential and can bring benefits to customers as well as suppliers.

Kľúčové slová:

Interný užívateľ, externý užívateľ, environmentálne informácie.

Adresa autora:

Doc. Ing. Lucia Bednárová, PhD.

Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Katedra environmentálneho manažmentu, ul. 17.novembra č.1, 08001 Prešov,

tel: 0-421-051 - 7570 807,

e- mail: lucia.bednarova@unipo.sk

Inovačná stratégia na Slovensku a v krajinách EÚ27

Innovationstrategy in Slovakia and in EU27 countries

Stela BESLEROVÁ

Úvod

Inovačné aktivity sú považované za hybnú silu rozvoja ekonomiky tak v Európskej únii ako aj na Slovensku. Rozvíjajú sa možnosti budúcej konkurencieschopnosti vo forme nových poznatkov, zvyšujú efektívnosť ekonomiky a jej konkurencieschopnosti. Štáty, ktoré v minulosti do týchto aktivít investovali vyšší objem finančných prostriedkov, sú v súčasnosti na ekonomicky vyspelejšej úrovni a znásobuje sa efekt vložený do vedy a techniky (Inovačná stratégia SR 2007-2013). Z hľadiska zavádzania inovácií, Slovensko v roku 2005 patrilo medzi najslabšie krajiny v rámci všetkých krajín EÚ. Zo všetkých členských krajín bola SR spolu s Portugalskom na poslednom mieste rebríčka (Inovačná stratégia SR 2007-2013). Najväčším a narastajúcim problémom výkonnosti v oblasti inovácií je veľmi nízka výkonnosť podnikov v oblasti výskumu a vývoja a s ním súvisiaci problém nízkej zamestnanosti v odvetviach high-tech služieb. Do roku 2007, kedy vláda Slovenskej republiky prijala návrh Inovačnej stratégie SR na roky 2007 až 2013, neexistovala na Slovensku žiadna ucelená inovačná stratégia. Rovnako tak neexistoval ani funkčný inovačný systém. Nie je ešte úplne rozvinuté priaznivé podnikateľské prostredie pre inovácie, o čom svedčí aj slabá činnosť v inovatívnom procese firiem. Chýba technologicky orientovaný podnikateľský segment, ktorý by sa stal základom inovačnej dynamiky krajiny. Preto vystupuje do popredia nutnosť vo väčšej miere podporiť vznik a rast inovatívnych firiem. V súčasnosti bolo rozvinutých niekoľko schém pre inovácie. Problémom však je, že nie sú prístupné pre všetky podnikateľské subjekty. Je považované za veľkú výzvu zvýšiť informovanosť tak firiem ako aj slovenskej verejnosti o podporných aktivitách vlády vo sfére inovácií, predovšetkým o existencii rôznych inovačných programov a konzultačných a poradenských organizácií (Inovačná stratégia SR 2007-2013).

Význam pojmu inovácia

Inovácia predstavuje kľúč k dlhodobému rastu. Už od počiatkov Lisabonskej stratégie v roku 2000 bola prioritou pre tvorcov európskej politiky a v poslednom

desaťročí vznikol rad iniciatív EÚ, ktoré sa priamo týkajú inovácií. Inovácia je už dlho považovaná za kľúčový prvok konkurenčnej stratégie (Banbury a Mitchell, 1995; Danneels, 2002). Najmä v high-tech priemysle, kde sa technológie rýchlo vyvíjajú, firmy investujú do výskumu a vývoja na podporu technologickú výhodu (Balkin, Markman a Gomez-Mejia, 2000). Inovácie však nemusia byť len technologického rázu. Stretávame sa s inováciami procesov v rôznych oblastiach podniku. Bez efektívneho riadenia a komunikácie by sa inovácie nemohli uskutočniť.

Za zakladateľa pojmu inovácia je považovaný Schumpeter, ktorý definoval túto oblasť ako „zmenu s cieľom využívať nové druhy spotrebného tovaru, nových výrobných a dopravných prostriedkov, nových trhov a foriem organizácie výroby a služieb“ (Kováč, 2003). Inováciám predchádza vynaloženie určitej tvorivej aktivity v podobe napr. vynálezov, zlepšovacích návrhov, projektov, priemyslových vzorov a pod. Podľa Schumpetera takúto tvorivú aktivitu vedúcu ku zmenám v štruktúre poznania nazývame invenciami. Avšak nie všetky nové myšlienky a nápady sú realizované. Preto ako inovácie označujeme len zrealizované výsledky vedeckých, výskumných a vývojových činností, čiže môžeme povedať, že inovácie sú realizované invencie (Dvořák, 2006). Európska únia vo svojom dokumente „Green Paper on Innovation“ považuje inováciu za synonymum pre úspešnú produkciu, asimiláciu a využívanie novínok v hospodárskej a sociálnej oblasti. To ponúka nové riešenia problémov a tým umožňuje vyhovieť potrebám ako jednotlivca tak aj spoločnosti (European Commission, 1995).

Na Slovensku je inovácia definovaná v zmysle zákona č. 172/2005 Z. z. o organizácii štátnej podpory výskumu a vývoja ako: (Inovačná stratégia SR 2014-2020)

- a) nový alebo zdokonalený výrobok alebo nová alebo zdokonalená služba, ktoré sú uplatniteľné na trhu a založené na výsledkoch výskumu a vývoja alebo podnikateľskej činnosti,
- b) nový alebo zdokonalený výrobný postup alebo distribučná metóda vrátane podstatných zmien techniky, zariadenia alebo softvéru,
- c) nový spôsob organizácie v podnikateľskej praxi podniku, organizácie pracoviska alebo vonkajších vzťahov,
- d) prenos poznatkov vedy a techniky do praxe,
- e) nákup súhrnu výrobnotechnických a obchodných skúseností (know-how), získavanie a prenájom práv z licenčných zmlúv,
- f) zavedenie moderných metód v predvýrobných etapách a v organizácii práce,
- g) zlepšenie kontrolných a skúšobných metód v procese výroby a v službách,
- h) zvýšenie kvality práce a bezpečnosti práce,
- i) zníženie negatívneho vplyvu na životné prostredie,
- j) účinnejšie využívanie prírodných zdrojov a energie.

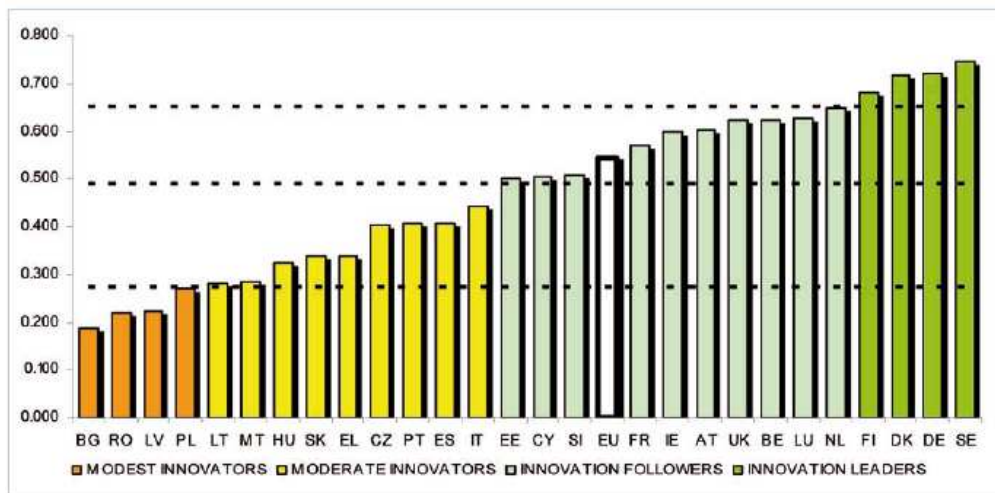
Inovačná výkonnosť Slovenska a krajín EÚ27

V roku 2007 Slovensko patrilo, podľa správy „European Innovation Scoreboard (EIS) 2007“, medzi krajiny ako Bulharsko, Chorvátsko, Grécko, Maďarsko, Lotyšsko, Litva, Malta, Poľsko a Portugalsko. Tieto krajiny sú zaradené do skupiny „doháňajúcich krajín“ (Catching-up countries) alebo „miernych inovátorov“ (moderate innovators), ktorých inovačná výkonnosť je pod priemerom EÚ 27. EIS definuje poradie krajín podľa sumárneho indexu inovácií (SII). V roku 2011 sa Slovensko umiestnilo na 20. mieste v rámci 27 krajín EÚ a patrilo do skupiny miernych inovátorov s druhou najnižšou inovačnou výkonnosťou v skupine.

Obrázok 1 znázorňuje inovatívnu výkonnosť krajín na základe Súhrnného inovatívneho indexu. Tento index určuje poradie a skupinu, do ktorej krajina patrí a je vytvorený agregáciou 25 indikátorov, ktoré sa využívajú na meranie inovatívnej výkonnosti. Skupiny krajín sú rozdelené nasledovne:

- Inovační lídri (Innovation leaders) - krajiny prevyšujúce priemer EÚ27 o viac ako 20%
- Inovační nasledovníci (Innovation followers) – krajiny v rozmedzí menej ako 20% nad priemerom a viac ako 10% pod priemerom
- Mierni inovátori (Moderate innovators) - krajiny dosahujúce 50%-90% z celkovej výkonnosti EÚ27
- Doháňajúce krajiny (Catching-up countries) - viac ako 50% pod priemerom

Figure 3: EU Member States' innovation performance



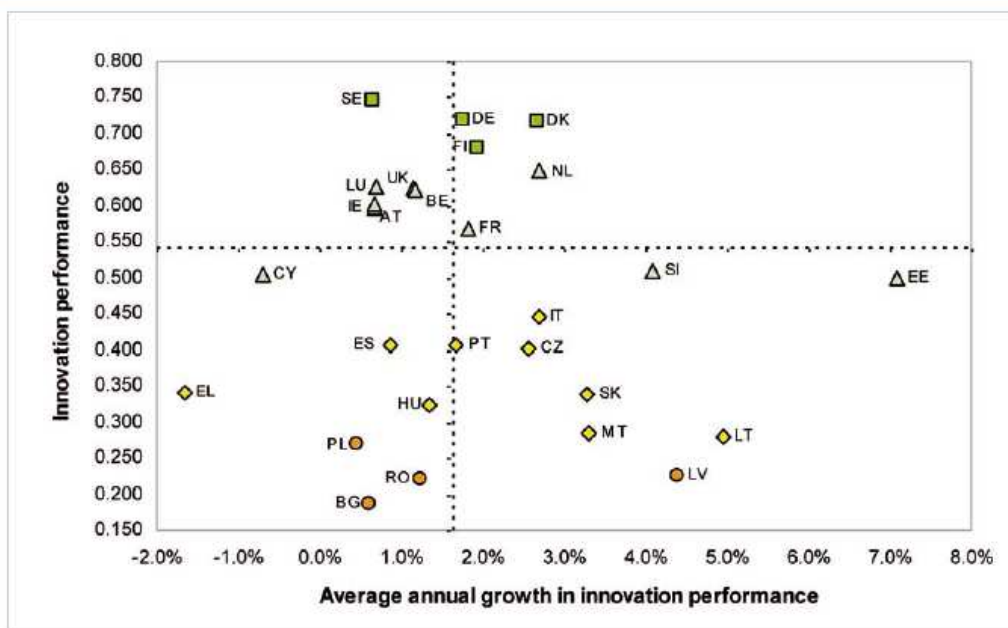
Obr. č. 1 Celková inovačná výkonnosť členských

Zdroj: Innovation Union Scoreboard 2013

V porovnaní s rokom 2011 iba 2 krajiny zmenili pozíciu v skupinách, Litva dosiahla zlepšenie a presunula sa do skupiny miernych inovátorov a Poľsko kleslo do skupiny dohánajúcich inovátorov (Innovation Union Scoreboard 2013)

Na obrázku 2 je znázornený nárast inovačnej výkonnosti krajín EU27 v období rokov 2008-2012. Z perspektívy rastu každá krajina v sledovanom období rokov 2008-2012 dosiahla zlepšenie v inovačnom procese okrem Cypru a Grécka. Cyprus dosiahol len nízky pokles (-0,7%), no výkonnosť Grécka dosiahla výraznejší pokles (-1,7%) Estónsko je krajinou, ktorá zaznamenala najrýchlejší ročný nárast vo výkonne inovácií (7,1%). Slovensko sa pohybuje na rozhraní 3,5%, na porovnanie krajiny V4 dosiahli nižší nárast. V prípade Českej Republiky išlo o nárast okolo 2,8%, Maďarsko sa pohybovalo na rozhraní 1,4% a z krajín V4 dosiahlo najnižší nárast Poľsko (0,4%).

Figure 4: Growth in innovation performance 2008-2012



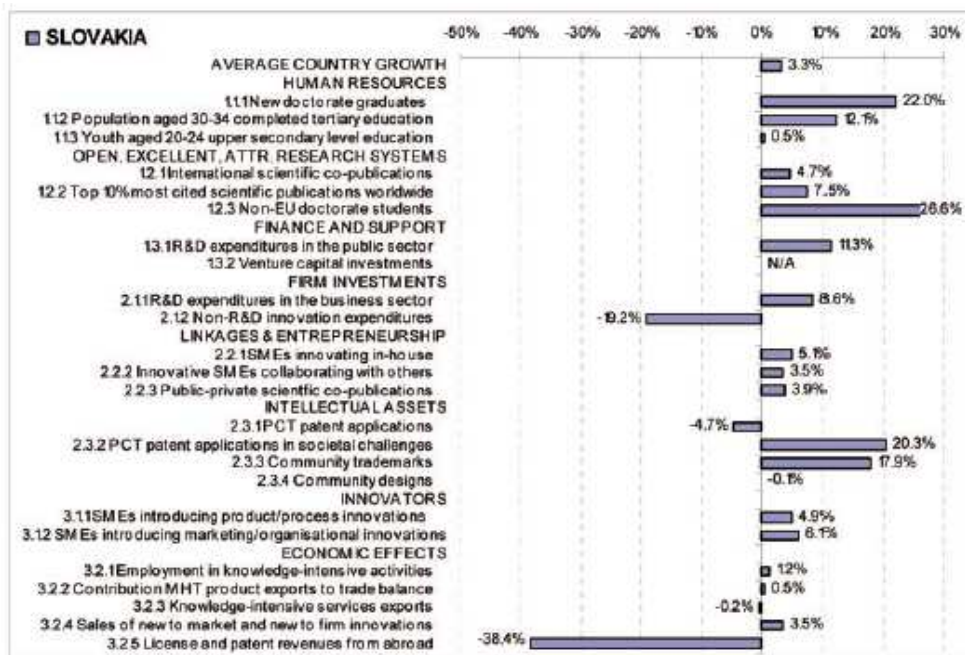
Obr. č. 2 Nárast inovačnej stratégie v období 2008-2012

Zdroj: Innovation Union Scoreboard 2013

Na obrázku 3 je znázornená realita na Slovensku, ktoré sa radí medzi krajiny s výkonnosťou pod priemerom. Rast vo výkone inovácii sa odlišuje v niektorých oblastiach v porovnaní s EÚ 27. Relatívne silnou stránkou Slovenska sú ľudské zdroje, naopak relatívnou slabosťou je systém výskumu a intelektuálne aktíva.

Najväčší rast je v EÚ 27 bol dosiahnutý v indikátore inovatívne MSP spolupracujúce s inými. Na Slovensku bol však vysoký rast zaznamenaný u nových absolventov doktorandského štúdia, pričom Slovensko dosiahlo v tomto ukazovateli

najvyšší rast zo všetkých členských štátov. Okrem toho bol nárast o viac ako 20% zaznamenaný aj v prípade medzinárodných žiadostí o udelenie patentu na riešenie spoločenských problémov. Na druhej strane silný pokles je zaznamenaný v prípade výdavkov na inovácie mimo výskumu a vývoja a viac ako 38% pokles zahraničných výnosov z licencií a patentov. Inovačná výkonnosť v oblasti ľudských zdrojov, financií a podpory je nad priemerom EÚ27 (Innovation Union Scoreboard 2013).



Obr. č. 3 Výkonnosť Slovenska podľa jednotlivých oblastí

Zdroj: Innovation Union Scoreboard 2013

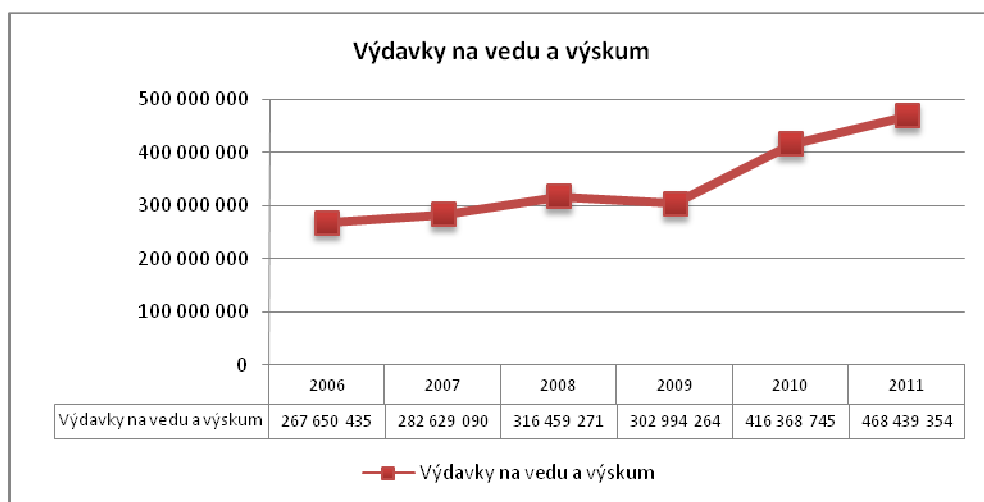
Jedným z ukazovateľov inovačnej výkonnosti je aj výskum a vývoj. Európske V nasledujúcej časti sa venujeme výdavkom na túto oblasť na Slovensku, ktoré zaostáva v celkových výdavkoch za krajinami Európskej únie. V rámci príspevku sledujeme vývoj výdavkov v období rokov 2006-2011, kde každoročne dochádzalo k nárastu výdavkov do sledovanej oblasti.

Výdavky Slovenska na vývoj a výskum

V nasledujúcej časti sa venujeme situácii Slovenska z pohľadu výdavkov na vedu a výskum. Od roku 2006 Slovensko zaznamenalo nárast v investíciách do vedy a výskumu. Tento nárast výraznejšie zosilnel až po roku 2009, čo bolo zapríčinené predovšetkým negatívnymi vplyvmi hospodárskej krízy, ktoré Slovensko pociťovalo v danom období. Kríza mala za následok najmä zníženie exportu a spotrebiteľskej dôvery, čo sa výrazne odzrkadlilo na ekonomickom raste Slovenska. HDP v roku

2009 klesol o 4,7% oproti minuloročným nárastom v rozmedzí 8-10%. V priebehu druhého polroka 2009 sa situácia začala meniť a ekonomika na Slovensku sa začala oživovať (Národný program reforiem SR, 2010). Vláda sa začala sústrediť na zabezpečenie efektívnejšieho rozdelenia finančných prostriedkov na výskumné projekty a vytvorila podmienky pre podporu inovačných aktivít v súkromnom i verejnom sektore. Tieto dôvody sa prejavili i vo vývoji výdavkov na vedu a výskum za posledných päť rokov. Na obrázku 4 sú znázornené výdavky na vedu a výskum na Slovensku od roku 2006 do roku 2011.

Vedy, do ktorých sa na Slovensku investuje v rámci vývoja a výskumu, kde prebieha najviac inovácií sú technické a prírodné vedy. V súčasnosti vidíme najväčší pokrok v technologických inováciách, ktoré sú späté práve s prírodnými a technickými vedami. Do týchto dvoch sfér sa investuje cez nadpriemerná väčšina všetkých finančných prostriedkov v rámci vývoja a výskumu.



Obr. č. 4 Výdavky na vedu a výskum

Zdroj: vlastné spracovanie podľa ŠÚ

V súčasnosti si podnikateľské subjekty uvedomujú význam inovácií, vývoja a výskumu, ak si chcú udržať konkurencieschopnosť. Aj preto vynakladajú finančné prostriedky na vývoj a výskum. Rastúci trend vo vynakladaní výdavkov na vývoj a výskum prevláda u všetkých právnych foriem podnikateľských subjektov okrem štátnych podnikov. Tieto podniky investujú do vývoja a výskumu každý rok rovnakým dielom finančných prostriedkov.

Na základe uvedených údajov vývoja výdavkov na vedu a výskum je v nasledujúcej časti príspevku uvedená regresná analýza časového radu vývoja výdavkov na VaV.

Tab. č. 1 Regresná analýza časového radu vývoja výdavkov na VaV

Regression Analysis: Vydavky versus Rok

The regression equation is

Vydavky = - 7,95E+10 + 39762816 Rok

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	-7,95212E+10	17100346447	-4,65	0,010
Rok	39762816	8513986	4,67	0,010

S = 35616557 R-Sq = 84,5% R-Sq(adj) = 80,6%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	1	2,76689E+16	2,76689E+16	21,81	0,010
Residual Error	4	5,07416E+15	1,26854E+15		
Total	5	3,27431E+16			

Durbin-Watson statistic = 1,78410

Zdroj: vlastné spracovanie

Celkovo môžeme sledovať, že sa priemerný ročný nárast výdavkov na vývoj a výskum na Slovensku odhaduje na základe regresného lineárneho modelu časového radu na úrovni približne 39,76 mil. Eur za každý rok. Na základe toho môžeme predpokladať, že táto zmena je významná, čo potvrdzujú aj výsledky t-testov overenia významnosti jednotlivých regresných koeficientov, kde ich p-hodnota je v oboch prípadoch menšia ako 0,05. Taktiež celkovú významnosť regresného modelu hodnotíme na základe F-testu významnosti, čo potvrdzuje p-hodnota rovná 0,01, kde tiež zamietame nulovú hypotézu o rovnosti všetkých regresných koeficientov nule. Vo všeobecnosti by sme mohli očakávať, že uvedené hodnoty sú zaťažené autokoreláciou rezíduí, čo však v našom prípade môžeme relatívne spoľahlivo vyvrátiť, keďže hodnota Durbin-Watson štatistiky je rovná 1,784, čo je relatívne blízke hodnote 2. V prípade existencie autokorelácie sa táto štatistika približuje ku krajným hodnotám, a to 0 a 4. Na základe uvedeného následne môžeme povedať, že tento časový rad aj napriek jeho relatívne nízkemu počtu pozorovaní, je relatívne stabilný.

Vzhľadom na uvedený model však môžeme vidieť, že tento je možné použiť iba na doprednú predikciu, keďže regresný koeficient b_0 nadobúda zápornú hodnotu a teda v istom roku v minulosti by výdavky dosahovali už záporné hodnoty, čo samozrejme nepredstavuje reálny a možný stav. Uvedený výsledok je pritom však odôvodniteľný práve tým, že tento model pracuje iba na istom rozsahu rokov, pričom predikčný model na dlhodobé sledovanie by mal byť jednoznačne viac komplexnejší. Je možné uvažovať o jeho rozšírení aj o ďalšie parametre, ktoré však budú analyzované v ďalších vedeckých prístupoch a vzhľadom na obmedzený rozsah tohto príspevku nie je možné dostatočne exaktne sa tomuto problému

venovať. Celkovo však môžeme hodnotiť uvedený model ako prínosný pre sledovanie vývoja zmien výdavkov na vedu a výskum v podmienkach Slovenskej republiky za sledované obdobie.

Záver

Slovenská republika je v porovnaní s krajinami EÚ27 pod priemerom v hodnotení inováčnej výkonnosti. V rámci opatrení sa na Slovensku schvaľuje Inovačná stratégia SR, kde vláda SR schválila v marci 2007 Inovačnú stratégiu SR na roky 2007 až 2013, vo februári 2008 Inovačnú politiku SR na roky 2008 až 2010 a následne Inovačnú politiku na roky 2011 – 2013. Posledným vydaným materiálom je Inovačná stratégia SR na obdobie 2014 – 2020. Východiskom spracovania boli dokumenty ako Národný strategický referenčný rámec Slovenskej republiky na roky 2007 – 2013, Inovačná stratégia pre SR na roky 2007 až 2013, stratégia Európa 2020, program EÚ Horizont 2020, Programové vyhlásenie vlády SR na roky 2012 – 2016. Hlavným cieľom dokumentu je, podobne ako v predchádzajúcich rokoch, identifikovať aktivity a nástroje podpory inovačných aktivít zo strany ústredných orgánov štátnej správy financované prostredníctvom národných verejných zdrojov a finančných prostriedkov štrukturálnych fondov v programovom období rokov 2014 – 2020. Strategický cieľ inováčnej stratégie SR do roku 2020: „Strategickým cieľom je zlepšiť schopnosť komercializovať a adoptovať inovácie a technológie a zaradiť Slovensko medzi úspešné priemyselné krajiny 21. storočia. Zdvojnásobiť podiel výdavkov podnikov na inovácie realizované z výsledkov výskumno-vývojových činností. Výsledkom tejto stratégie bude, že SR zlepší pozíciu o 5 priečok v ukazovateli inováčnej výkonnosti charakterizovanej indexom SII (Scoreboard Innovation Index)“ (Inovačná stratégia SR, 2012).

Literatúra

1. BALKIN, D.B – MARKMAN, G.D - GOMEZ-MEJIA, L.R. 2000. Is CEO pay in high-technology firms related to innovation? In: Academy of Management Journal, 43(6), 2000, s. 1118 – 1129. ISSN 0001-4273
2. BANBURY, K.M- MITCHEL W. 1995. The effect of introducing important incremental innovations on market share and business survival. In: Strategic Management Journal, 16(S1), 1995, s. 161–182. ISSN 1097-0266
3. DANNEELS, E. 2002. The dynamics of product innovation and firm competences. In: Strategic Management Journal, 23(12), 2002, s. 1095–1121. ISSN 1097-0266.
4. EUROPEAN COMMISSION: European Innovation Scoreboard 2007: Comparative analysis of innovation performance. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/proinno/eis-2007_en.pdf [cit. 22.10.2013].
5. EUROPEAN COMMISSION: Innovation Union Scoreboard 2013. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2013_en.pdf

6. [cit. 24.10.2013].
7. DVORÁK, J. a kol. 2006. Management inovací. Praha : Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, 2006. 246 s. ISBN 80-86847-18-7.
8. GreenPaper on Innovation. European Commission. December 1995. Dostupné z: http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf [cit. 24.10.2013].
9. KOVÁČ, M. 2003. Inovácie a technická tvorivosť. Bratislava 2003. Dostupné z: http://www.sjf.tuke.sk/ktam/oav/obrazky2/e-texty/_skripta/inovacie.pdf [cit. 28.10.2013].
10. Národný program reforiem SR 2010: Kvalitné vzdelanie, viac pracovných miest a lepšie podnikateľské prostredie. Dostupné z: <http://www.sfpa.sk/dokumenty/pozvanky/582> [cit. 22.10.2013].
11. VLÁDA SR. 2006. Inovačná stratégia SR na roky 2007 až 2013. In: Materiál na rokovanie vlády Slovenskej republiky. 2007. Dostupné z: http://www.economy.gov.sk/index/open_file.php?ext_dok=133594
12. [cit. 26.10.2013].
13. VLÁDA SR. 2012. Inovačná stratégia SR na roky 2014 – 2020. Bratislava : 2012. Dostupné na: [https://lt.justice.gov.sk/\(S\(caokzo55izgfb345nlh1vznj\)\)/Attachment/Vlastn%C3%BD%20materi%C3%A1l_doc.pdf?instEID=48&attEID=51522&docEID=287000&matEID=5788&langEID=1&tStamp=20130102100012757](https://lt.justice.gov.sk/(S(caokzo55izgfb345nlh1vznj))/Attachment/Vlastn%C3%BD%20materi%C3%A1l_doc.pdf?instEID=48&attEID=51522&docEID=287000&matEID=5788&langEID=1&tStamp=20130102100012757) [cit. 23.10.2013].

Summary

Aim of this article is to evaluate innovation performance of Slovakia and countries EU27. Included in the article is summarization of current performance and detailed performance in measured indicators. We evaluate expenditures on research & development and perform regression analysis of time series. Overall we can conclude that Slovakia is below an average of EU27 countries and there is an importance to focus on new Innovation strategy of Slovakia for 2014-2020.

Kľúčové slová

Inovácia, inovačná výkonnosť, výskum a vývoj

Adresa autora

Ing. Stela Beslerová

Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach

Katedra hospodárskej informatiky a matematiky

Tajovského 13, 041 30 Košice

tel.: +0421(0)55 / 722 31 11

e-mail: stela.beslerova@euke.sk

Nové trendy vzdelávania manažérov formou koučingu

New trends in education of managers by means of coaching

Zuzana BIRKNEROVÁ - Alžbeta FILIPOVÁ

Úvod

Koučing sa používa v širokom význame – od vzdelávania na pracovisku hlavne u nových pracovníkov, cez stimulovanie potenciálu podriadených a ako pomoc pri zvládaní náročných situácií, až po špecifickú formu „poradenstva“ (Ondrušek, Labáth, 2007).

Teoretické východiská

Downey (2003) definuje koučing ako umenie, precvičovanie inšpirovania, energizovania, napomáhania výkonnosti, učeniu a rozvoju koučovaného. Koučing je podľa Giertlovej (2007) mimoriadne účinná podpora rozvoja manažérov i zamestnancov pri dosahovaní cieľa. Koučovanie v manažmente je prístupom, ktorý umožňuje manažérom aj zamestnancom uplatniť svoje schopnosti a vedomosti.

Ak sa koučing vo firme správne aplikuje, zamestnanec si začne uvedomovať, že on sám je tvorivou silou svojho života. Ak by manažéri dokázali také uvedomovanie u podriadených podnietiť, začali by pracovať v súlade s presvedčením: „Kvalita začína u mňa. Som to ja, kto sa musí rozhodnúť“ (Covey, 2009, s. 63). Podriadený sa tak stáva tvorivým zdrojom.

Ak organizácie učia svojich manažérov, ako majú koučovať zamestnancov, vykazujú vyššiu mieru produktivity, angažovanosti a finančnej výkonnosti. K zvýšeniu efektivity koučovania je potrebné vybudovanie koučovacej kultúry, ktorá bude podporovať základné predpoklady individuálneho rozvoja (Moore, 2012). Vzdelávanie manažérov, vedúcich pracovníkov je zložitým procesom a stáva sa celoživotným procesom. Vzdelávanie v oblasti koučingu je pre prácu manažéra prínosné a potrebné k vykonávaniu manažérskej práce, ako aj v ďalšom osobnostnom rozvoji.

Ako je koučing vnímaný v manažérskej sfére a ako sú zaužívané jednotlivé prvky manažérskych prístupov, ako aj osvojovanie si týchto prvkov počas manažérskych kurzov sme zisťovali prostredníctvom pozorovania tréningového

vzdelávania koučingu manažérov.

Pozorovanie

Pozorovanie sa uskutočnilo v novembri 2012 počas intenzívneho tréningového vzdelávania v rámci projektu - Vedenie tímu k dosahovaniu výsledkov, počas modulu - Koučovanie druhých. Cieľom modulu, počas ktorého pozorovanie prebehlo, bolo poskytnúť základné koučovacie zručnosti pre stredný manažment výrobnjej firmy, ktoré im pomôžu rozpoznať príležitosti, v ktorých môžu rozvíjať svojich podriadených formou koučovania. Modul pozostával zo 6 častí - kľúčových krokov:

1. Rozpoznajte príležitosť pre rozvoj.
2. Uistite sa, že vybraná osoba je na rozvíjanie pripravená.
3. Ujasnite si, čo už viete.
4. Prediskutujte možné akčné kroky.
5. Získajte súhlas s plánom akčných krokov.
6. Ponúknite svoju podporu.

Po absolvovaní modulu bude manažér schopný:

- opísať úlohu manažéra pri koučovaní druhých,
- vysvetliť, ako koučovanie druhých môže prospieť tým, ktorí sa majú rozvíjať, manažérovi i celej organizácii,
- rozpoznať, akým výzvam môže čeliť pri koučovaní druhých,
- identifikovať príležitosti, kedy môže rozvíjať znalosti a schopnosti druhých,
- použiť sadu Kľúčových krokov pre Koučovanie druhých,
- použiť techniky počúvania a kladenia otázok, ktoré ostatným pomôžu získať sebadôveru pri prijímaní rozhodnutí,
- viesť cieleňé rozhovory, ktoré vyústia do profesionálneho rastu a rozvoja.

Pozorovanie prebehlo v 3 etapách:

1. Príprava pozorovania: vytýčenie cieľa a predmetu pozorovania, určenie pozorovaných situácií, časová organizácia, zostavenie záznamových hárkov, intervaly pozorovania.
2. Vlastné pozorovanie: prebehlo priamo počas tréningu formou dotazníkových záznamov a vyjadrení v diskusii.
3. Analýza pozorovania: analýza zozbieraných dát a záznamov, grafické spracovanie, dedukcia vplyvu jednotlivých častí modulu na pochopenie koučingu ako zručnosti manažéra.

Zložky pozorovania

Cieľ pozorovania: Zistiť vzťah manažérov ku koučovaniu počas tréningového školenia:

- zistiť, čo si predstavujú manažéri pod pojmom koučing,
- zistiť, aké prínosy koučingu manažéri vnímajú,
- zistiť, aký spôsob priblíženia koučingu je pre manažérov najpriateľnejší,
- zistiť, v čom spočíva nesprávne pochopenie koučingu ako zručnosti manažéra.

Predmet pozorovania: Predmetom pozorovania bolo 18 manažérov výrobnjej spoločnosti (stredný manažment), z toho 6 žien, 12 mužov. Pozorovali sme, ako sa mení vzťah manažérov ku koučovaniu a ku koučovaniu ako manažérskej zručnosti pre posilnenie motivácie a tímovosti svojich podriadených počas tréningového školenia.

Intervaly pozorovania: Pozorovanie prebiehalo v pozorovacích intervaloch:

- v úvodnej časti, ešte pred samotným výkladom,
- po teoretickom výklade šiestich okruhov - po teoretickej časti,
- po prvom praktickom nácviku koučovania v trojiciach,
- po praktickej ukážke profesionálneho kouča s 3 účastníkmi (3 ukážky),
- po následnom praktickom nácviku účastníkov v trojiciach,
- po ukončení modulu.

Tabuľka 1 Pozorovací interval - PI

Úvod	Teoretická časť 6 kľúčových krokov	Praktický nácvik v trojiciach	Ukážka rozhovoru profesionálneho kouča so 4 účastníkmi	Praktický nácvik v trojiciach
PI	PI	PI	PI	

Spôsob pozorovania: S trénerom koučom boli pripravené tvrdenia, na ktoré účastníci odpovedali priebežne – formou krátkeho dotazníka. Vlastné pozorovanie sme realizovali formou záznamov do vopred pripraveného záznamového hárka, do ktorého sme zaznamenávali odpovede, ktoré priebežne kládol kouč účastníkom po ukončení jednotlivých častí modulu.

Po ukončení jednotlivých častí dostali účastníci kurzu krátky dotazník s výrokmi, v ktorom na škále od 1 (áno) po 5 (nie) označili mieru svojho súhlasu.

Výroky:

1. Viem čo je koučing.
2. Viem, z ktorých krokov pozostáva koučovací rozhovor.
3. Koučovanie zvyšuje motiváciu podriadených.

4. Každý manažér by mal vedieť koučovať svojich podriadených.
5. Koučovanie pomáha odhaliť skryté rezervy.
6. Koučovanie pomáha zvyšovať vzájomnú dôveru.

Následne bola koučom vedená diskusia, kde pozorovateľ zapisoval reakcie účastníkov kurzu. Diskusia bola rozdelená do dvoch blokov, ktoré boli zamerané na to:

- čo je koučing,
- aké prínosy vidia v koučovaní zúčastnení pre svoju vlastnú prax,
- čo považujú v koučovaní podriadených za najťažšie.

Analýza pozorovania

Hneď v úvodnej časti, po predstavení modulu – Koučovanie druhých, boli zúčastneným manažérom predložené dotazníkové výroky, ku ktorým mali vyjadriť svoje stanovisko. Úvodný prieskum postojov k daným výrokom bol potrebný k výslednému meraniu zmien ich prístupov ku koučingu.

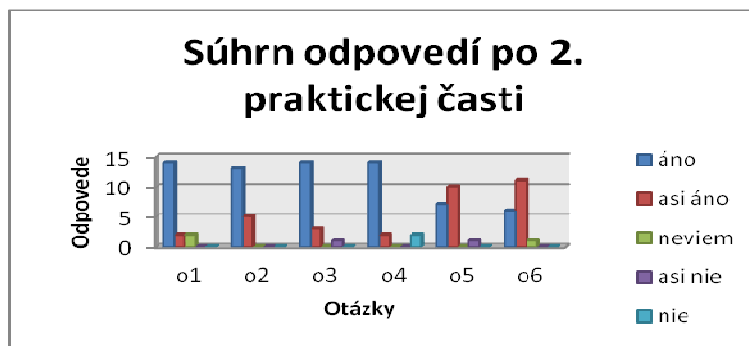
Po teoretickom výklade, v ktorom sa účastníci oboznámili s jednotlivými kľúčovými krokmi boli opätovne účastníkom predstreté výroky, na ktoré označili svoje stanovisko. Už po druhom bloku diskusie sa niektorí manažéri vyjadrili, že by koučovanie mohlo ich vlastnú prax obohatiť.

Počas praktického nácviku si účastníci na základe získaných teoretických vedomostí skúsili, ako koučovací rozhovor prebieha. Po praktickej ukážke si uvedomili, že koučovanie pomáha zvyšovať vzájomnú dôveru v tíme.

Počas praktickej ukážky koučovania profesionálnym koučom boli koučovaní štyria manažéri. Manažéri mohli vidieť to, o čom sa dozvedeli v praxi, a čo sa pred tým pokúsili na základe teórie vykonať. Po praktických ukážkach väčšina manažérov uviedla, že vie, čo je koučing, že každý manažér by mal vedieť koučovať svojich podriadených, že koučovanie pomáha odhaliť skryté rezervy a zvyšovať vzájomnú dôveru v tíme.

V prvom bloku diskusie manažéri povedali, že zistili, že koučovanie je rozhovor, ktorý má stanovený cieľ a pochopili zmysel otvorených otázok. V druhom boku zameranom na aplikáciu koučovania vo vlastnej praxi sa všetci manažéri vyjadrili, že koučovaním je podriadený motivovanejší k dosiahnutiu cieľa a manažér aj koučovaný podriadený majú jasno v tom, čo a kedy sa bude robiť – v takzvaných akčných krokoch. V tretej časti diskusie označili za najťažšie zdržať sa svojich názorov, príkazov, pýtať sa a počúvať.

Bližšie popisujeme interval pozorovania č. 5 - pozorovanie po druhom praktickom nácviku koučovania v trojiciach. Priebeh druhého praktického nácviku bol totožný s prvým nácvikom, manažéri však boli skúsenejší, mali o koučovaní omnoho lepšiu predstavu a tak aj upevnenie si a otestovanie svojich nadobudnutých znalostí bolo pre nich veľmi prínosné.



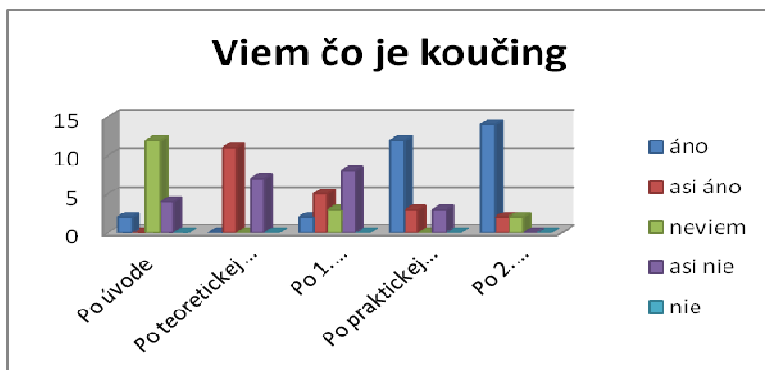
Graf 1 Odpovede po druhej praktickej časti koučovania v trojiciach

Ako vidíme z grafu 1, s výrokom čo je koučing súhlasilo 14 manažérov, 2 asi vedia čo je koučing a 2 sa nevedeli vyjadriť. 13 manažéri tiež vedia, z akých krokov pozostáva koučovací rozhovor a 5 to asi vedia. S výrokom, že koučovanie zvyšuje motiváciu podriadených súhlasilo 14 manažérov, 3 sa vyjadrili že asi áno, a 1 asi nie. To, že by každý manažér mal viesť svojich podriadených koučovať vyjadrilo áno 14 manažérov, 2 asi áno a 2 nie. K výroku – koučovanie pomáha odhaliť skryté rezervy vyjadrilo áno 7 manažérov, asi áno 10 manažérov a 1 asi nie. 11 manažéri tiež vedia, že koučovanie pomáha zvyšovať vzájomnú dôveru v tíme, 6 s týmto výrokom asi súhlasia a 1 nevedel.

V prvom bloku diskusie už všetci manažéri vedeli, že koučovanie je rozhovor založený na otvorených otázkach, na počúvaní a že snahou je získať od koučovaného akčné kroky smerujúce ku kvalitnému splneniu úlohy. V druhom bloku za prínosy, ktoré by koučovanie mohlo priniesť ich praxi označili, že podriadený by mohol byť viac zapojený do hľadania riešenia a teda nepočúval by pasívne príkazy. Manažér by spolu s podriadeným vedel, čo a kedy bude robiť podriadený. Obaja by tiež vedeli, kedy sa majú kontrolovať nie len výsledky, ale aj medzivýsledky. Podriadený by tiež vedel, čo môže v prípade problémov riešiť sám a s čím musí prísť za manažérom – je vyjasnené delegovanie a zodpovednosť. V treťom bloku ako najťažšie označili: zdržať sa vlastných nápadov a názorov, kladenie otvorených otázok, hodnotenie nápadov podriadeného / koučovaného, snaha o rýchle ukončenie rozhovoru a aktívne počúvanie.

Tento pozorovací interval bol posledným a výstupným a vďaka pravidelnému zaznamenávaniu názorov na pravidelne opakujúce sa výroky, si po ukončení mohli manažéri pozrieť prehľad svojho vývoja.

Vývoj jednotlivých otázok sme spracovali na nasledovných grafoch:



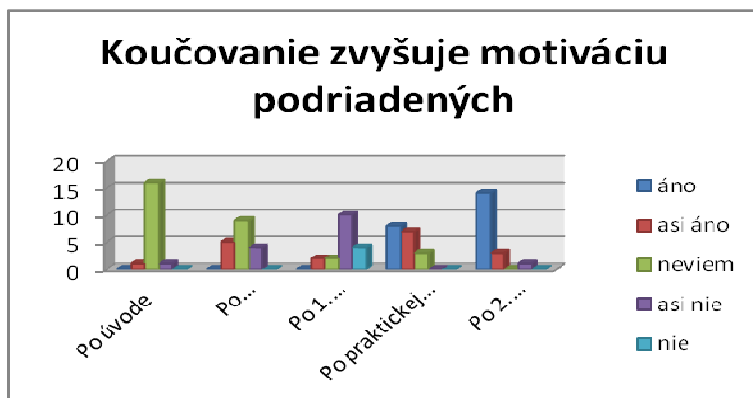
Graf 2 Vývoj odpovede 1

Okrem rozdielu pri prvom a poslednom meraní môžeme na grafe č. 2 sledovať, po ktorej časti tréningu mali manažéri lepšiu predstavu o tom, čo je koučing, kedy boli zneistení (keď tvrdili, že v tom majú väčší zmätok, než mali na začiatku) a kedy si začali byť istí.



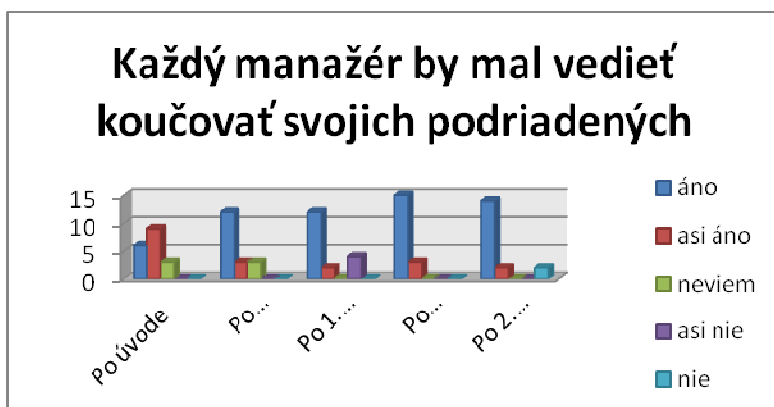
Graf 3 Vývoj odpovede 2

Graf č. 3 nám ukazuje, že prvotné nepoznanie krokov sa z jednohlasného nie sa po teoretickej časti mení na jednohlasné asi áno. Po prvom praktickom nácviku, teda po vyskúšaní si teoretického poznatku v praxi však 16 manažéri priznali, že asi kroky nepoznajú. Až po praktickej ukážke profesionálneho kouča sa ich poznanie mení a 6 prehlasujú, že kroky poznajú, 12 asi poznajú.



Graf 4 Vývoj odpovede 3

To, že koučovanie zvyšuje motiváciu podriadených nevedel zo zúčastnených v úvodnom meraní nikto. Aj po teoretickej časti sa k súhlasu nepriklonili, dokonca niektorí boli aj zneistení. Najväčšie zmeny nastali po praktickej ukážke a v záverečnom meraní už 14 manažéri s výrokom súhlasili.



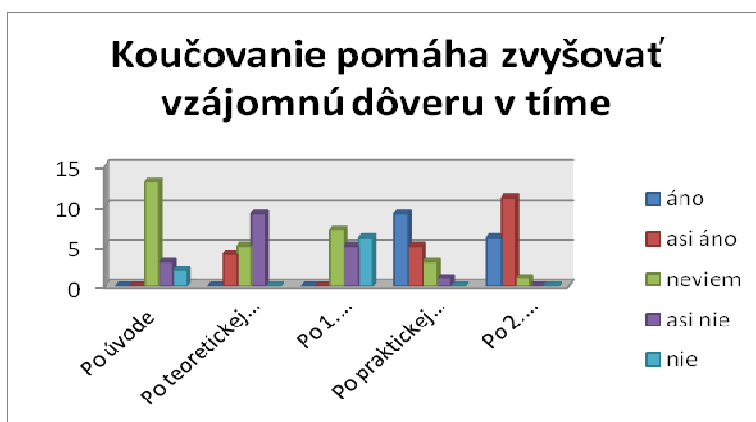
Graf 5 Vývoj odpovede 4

S výrokom, že každý manažér by mal vedieť koučovať, súhlasila, alebo skôr súhlasila väčšina manažérov. Je zaujímavé, že aj keď po praktickej ukážke súhlasilo 15 manažérov a 3 skoro súhlasili, po následnom precvičení – praktickej časti, 14 súhlasili, 2 skôr súhlasili a 2 nesúhlasili.



Graf 6 Vývoj odpovede 5

To, že koučovanie pomáha odhaliť skryté rezervy vedeli pri úvodnom meraní už dvaja manažéri a 5 to asi vedeli. Je zaujímavé, že po teoretickom bloku sledujeme nárast odpovede – skôr nesúhlasím a súhlas nie je prítomný. Všetko sa však mení po praktickej ukážke a druhom praktickom nácviku.



Graf 7 Vývoj odpovede 6

Počas kurzu sa manažéri mohli presvedčiť aj o tom, že koučovanie pomáha zvyšovať vzájomnú dôveru v tíme. Kým zo začiatku s týmto výrokom nikto nesúhlasil, pri poslednom meraní vyjadrilo súhlas už 11 manažérov.

Záver

Počas jednotlivých častí modulu „Koučovanie druhých” sme mohli pozorovať vďaka opakujúcim sa výrokmi, ku ktorým mali manažéri vyjadrovať svoj názor a diskusiami, ktoré boli rozdelené do troch blokov, meniace sa názory a prístupy. Mohli sme pozorovať, že v povedomí manažérov sa mnoho krát koučing zamieňa

s mentoringom a že bez absolvovania vzdelávania nevedia, čo je koučing, ani nepoznajú kroky koučovacieho rozhovoru a jeho prvky. Predpokladáme, že je to kvôli tomu, že v dnešnej dobe sa pojmom kouč a koučing označuje mnoho krát úplne niečo iné. Zistili sme tiež, že po absolvovaní teoretickej časti modulu stúpol pocit poznania koučingu, no prepojenie s predstavou využitia v praxi naďalej absentovalo. Po vyskúšaní si koučovania v trojčlenných skupinách manažéri zistili, že koučovanie nie je vôbec ľahké, a že v skutočnosti to, čo sa na teórii naučili, vôbec nevedia aplikovať. Až po reálnom zážitku koučovacích rozhovorov vedených profesionálnym koučom ich poznanie začalo narastať a v druhej časti koučovania v trojiciach upevňovať. Taktiež sme mohli sledovať názory, kedy nezaujímam a nereálny pohľad na koučing ako zručnosť manažéra vystriedal vysoko pozitívny prístup a prijatie tejto zručnosti, ako aj predstava konkrétnych prínosov, ktoré by im koučovanie prinieslo.

Pozorovaním sa potvrdilo, že mnoho krát je pochopenie koučingu nesprávne. Dôvodom môže byť tiež propagácia čistého koučingu, kedy sú prezentované len prínosy pre koučovaného a koučovanie je iba prácou kouča. Témou väčšiny odborných článkov sú prípadové štúdie, pri čom len malá časť z nich sú empirické štúdie skúmajúce dopad koučovacieho prístupu na ľudí (Feldman, Lankau, 2005). Väčšina výskumných štúdií tiež pracuje najmä so sebahodnotiacimi dotazníkmi, ktoré môžu byť ovplyvnené rôznymi spôsobmi (Evers et al., 2006; Kombarakaran et. Al., 2008; Wasylyshyn et al., 2006).

Vďaka podobným vzdelávaniam manažérov je možné koučing aplikovať do manažérskej praxe. Vzdelávanie plánujeme aplikovať nie len medzi manažérov, ale tiež v rámci pregraduálnej prípravy medzi budúcich manažérov na vysokých školách. Tiež plánujeme šíriť empirické analýzy a štúdie z oblasti koučingu, ktoré sú pre manažérsku prax podnetné.

Literatúra:

1. COVEY, S.R. 2009. *Vedení založené na principech*. Praha: Management Press, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7261-202-4.
2. DOWNEY, M. 2003. *Effective Coaching: Lessons from the Coaches' Coach*. Texere New York. London. 2003. 223 s. ISBN 1587991721.
3. EVERS, W.J.G., BROUWERS, A., TOMIC, W. 2006. *A quasi-experimental study on management coaching effectiveness*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research. Vol.58, No.3, 174-182. ISSN 1065-9293.
4. FELDMAN, D.C., LANKAU, M.J. 2005. Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, Vol. 31 No. 6, 829-848. ISSN 1474-6085.
5. GIERTLOVÁ, K. 2004. *Manažovať a koučovať systematicky? Áno. Ako dosahovať ciele skôr, ale ľahšie*. Banská Bystrica: Dali-BB. 2004, 158 s. ISBN 80-89090-07-9.

6. KOMBARAKARAN, F.A., YANG, J.A., BAKER, M.N., FERNENDES, P.B. 2008. Executive coaching: It works! *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 60, No. 1, 78-90.
7. MOORE, A. 2012. *Make your leaders everyday coaches*. [online]. [cit. 2013-01-20]. Dostupné na internete: <<http://talentmgt.com/articles/view/make-your-leaders-everyday-coaches>>.
8. ONDRUŠEK, D., LABÁTH, V. 2007. *Tréning? učenie zážitkom tréning*. PDCS, o. z. Partners for Democratic Change Slovakia. 2007. ISBN 978-80-969431-4-2.
9. WASYLYSHYN, K.M., GRONSKY, B., HAAS, W. 2006. Tigers, stripes, and behavior change: Survey results of a commissioned coaching program. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58, 65-81.

Summary

Koučovanie patrí medzi účinnú podporu rozvoja manažérov, umožňuje efektívne uplatňovať ich schopnosti a vedomosti. Organizácie, ktoré učia svojich manažérov koučovať zamestnancov, vykazujú vyššiu mieru produktivity a finančnej výkonnosti. Cieľom prezentovaného príspevku je priblížiť, ako je koučing vnímaný v manažérskej sfére a ako sú zaužívané jednotlivé prvky manažérskych prístupov. Osvojovanie si týchto prvkov počas manažérskych kurzov sme zisťovali prostredníctvom pozorovania intenzívneho tréningového vzdelávania koučingu manažérov, ktoré sa uskutočnilo v novembri 2012.

Kľúčové slová:

koučing, manažérsky kurz, pozorovanie

Adresa autora:

PaedDr. Zuzana Birknerová, PhD.
Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu
Katedra manažérskej psychológie
Konštantínova 16, 080 01 Prešov
e-mail: zuzana.birknerova@unipo.sk

Mgr. Alžbeta Filipova
e-mail: alzbetka.filipova@gmail.com

Obchodovanie s obnoviteľnými zdrojmi energie na Slovensku

Trading with renewable energy sources in Slovakia

Adriana CSIKÓSOVÁ - Mária ANTOŠOVÁ

Úvod

Obnoviteľné zdroje energie (OZE) sa stali v ostatnom období jednou z hlavných tém v diskusiách o energetike. Impulzom pre ich postupnú dominanciu vo verejných rozhovoroch sa nepochybne stali aj ciele Európskej únie do roku 2020, medzi ktorými figuruje aj cieľ dosiahnuť 20 %-ný podiel OZE na energetickom mixe do roku 2020. Podiel OZE na výrobe elektriny sa predpokladá zvýšiť na 34,3 % v roku 2020. O obnoviteľných zdrojoch možno diskutovať z viacerých hľadísk a so zameraním na rôzne čiastkové problematiky. Rozsah tohoto príspevku ani zďaleka neumožňuje poňať túto problematiku v celej jej komplexnosti. Napriek tomu sa však pozrieme na jednu z jej stránok, a to obchodovanie s OZE v sektore elektroenergetiky.

Cieľom príspevku je preskúmanie hlavných faktorov ovplyvňujúcich obchodovanie s vybranými OZE na slovenskom energetickom trhu s bližším zameraním na trh s elektrinou, pričom ovplyvňujúcimi činiteľmi sú energetická legislatíva, systém podpory výroby elektriny z OZE, cenová regulácia, koncová cena elektriny s tarifikou za prevádzkovanie systému.

Slovenský trh s elektrinou z obnoviteľných zdrojov energie

Výroba elektriny z OZE je jednou z osobitných foriem výroby elektrickej energie, ktorá má legislatívne garantovaný prednostný prístup a pripojenie do sústavy a prednostný prenos alebo distribúciu (ak to umožňujú technické podmienky sústavy), ako aj odber vyrobenej elektriny, ktorá slúži na krytie strát v distribučnej sústave.

Elektrina vyrobená z OZE sa používa na pokrytie strát v regionálnych distribučných sústavách, a to za pevné ceny stanovené výnosom ÚRSO. Rozdiel medzi pevnými cenami elektriny a trhovou cenou elektriny na straty sa prevádzkovateľovi distribučnej sústavy uhrádza prostredníctvom tarify za prevádzkovanie systému. [9]

Určovanie alebo schvaľovanie spôsobu, postupov a podmienok na tvorbu cien za produkciu elektriny pochádzajúcej z OZE má v kompetencii ÚRSO, ktorý je spolu s Radou pre reguláciu, orgánom štátnej správy cenovej regulácie v sieťových odvetviach.

Oživenie trhu s OZE nastalo najmä vďaka regulačným postupom, pričom sa dôraz kládol na stimulačné metódy uplatňované vo väčšine členských štátov EÚ. Zásadná zmena oproti minulosti predstavovala zmena metódy regulácie v roku 2009, keď sa prestala používať výnosová metóda, známa tiež ako metóda „revenue cap“ a začala sa používať metóda cenového stropu, označovaná ako metóda „price cap“. Táto metóda bola dominantnou metódou v roku 2010 a nakoľko sa osvedčila a priniesla pozitívne výsledky, ostane ňou aj v ďalšom regulačnom období 2012 - 2016. Metódou cenového stropu sa dosahuje stabilizácia cien počas celého regulačného obdobia s prihliadnutím na nové investície do sieťových odvetví v sektore elektroenergetiky a plynárenstva. [10]

Vychádzajúc zo Zákona č. 309/2009 Z. z. o podpore obnoviteľných zdrojov energie a vysoko účinnej kombinovanej výroby sa výška výkupných cien elektrickej energie z obnoviteľných zdrojov garantuje na obdobie

Ak sa na výstavbu zariadenia na výrobu alternatívnej elektrickej energie poskytla podpora z podporných programov financovaných z prostriedkov štátneho rozpočtu (vrátane prostriedkov z fondov EÚ), cena elektriny stanovená ÚRSO pre elektrinu pochádzajúcu z OZE sa zníži nasledovne: [12]

Tab. č. 1 Zníženie ceny elektriny pri poskytnutí podpory z podporných programov

Investičná pomoc (%) z celkových obstarávacích nákladov	Zníženie ceny elektriny (%)
do 30	4
do 40	8
do 50	12
viac ako 50	16

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Zákona č. 309/2009 Z. z.

Jednou z foriem podpory výroby elektriny z OZE je **poskytnutie doplatku** za vyrobenú elektrickú energiu z OZE (**tzv. zelený bonus, prebytok**). Zelený bonus je príplatok k trhovej cene elektriny, ktorý môže získať producent elektriny z obnoviteľných zdrojov. Aj keď sa na Slovensku oficiálne pojem „zelený bonus“ nepoužíva, jeho princíp fungovania spočíva v tom, že producent predáva vyrobenú elektrinu koncovému zákazníkovi alebo obchodníkovi s elektrinou, navyše má právo od prevádzkovateľa regionálnej distribučnej sústavy inkasovať zelené bonusy. Výhodou je dosiahnutie vyššieho výnosu ako v prípade režimu výkupných cien.

Nevýhodou je určitá miera neistoty, pretože producent si musí sám hľadať odberateľa vyrobenej elektriny a nemá zaručený odber 100 % vyrobenej elektriny tak ako je to v prípade výkupných cien. Tento systém sa na Slovensku začal uplatňovať schválením novely zákona č. 309/2009 Z. z. o podpore obnoviteľných zdrojov energie a vysoko účinnej kombinovanej výroby.

Nová cena elektriny určená ÚRSO na nasledujúce (3 roky nepresahujúce) obdobie **nesmie byť nižšia ako 90 % ceny platnej v prebiehajúcim období**. Toto ustanovenie sa nevzťahuje na stanovenie ceny elektrickej energie pre zariadenie výrobcu elektriny využívajúce slnečnú a veternú energiu. [12]

V nižšie uvedenej tabuľke (tab. 2) sme zhrnuli zloženie ceny elektriny pre elektrinu vyrobenú z OZE, ktorá pozostáva z ceny elektriny na straty a z doplatku. V tabuľke je tiež uvedený spôsob určenia, resp. výpočtu jednotlivých položiek a určenie príslušného paragrafu Zákona č. 309/2009 Z. z. o podpore obnoviteľných zdrojov energie a vysoko účinnej kombinovanej výroby, na ktorý sa príslušné položky vzťahujú.

Tab. č. 2 Cena elektriny pre elektrinu vyrobenú z OZE

Cena elektriny pochádzajúcej z OZE		Cena elektriny na krytie strát		Doplatok
§ 6 ods. 1 písm. a) zákona č. 309/2009 Z. z.		§ 6 ods. 1 písm. b) zákona č. 309/2009 Z. z.		§ 6 ods. 1 písm. c) zákona č. 309/2009 Z. z.
schválená alebo určená ÚRSO podľa § 12 ods. 1 písm. a) zákona č. 276/2001 Z. z. o regulácii v sieťových odvetviach a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov	=	aritmetický priemer cien elektriny na účely pokrytia strát všetkých prevádzkovateľov regionálnych distribučných sústav (schvaľuje alebo určuje ÚRSO)	+	rozdiel medzi cenou elektriny a cenou elektriny na straty, ktorý uhrádza výrobcovi elektriny z OZE prevádzkovateľ regionálnej distribučnej sústavy, do ktorej je zariadenie výrobcu elektriny pripojené, alebo na vymedzenom území ktorého sa nachádza

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Zákona č. 309/2009 Z. z.

Výkupné ceny elektriny pochádzajúcej z OZE sú na Slovensku zavedené od roku 2005 a príplatky k trhovej cene od roku 2009.

V nasledujúcej tabuľke (tab.3) uvádzame ceny elektriny z vybraných druhov OZE, a teda MVE, slnečnú energiu, veternú energiu a biomasu.

Tab. č. 3 Prehľad výkupných cien elektriny z OZE v SR pre rok 2013

Zdroj		Výkupné ceny v €/MWh
Vodná energia s celkovým inštalovaným výkonom zariadenia výrobcu elektriny	do 1 MW vrátane	109,80
	od 1 MW do 5 MW vrátane	97,98
	nad 5 MW	61,72
Slnecná energia s celkovým inštalovaným výkonom zariadenia výrobcu elektriny do 100 kW, ktoré je umiestnené na strešnej konštrukcii alebo obvodovom plášti jednej budovy spojenej so zemou pevným základom		119,11
Veterná energia		79,29
Spoluspaľovanie alebo spoluspaľovanie kombinovanou výrobou:	1. cielene pestovanej biomasy	112,24
	2. ostatnej odpadnej biomasy	122,64
	3. obilnej slamy	154,27
	4. biokvapaliny	115,01

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa **Chyba! Nenašiel sa žiaden zdroj odkazov.***

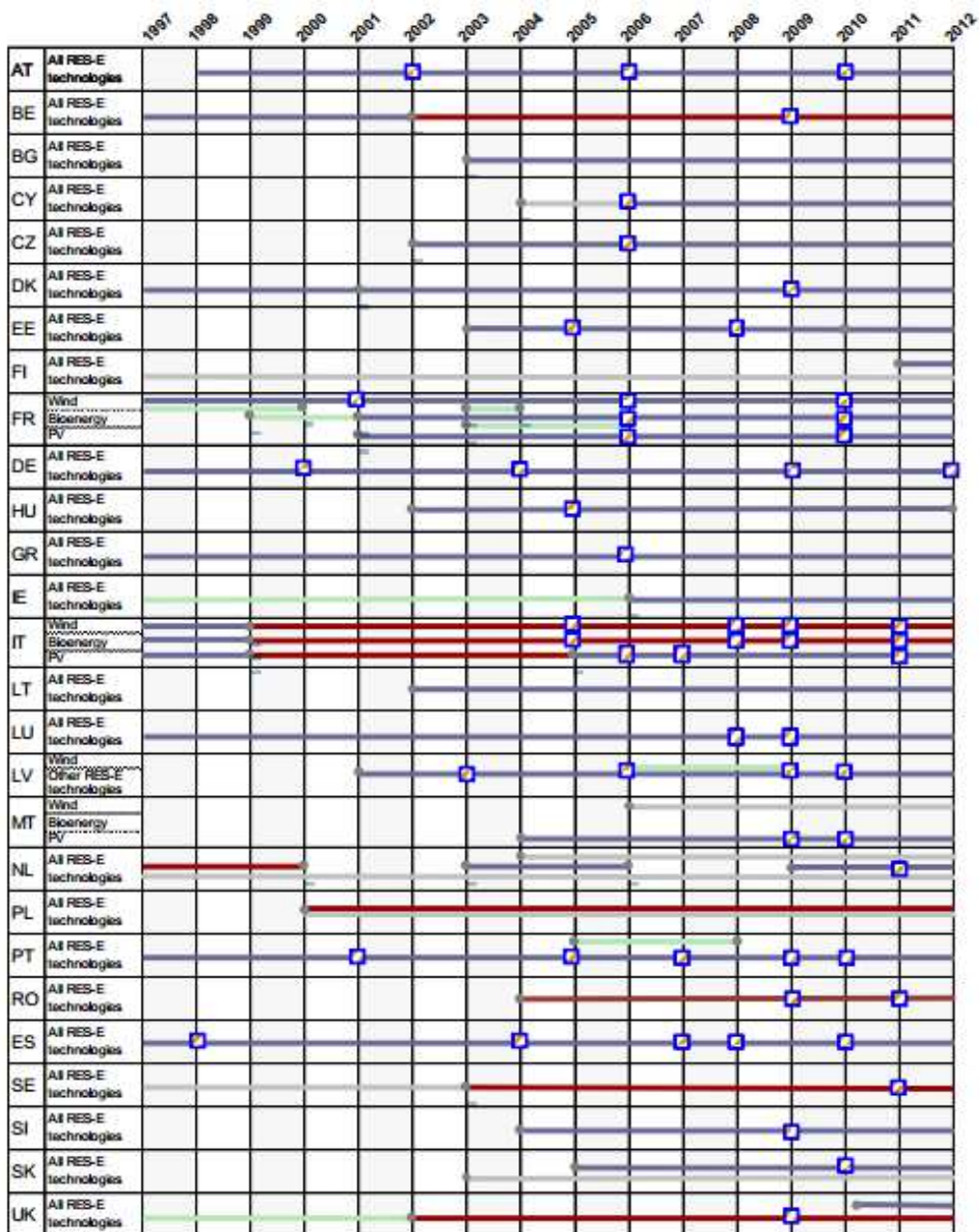
Podporné nástroje na trhu s obnoviteľnými zdrojmi energie

Trh s obnoviteľnými zdrojmi energie je daný ponukou a dopytom. Ponuka pozostávajúca z dodávky a nákladov na OZE je definovaná v investičnej a výrobnjej fáze daného projektu zameraného na využitie OZE. Dopyt po obnoviteľných zdrojoch energie je na druhej strane stimulovaný nástrojmi zameranými na spotrebu. [40]

Ďalšie vzťahy môžeme pozorovať medzi cenou a množstvom. Jedna skupina nástrojov má vplyv na ceny za obnoviteľné zdroje energie alebo sa snaží uľahčiť obchodovanie na trhu s OZE cenovými príplatkami, ďalšia skupina je právnej povahy a predpisuje minimálne množstvo energie z obnoviteľných zdrojov, ktoré sa má vyrobiť alebo spotrebovať. [2]

Intenzita rozvoja obnoviteľných zdrojov v jednotlivých štátoch EÚ je pomerne odlišná. Závisí čiastočne od geografickej polohy a prírodných daností krajiny, ale hlavne od razancie uplatňovania podporných nástrojov.

Najčastejšie aplikované podporné nástroje výroby elektriny z OZE, ktoré sú používané v rôznych krajinách EÚ, ich vývoj v rokoch 1997 – 2012 uvádzame na nasledujúcom obrázku obr. č.1. s prislúchajúcou legendou. **Chyba! Nenašiel sa žiaden zdroj odkazov.**



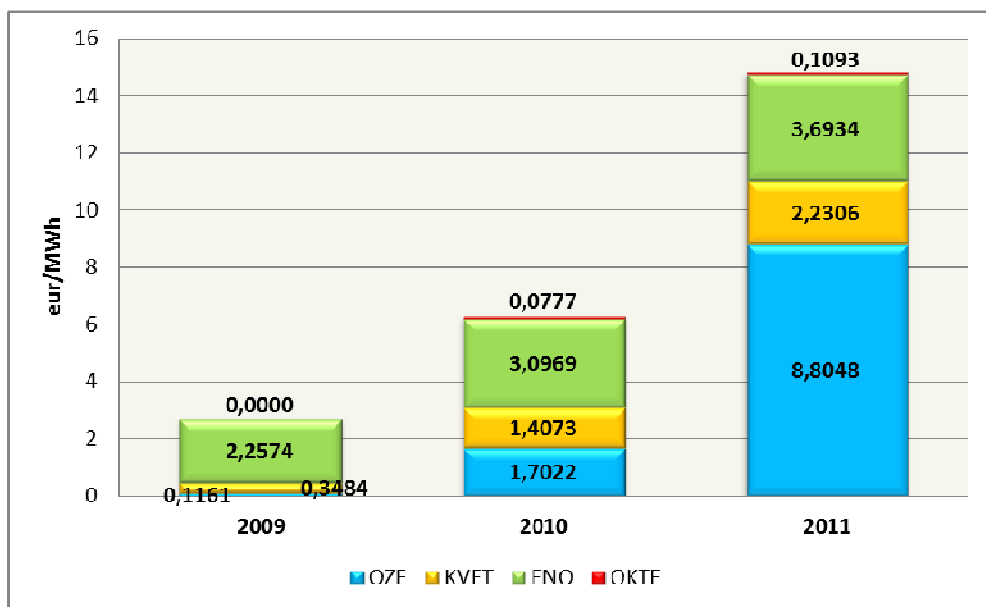
Obr. č. 1 Prehľad vývoja podporných nástrojov OZE v oblasti elektroenergetiky

Zdroj: WINKEL, T. et al. 2011

Legenda k obr. č. 1:

- Výkupné ceny/zelené bonusy
- Kvóty/zelené certifikáty
- Tendre
- Investičné dotácie/daňové opatrenia
- Zmena systému
- Prispôsobenie sa systému

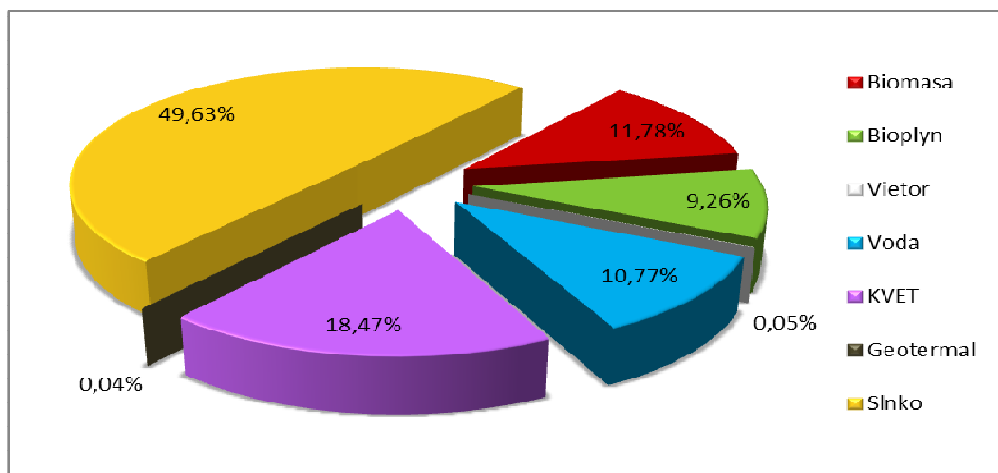
Vývoj podpory výroby elektrickej energie z OZE v rokoch 2009 – 2011 dokumentuje obr. č. 2 z ktorého vyplýva výrazné zvýšenie podpory OZE v roku 2011, čo sa prejavilo aj na koncových cenách elektriny, pričom najväčší podiel na časti ceny elektriny z OZE má fotovoltaika (viď obr. č. 3).



Obr. č. 2 Štruktúra tarify za prevádzkovanie systému v rokoch 2009-2011

Zdroj: HOLJENČÍK, 2011

Z týchto faktov možno vyvodiť záver, že hoci na rok 2011 sa jednotlivé zložky ceny elektrickej energie nezvyšovali, dokonca došlo k zníženiu niektorých zložiek, silovú elektrinu nevynímajúc, došlo v konečnom dôsledku k zvýšeniu koncovej ceny elektrickej energie pre domácnosti v priemere o 4,82 %.



Obr. č. 3 Pomer podpory OZE a KVET v TPS

Zdroj: HOLJENČÍK, 2011

Diskusia

S obchodovaním s obnoviteľnými zdrojmi energie v oblasti elektroenergetiky úzko súvisí aj systém podpory výroby elektriny z týchto zdrojov. Prevládajúcim a najviac používaným podporným nástrojom je systém výkupných cien, často v kombinácii s príplatkami k trhovej cene, ktorý sa používa vo väčšine krajín EÚ. Rovnako účinná sa zdá byť podpora prostredníctvom investičných dotácií a daňových opatrení, ktoré sú tiež v značnej miere využívané. Systém povinných kvót v kombinácii s obchodovateľnými zelenými certifikátmi, ako hlavný systém podpory, sa používa v Belgicku, Rumunsku, Poľsku, Taliansku a Veľkej Británii. Systém tendrov je menej využívaným nástrojom podpory OZE a v súčasnosti ho realizujú krajiny ako je Írsko, Lotyšsko, Taliansko či Veľká Británia.

V súvislosti s dominujúcimi výkupnými cenami možno diskutovať o výhodnosti tohto systému, pretože podľa niektorých názorov tento systém podpory deformuje trh a nie je dostatočne efektívny. Do popredia sa snaží dostať systém záväzných kvót a následne zelených certifikátov, čo by so sebou prinieslo viac trhové prostredie a zároveň intenzívnejší rozvoj výroby elektriny z OZE. Proti tomuto sa však postavili nové členské štáty, ktoré uplatnili systém výkupných cien, pretože vytvorenie trhového systému so zelenými certifikátmi by bolo v krátkom časovom horizonte veľmi náročne až nerealizovateľné. Z toho dôvodu sa nové členské štáty zameriavajú skôr na skvalitnenie súčasných podporných systémov.

Záver

Okrem nespornej výhody systému výkupných cien v podobe garancie stability investorom, tento systém prináša aj viaceré riziká, predovšetkým významné

zvýšenie koncovkej ceny elektriny. Aj keď rozvíjajúca sa konkurencia na trhu v oblasti predaja elektriny čiastočne znižuje koncovú cenu elektriny, jej výšku výrazne ovplyvňuje tarifa za prevádzkovanie systému. Za ostatné obdobie nárast ceny tarify bol príznačný práve kvôli podpore OZE, pričom najväčšia časť podpory pripadá na fotovoltacké elektrárne.

Podniky pôsobiace v slovenskom energetickom sektore by privítali ukončenie regulácie cien energií v oblastiach, kde už pôsobí viacero dodávateľov, čím by sa umožnila produktová konkurencia. Cenová deregulácia predstavuje trend, ktorý presadzuje aj Európska komisia. Ak vezmeme do úvahy fakt, že cena komoditnej zložky, kde neexistujú prirodzené monopoly, by sa tvorila na základe dopytu a ponuky, viedlo by to k zníženiu koncovkej ceny energií. Zo zistených skutočností možno teda vyvodiť záver, že otvorené trhy s dobre fungujúcou konkurenciou nemôžu dlhodobo existovať paralelne s regulovanými koncovými cenami energie.

Príspevok je čiastkovým výstupom riešenia grantovej úlohy projektu MŠVVaŠ SR VEGA 1/0176/13.

Literatúra:

1. CABALA, M. 2011. *Regulácia sektoru elektroenergetiky v SR*. Bratislava: ÚRSO, 2011. [on-line] http://www.webareal.sk/fotky4725/kurzy/Regulacia_elektro.pdf
2. DIJK, A. L. et al. 2003. *Renewable Energy Policies and Market Developments*. Brusel: European Commission, 2003. 56 s. ECN-C--03-029.
3. ENERGIA.SK. 2011. *Pripojenie Maďarska k česko-slovenskému trhu s elektrinou sa už pripravuje*. Bratislava: ENERGIA.SK, 2011, [on-line] <http://www.energia.sk/spravodajstvo/elektrina-a-elektromobilita/pripojenie-madarska-k-cesko-slovenskemu-trhu-s-elektρινou-sa-uz-pripravuje/3975/>
4. NERGO.PORTAL.SK. 2010. *Trh s elektrinou v SR*. Bratislava: Energo Press, 2010. [on-line] <http://www.energie-portal.sk/Dokument/trh-s-elektρινou-v-sr-100108.aspx>
5. HOLJENČÍK, J. 2011. *Regulačná politika na nastávajúce regulačné obdobie 2012 – 2016*. Bratislava: Rada pre reguláciu, 2011, [on-line] <http://www.urso.gov.sk/sk/rpr/regulacna-politika>
6. HRUŠČ, J. 2009. *Liberalizácia trhu s elektrinou*. Košice: Východoslovenská distribučná, a.s., 2009. [on-line] <http://web.tuke.sk/fei-kee/predmety/LTE/Liberalizacia1.pdf>
7. MAGNAEA.SK. 2012. *Ako funguje na Slovensku trh s elektrinou*. Bratislava: MAGNAEA.SK. [on-line] http://www.magnaea.sk/?page_id=113
8. OKTE.SK. 2011. *Základné informácie*. Bratislava: OKTE.SK, 2011, [on-line] <http://www.okte.sk/sk/o-spolocnosti/zakladne-informacie.aspx>
9. URSO.GOV.SK. 2012. *Správa o dodržiavaní pravidiel pre fungovanie trhu s elektrinou a plynom za rok 2011 a o opatreniach na ich dodržiavanie*. Bratislava: ÚRSO, 2012. [on-line]

- http://www.urso.gov.sk/doc/dokumenty/Sprava-o-dodrziavani_PTE_PTP.pdf
10. ÚRSO. 2010. *Výročná správa 2010*. Bratislava: ÚRSO, 2010. [on-line] http://www.urso.gov.sk/doc/vs/VS2010_sk.pdf
11. WINKEL, T. et al. 2011. *Renewable Energy Policy Country Profiles 2011*. Brusel: RE-Shaping, 2011. [on-line] http://www.reshaping-res-policy.eu/downloads/REShaping_CP_final_18JAN2012.pdf
12. Zákon č. 309/2009 Z. z. o podpore obnoviteľných zdrojov energie a vysoko účinnej kombinovanej výroby.

Summary

Goal of the paper is to search main factors, influencing business with chosen renewable energy sources (RES) at the Slovakian energetic market with nearer orientation to the market with electric energy, meanwhile influencing factors can be energetic legislation, production and consumption of energy, system for support of energy production from RES, price regulation, final price of energy with tariff for system's service.

System of repurchase prices by the way of guarantee of stability brings to the investors number of risks, mainly considerable increasing of final price of electric energy. In spite of developing competition at the market in area of electricity sale decreases partially final price of energy, its height is significantly influenced by tariff for system's service. During last period growth of tariff's price had been characteristic mainly due to the RES support; meanwhile biggest part of support belongs to the photovoltaic power plants.

Kľúčové slová:

obnoviteľné zdroje energie, trh s elektrinou, energetická legislatíva, podporné nástroje na trhu s OZE

Adresa autorov:

prof. Ing. Adriana Csikósová, CSc.
Technická Univerzita Košice, Fakulta BERG
Ústav Podnikania a Manažmentu
Letná 9, 040 01 Košice
tel.: +0421(0)55 / 602 2929
e-mail: adriana.csikosova@tuke.sk

doc. PhDr. Mária Antošová, PhD.
Technická Univerzita Košice, Fakulta BERG
Ústav Podnikania a Manažmentu
Letná 9, 040 01 Košice
tel.: +0421(0)55 / 602 2983
e-mail: maria.antosova@tuke.sk

Vplyv diverzifikácie obchodných partnerov na finančné zdravie podniku

Influence of business partner diversification to the financial health of the firm

Katarína ČULKOVÁ - Mária ANTOŠOVÁ

Úvod

Dodávateľsko-odberateľské vzťahy sú vzťahy každodenného charakteru. Vznikajú pri nich rôzne väzby, pretože dodávateľ je naviazaný na odberateľa a odberateľ na dodávateľa. Na ich vzťahy má v súčasnosti vplyv aj finančná kríza, ktorá spôsobila, že dodávateľ už nevyrába toľko produktov, lebo odberateľ nemá v tejto situácii dopyt po týchto produktoch ako v minulosti. Podniky sa musia v tejto situácii vysporiadať s mnohými prekážkami, aby zabránili svojmu zániku. Z tohto dôvodu často dávajú svojim obchodným partnerom rôzne výhody, aby ich nestratili. Dlhodobu nízky odbyt a boj s veľkou konkurenciou môže totiž znamenať pre podnik jeho zánik.

Vzťah podniku s jeho dodávateľmi a odberateľmi má vplyv na finančnú situáciu podniku. Je potrebné preto sledovať, kde sa vzťah s obchodnými partnermi podniku odrazí vo finančnej situácii. Ak vzťah s obchodným partnerom ovplyvní finančnú situáciu negatívne, podnik musí prijať opatrenia, aby predišiel zhoršovaniu finančného zdravia, až možnému bankrotu, a musí neustále zlepšovať svoje vzťahy s obchodnými partnermi. Podnik by sa mal snažiť ich neustále prehodnocovať a uprednostňovať tých, ktorí sú z hľadiska jeho finančnej situácie pre neho najvýhodnejší. Na druhej strane musí prijímať opatrenia voči tým odberateľom, ktorí mu vytvárajú platobnú neschopnosť a zhoršujú jeho finančnú situáciu. Jedná sa doslovne o neustálu diverzifikáciu v štruktúre jednotlivých obchodných partnerov podniku.

Dodávateľsko – odberateľské vzťahy

Žiaden podnik si nedokáže zabezpečiť všetky vstupy sám. Ani nevyrába produkciu sám pre seba, ale preto, aby ju predal inému (podnikom, občanom). [7] Pri svojej činnosti vstupuje podnik najčastejšie do vzájomných vzťahov s rôznymi

dodávateľmi a odberateľmi. Cieľom podnikateľskej činnosti je totiž realizácia svojich výkonov na trhu. [3]

Dodávateľsko - odberateľské vzťahy, resp. vzťahy s obchodnými partnermi podniku, majú svoj objektívny základ v delbe a kooperácii práce, v špecializácii výroby a v odvetví národného hospodárstva, v ktorom podnik pôsobí. Ich úlohu tvoria dodávky a odbery materiálov, polotovarov, výrobkov a služieb medzi jednotlivými hospodárskymi organizáciami. [3]

Podnik musí venovať dostatočnú pozornosť činnostiam, ktoré vyplývajú zo vzťahu k dodávateľom a odberateľom. Takýmito činnosťami sú napríklad: nákupná činnosť, skladovacia činnosť, predajná činnosť, financovanie, výskum spotrebiteľského dopytu ap. V súvislosti s dodávateľsko-odberateľskými vzťahmi je potrebné, aby pracovníci, ktorí ich realizujú a usmerňujú, poznali súvislosti, ku ktorým dochádza v danom podniku. Dodávateľsko-odberateľské vzťahy nadväzujú na dôležité ekonomické stránky a tým vplývajú na celkovú finančnú situáciu podniku a na jeho efektívnosť. [3]

Aby podnik mohol predat' svoje výkony, musí nájsť na trhu iný podnik, ktorý ich kúpi. Vždy ide súčasne o akt predaja i kúpy. V rámci kúpno-predajných vzťahov teda vystupujú vždy dvaja. Predávajúci podnik sa označuje ako **dodávateľ** a kupujúci ako **odberateľ**. [4]

V dôsledku dodávateľsko – odberateľských vzťahov vznikajú v podniku pohľadávky a záväzky. Podľa Mihoka a kol. (2007) pohľadávky predstavujú časť krátkodobého majetku podniku z dôvodu predaja výrobkov podniku alebo poskytnutia služby nie v hotovosti, ale na faktúru. Vznikajú teda vo vzťahu s odberateľom. Na druhej strane vo vzťahu k dodávateľovi vznikajú záväzky, kedy sa podnik zaväzuje zaplatiť za materiál, tovar a pod., nakúpený od dodávateľa. [5] Pohľadávky a záväzky ovplyvňujú následne finančnú situáciu podniku.

Finančné zdravie podniku

Finančná situácia podniku je vyjadrená výsledkami, ktoré dosiahne v jednotlivých oblastiach svojej činnosti. Do týchto výsledkov podniku sa zahŕňa jeho kvalita výroby, úroveň obchodnej činnosti, inovačná aktivita apod. [6]

Podľa Drábeka (2005), v podniku je možné definovať štyri kvalitatívne úrovne finančnej situácie, ktoré sa líšia rozsahom finančných problémov, ktoré spôsobujú: finančné zdravie, finančnú tieseň, finančnú krízu, alebo úpadok podniku. [2]

Za finančne zdravý podnik môžeme považovať taký podnik, ktorý je v danej chvíli schopný splňať všetky podmienky, ktoré sú na neho kladené. V podmienkach trhovej ekonomiky to znamená, že trvalo dosahuje takú mieru zhodnotenia vloženého kapitálu (mieru zisku), ktorá je požadovaná investormi (akcionármi) vzhľadom na výšku rizika, s akým je príslušný druh podnikania spojený a platí všetky svoje záväzky, je teda platobne schopným. [1] Zároveň finančne zdravý podnik má optimálne portfólio dodávateľov a odberateľov, od ktorých dokáže vymôcť pohľadávky, a nie je teda ovplyvnený druhotnou platobnou neschopnosťou.

Diagnostika finančnej situácie podniku sa realizuje prostredníctvom jej analýzy, ktorá umožňuje odhaliť slabé a silné miesta v podniku a poskytuje pre podnikový manažment informácie zásadného významu. Problémy podniku je možné identifikovať analýzou úrovne finančných ukazovateľov. [6]

Podľa Bajusa (2008) diagnostika finančnej situácie podniku je chorobopisom spoločnosti. Neexistujú však žiadne unifikované postupy, ako čo najkvalitnejšie vystihnúť skutočný ekonomický stav spoločnosti. Preto sa finanční analytici opierajú o teoretické poznatky, rozličné doporučené postupy, softvér a najmä hodnotné praktické skúsenosti. [1]

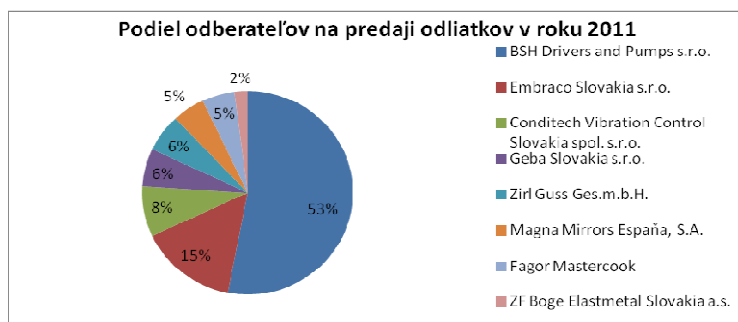
Finančné zdravie podniku z hľadiska diverzifikácie obchodných partnerov

Pre posúdenie vplyvu štruktúry obchodných partnerov na finančné zdravie podniku, bol zvolený súkromný podnik, ktorý bol založený v roku 2001. Hlavným výrobným programom podniku je výroba a predaj tlakových odliatkov z ľahkých kovov - zliatin hliníka. Od roku 2001 je produkcia spoločnosti orientovaná na automobilový a elektrotechnický priemysel.

Obchodní partneri vybraného podniku

Medzi základných odberateľov spoločnosti patria: BSH Drivers and Pumps s.r.o., Embraco Slovakia s.r.o., Geba Slovakia s.r.o., Conditech Vibrati/Control Slovakia spol. s.r.o., Zirl Guss Ges.m.b.H., Magna Mirrors España, S.A., Fagor Mastercook, ZF Boge Elastmetal Slovakia a.s.

Odberateľmi spoločnosti sú prevažne stredné a veľké podniky. Najväčším odberateľom podniku Odliatok s.r.o. za rok 2011 je odberateľ BSH Drivers and Pumps s.r.o., naopak najmenším odberateľom je spoločnosť ZF BOGE Elastmetal Slovakia a.s.



Obr. č. 1 Percentuálny podiel odberateľov na predaji odliatkov v roku 2011

Zdroj: [9]

Podiel odberateľov na predaji odliatkov v roku 2011, znázornený grafom nám poukazuje, v porovnaní s rokom 2009, na 7% pokles u najväčšieho dodávateľa BSH

Drivers and Pumps s.r.o., v porovnaní s rokom 2010 je vidieť 3% pokles. Je tu taktiež možno spozorovať zvýšenie podielu menších odberateľov na predaji odliatkov. Je to zapríčinené aj tým, že firma venuje všetko úsilie tomu, aby mala čo najvyšší počet malých odberateľov. Ak by najväčší odberateľ prestal odoberať požadované množstvo výrobkov, mohlo by to spôsobiť spoločnosti značné finančné problémy, a možné riziko bankrotu.

Dodávateľmi spoločnosti sú taktiež stredné a veľké podniky. Sú to prevádzkoví dodávateľia, ktorí zabezpečujú plynulý chod podniku. Patria k nim : Alaco s.r.o., SPP, VVS,VSE. [9]

Analýza finančnej situácie podniku

Na základe údajov získaných z finančných výkazov spoločnosti môžeme vykonať analýzu finančnej situácie podniku za obdobie rokov 2009-2011. Zameriame sa na ukazovatele, ktoré sú výsledkom vzťahu s obchodnými partnermi podniku. Výsledky vybraných ukazovateľov za sledované obdobie 2009-2011 udáva tabuľka č. 1.

Tab. č. 1 Analýza finančnej situácie podniku

Roky/ ukazovateľ	jedn.	2011	2010	2009
Doba obratu krátkodobých pohľadávok	dní	103,51	90,30	107,75
Doba obratu záväzkov z obchodného styku	dní	103,96	114,14	129,02
Doba obratu zásob	dní	19,87	27,52	26,17
Doba obratu aktív	dní	189,96	207,72	246,51
Celková zadlženosť	koef.	0,55	0,55	0,52
Stupeň samofinancovania	koef.	0,25	0,22	0,20
Finančná páka	koef.	0,60	0,65	0,70
Rentabilita aktív	koef.	0,30	0,10	0,07
Rentabilita vlastného imania	koef.	1,20	0,38	0,32
Rentabilita tržieb	koef.	0,16	0,06	0,05
Pohotovú likvidita	koef.	0,49	0,4	0,1
Bežná likvidita	koef.	0,97	0,77	0,67
Celková likvidita	koef.	1,15	0,98	0,82
Stupeň zadlženosti	koef.	2,16	2,46	2,64
Zisková marža	koef.	0,16	0,05	0,04

Zdroj: vlastné výpočty

Na základe analýzy finančnej situácie podniku sme zistili, že rentabilita aktív je vyššia ako rentabilita tržieb, čo znamená, že v podniku je potrebné využívať aj cudzí kapitál. Zistili sme tiež, že podnik má veľmi dlhú dobu obratu krátkodobých pohľadávok, dlhá je tiež doba obratu záväzkov z obchodného styku, nepriaznivo pôsobí aj vysoká doba obratu aktív. Nakoľko podnik má spomedzi všetkých svojich

zákazníkov jedného, ktorý odoberá od neho najviac výrobkov, podnik mu poskytuje mnohé výhody. Tento odberateľ v poslednej dobe zneužíva túto situáciu, neplatí svoje záväzky včas, a tým spôsobuje podniku značné problémy.

Analýza vývoja pohľadávok a záväzkov

Nasledovná tabuľka č. 2 udáva vývoj pohľadávok a záväzkov podniku v sledovanom období podľa doby splatnosti. Na základe údajov z tabuľky je možné vidieť vývoj pohľadávok v posledných troch rokoch. Na základe tohto vývoja je možné povedať, že pohľadávky majú v tomto podniku stúpajúcu tendenciu, čo je zapríčinené rôznymi faktormi, ktorými sú najmä finančná kríza a zlá politika podniku.

Tab. č. 2 Vývoj pohľadávok podniku

Pohľadávky v €	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009
Pohľadávky v dobe splatnosti	1 794 308 €	1 236 912 €	1 101 781,5 €
Pohľadávky po splatnosti do 30 dní	717 723,2 €	494 764,8 €	440 712,6 €
Pohľadávky po splatnosti od 30 – 60 dní	538 292,4 €	371 073,6 €	330 534,45 €
Pohľadávky po splatnosti od 60 – 90 dní	337 329,9 €	232 539,46 €	207 134,92 €
Pohľadávky po splatnosti od 90 – 180 dní	179 430,8 €	123 691,2 €	110 178,15 €
Pohľadávky po splatnosti od 180 – 360 dní	17 943,08 €	12 369,12 €	11 017,82 €
Pohľadávky po splatnosti nad 360 dní	3 588,62 €	2473,82 €	2 203,56 €
Spolu	3 588 616 €	2 473 824 €	2 203 563 €

Zdroj: vlastné spracovanie z interných materiálov podniku

Podobne je potrebné preskúmať vývoj záväzkov, ktoré podľa ich doby splatnosti ilustruje tabuľka č. 3. Na základe vývoja záväzkov v sledovanom období môžeme konštatovať, že celkové záväzky podniku v roku 2011 nám predstavujú najvyššiu hodnotu v porovnaní s predchádzajúcimi rokmi. Pre porovnanie s pohľadávkami je možné usúdiť, že kým v rokoch 2009 až 2010 záväzky značne prevyšujú pohľadávky, a v roku 2011 dosahujú približnú hodnotu pohľadávok.

Tab. č. 3 Vývoj záväzkov podniku

Záväzky v €	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009
Doklady v lehote splatnosti	1 802 090 €	781 781,25 €	527 735 €
Doklady po splatnosti do 30 dní	540 627 €	938 137,5 €	1 319 337,5 €
Doklady po splatnosti od 30 – 60 dní	1 081 254 €	1 250 850 €	791 602,5 €
Doklady po splatnosti nad 360 dní	180 209 €	156 356, 25 €	-
Spolu	3 604 180 €	3 127 125 €	2 638 675 €

Zdroj: vlastné spracovanie z interných materiálov podniku

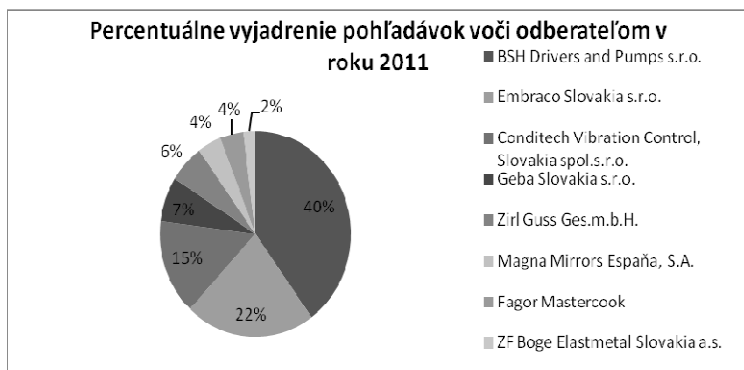
Z hľadiska zabezpečenia finančného zdravia podniku nevyhnutné sledovať nielen celkový stav pohľadávok a záväzkov, ale aj pohľadávky a záväzky vo vzťahu k jednotlivým odberateľom a dodávateľom, čo vypovedá o tom, či súčasné portfólio obchodných partnerov je pre finančné zdravie podniku vyhovujúce. Štruktúra jednotlivých odberateľov podľa pohľadávok, v ich časovom vývoji, je ilustrovaná v tabuľke č. 4.

Tab. č. 4 Vývoj pohľadávok voči odberateľom

Pohľadávky	Vyjadrené v €		
odberateľ	r. 2011	r. 2010	r. 2009
BSH Drivers and Pumps s.r.o.	1 435446,4	865838,40	661068,90
Embraco Slovakia s.r.o.	789 495,52	618456,00	550890,75
Conditech Vibration Control, Slovakia s.r.o.	538292,4	494764,80	462748,23
Geba Slovakia s.r.o.	251203,12	247382,40	264427,56
Zirl Guss Ges.m.b.H.	215316,96	98952,96	198320,67
Magna Mirrors España, S.A.	143544,64	74214,72	154249,41
Fagor Mastercook	143544,64	49476,48	88142,52
ZF Boge Elastmetal Slovakia a.s.	71772,32	24738,24	44071,26
Spolu	3 588616	2473824,00	2203563,00

Zdroj: vlastné spracovanie z interných materiálov podniku

Na základe uvedenej tabuľky je zjavné, že najväčšie pohľadávky má podnik voči odberateľovi BSH Drivers and Pumps s.r.o, naopak najmenšie má voči odberateľovi ZF Boge Elastmetal Slovakia a.s.



Obr. č. 2 Percentuálne vyjadrenie pohľadávok v roku 2011

Zdroj: vlastné spracovanie

V roku 2011 tvoril odberateľ BSH Drivers and Pumps s.r.o. 40 % všetkých pohľadávok podniku, naopak najmenej 2 % predstavoval odberateľ ZF Boge Elastmetal Slovakia a.s. V roku 2010 najvyššie percento predstavoval odberateľ BSH Drivers and Pumps s.r.o. s podielom 35 %, čo znamenalo 5 % pokles oproti roku 2011, najmenej percent predstavoval odberateľ ZF Boge Elastmetal Slovakia a.s. 1%, čo znamenalo 1% pokles oproti roku 2011. Pokles pohľadávok je možné vidieť aj u odberateľov: Fagor Mastercook, Magna Mirrors España, S.A., Zirl Guss Ges.m.b.H. U ostatných odberateľov je možné pozorovať zvýšenie pohľadávok oproti roku 2011.

Odberateľ BSH Drivers and Pumps s.r.o. predstavoval síce najväčší podiel, až 27 % všetkých pohľadávok podniku, ale oproti rokom 2011 je to 13% pokles , a oproti roku 2010 je to 5% pokles. U odberateľa ZF Boge Elastmetal Slovakia a.s. je možné vidieť, že si drží poslednú priečku všetkých pohľadávok podniku, v roku 2009 zaznamenal 1% nárast všetkých pohľadávok oproti roku 2010.

Vývoj záväzkov podľa jednotlivých dodávateľov podniku je uvedený v tabuľke č.5. Na základe vývoja záväzkov je možné konštatovať, kto predstavoval dlhodobých obchodných partnerov podniku, s ktorými podnik nemá vážne problémy. Podnik má najväčšie záväzky voči dodávateľom SPP, VVS. U dodávateľa SPP je vidieť 3% pokles všetkých záväzkov. Nárast všetkých záväzkov o 2% je možné spozorovať u zamestnancov a banke. Kým v roku 2011 mal najväčší podiel záväzkov podnik voči dodávateľovi SPP, v roku 2010 voči dodávateľovi VVS, v roku 2009 dosahoval rovnakú úroveň záväzkov voči dodávateľovi SPP a VVS. Najmenší podiel záväzkov už nemá voči dodávateľovi Alaco, s.r.o., ale voči zamestnancom a voči iným obchodným partnerom (napr. voči banke, z dôvodu čerpania bankových úverov).

Tab. č. 5 Vývoj záväzkov voči dodávateľom

Záväzky v €	r.2011	r.2010	r.2009
Dodávatelia	2739176,80	2251530,00	1873459,25
SPP	973128,60	750510,00	659668,75
VVS	901045,00	781781,25	659668,75
VSE	865003,20	719238,75	554121,75
Zamestnanci	360418,00	375255,00	343027,75
iné (bankové úvery,....)	504585,20	500340,00	422188,00
Spolu	3604180,00	3127125,00	2638675,00
Záväzky v €	r.2011	r.2010	r.2009
Dodávatelia	2739176,80	2251530,00	1873459,25
SPP	973128,60	750510,00	659668,75
VVS	901045,00	781781,25	659668,75
VSE	865003,20	719238,75	554121,75
Zamestnanci	360418,00	375255,00	343027,75
iné (bankové úvery,....)	504585,20	500340,00	422188,00
Spolu	3604180,00	3127125,00	2638675,00

Zdroj: vlastné spracovanie

**Obr. č. 3 Percentuálne vyjadrenie záväzkov v roku 2011**

Zdroj: vlastné spracovanie

Grafické vyjadrenie vývoja záväzkov potvrdzuje, že podnik má najväčšie záväzky voči svojim dodávateľom, menšiu časť týchto záväzkov tvoria zamestnanci a bankové úvery.

Zhodnotenie

Vypracovaním analýzy finančnej situácie podniku je možné zistiť hlavné problémy podniku. Doba inkasa krátkodobých pohľadávok podniku je v rokoch 2009, 2010 nižšia ako doba obratu záväzkov z obchodného styku, no v roku 2011

dosahovala približne rovnakú hodnotu. Pre zlepšenie a zefektívnenie jeho dodávateľsko-odberateľských vzťahov podniku je potrebné prehodnotiť jeho inkasnú politiku. Znamená to lepšie preskúmať finančnú situáciu svojich zákazníkov (odberateľov), aby podnik poistoval svoje pohľadávky, sprísnil, respektíve skrátil dobu, odkedy od neho odberateľa prevezmú výrobky, až po uhradenie faktúry.

Analýzou podniku bol diagnostikovaný nasledovný stav finančného zdravia:

- podnik v rokoch 2009 – 2011 zvyšoval hodnotu krátkodobého majetku, ako aj dlhodobých a krátkodobých záväzkov,
- doba obratu pohľadávok bola dlhá v porovnaní s dobou obratu záväzkov,
- väčšiu časť záväzkov podniku tvoria dodávateľia,
- najväčšiu časť záväzkov voči podniku má najväčší odberateľ BSH Drivers and Pumps s.r.o., ktorému podnik z hľadiska dlhoročných dobrých vzťahov začal poskytovať mnohé úľavy, čo však odberateľ zneužíva a neplatí svoje pozdĺžnosti načas.

V záujme zlepšenia situácie v danom podniku by konkrétnymi riešeniami mohli byť:

- ✓ prehodnotiť inkasnú politiku, štruktúru dodávateľov a odberateľov,
- ✓ venovať väčšiu snahu modernizácii výroby (zavedenie čiarových kódov)
- ✓ sledovať neustály vývoj a prognózy situácie na trhu,
- ✓ znížiť množstvo zásob na sklade,
- ✓ využívať flexibilnejšie nástroje. [4]

Z pohľadu zabezpečenia finančného zdravia podnik potrebuje byť opatrnejší a obozretnejší, nakoľko vo vývoji je zrejme zvyšovanie záväzkov z dôvodu zvyšovania cien energií, problémov s bankami, neuhrádzaním faktúr odberateľov podniku v dohodnutom termíne. [8] To viedlo k zadlžovaniu podniku u dodávateľov a k zvyšovaniu pohľadávok. Takýto stav je nevyhnutné čo najskôr vyriešiť, aby podnik nezhoršoval svoje postavenie na trhu.

Záver

Dodávateľsko-odberateľské vzťahy zahŕňajú obchodný styk nielen dodávateľov a odberateľov, ale aj spojenie s ďalšími subjektmi (dopravcami, peňažnými ústavmi). V rámci týchto vzťahov vzniká záväzok dodávateľa dodať a poskytnúť odberateľovi konkrétne tovary a služby a na druhej strane záväzok odberateľa prevziať potrebné tovary a služby za dohodnutú cenu a v dohodnutom čase. Finančná situácia podniku je vyjadrená výsledkami jeho aktivít dosiahnutých v určitom časovom období. Je reprezentovaná mnohými finančnými ukazovateľmi, z ktorých je možné vybrať tie, ktoré odrážajú vzťah podniku s jeho obchodnými partnermi. Na základe ich analýzy bolo možné stanoviť finančné zdravie podniku a vytýčiť tých obchodných partnerov, s ktorými má podnik problém.

V prípade odberateľov, ktorí budú včas platiť svoje záväzky môže podnik uplatniť väčšie množstvo cenových výhod. Medzi tieto výhody je možné zaradiť množstevnú zľavu, dopravu zdarma, urýchléné vybavenia prípadných reklamácií. Pri zostavení optimálneho portfólia obchodných partnerov je potrebné neustále hľadať serióznejších dodávateľov a odberateľov, ktorí budú pre podnik znamenať väčší pocit istoty, stability a väčšiu konkurencieschopnosť. Z toho dôvodu je nevyhnutné zaviesť prísnejšie kritériá pri hodnotení a výbere svojich dodávateľov a odberateľov.

Pod'akovanie: Príspevok je výsledkom riešenia čiastkovej úlohy vedeckého projektu MŠVVaŠ SR KEGA č.015TUKE-4/2013 Príprava predmetu Základy podnikateľských zručností pre neekonómov.

Literatúra:

1. BAJUS, R. 2008. *Financie podniku*. Elfa, s.r.o., Košice, 2008. 156 s. ISBN 978-80-8086-079-0.
2. DRÁBEK, J., SUJOVÁ, A. 2005. *Ekonomika podniku*. TU Zvolen, 2005. 89 s. ISBN 80-228-1435-0.
3. JANEČEK, M. a kol. 1989. *Dodávateľsko-odberateľské vzťahy*: Rektorát Vysokej školy ekonomickej v Bratislave, 1989. 232 s. ISBN 80-225-0032-1.
4. MÁČE, M. 2006. *Platební styk- klasický a elektronický*, Grada Publishing a.s., Praha, 2006, 220 s., ISBN 80-247-1725-5.
5. MIHOK, J., VIDOVÁ, J., JANEKOVÁ, J. 2007. *Podnikové hospodárstvo- ekonomika podniku*: Strojnícka fakulta Technickej univerzity v Košiciach, 2007. 212 s. ISBN 978-80-8073-766-5.
6. ZALAI, K. a kol. 2002. *Finančno - ekonomická analýza podniku*: Vydavateľstvo Sprint vbra Bratislava, 2002. 305 s. ISBN 80-88848-94-6.
7. Kúpno – predajne vzťahy. 2013. [online] <http://sos-poznamky.meu.zoznam.sk/poznamky/ekonomika/kupno-predajne-vztahy>
8. Solventnosť. 2013. [online] http://www.financnik.sk/financie.php?did=ekonomicky-slovník-vysvetlenie-pojmu&dict=384&page_slovník=2
10. Interné materiály podniku.

Summary

Companies must many times meet various problems in case to avoid worsening of financial health. Due to the mentioned they provide number of conveniences for their clients with aim they would not go to the competition. In presented paper there is analyzed necessity to regard in financial situation supplier and client and when there is necessary to evaluate and prefer such clients that are most convenient for the firm and what measurement must firm accept against its client that cause paying

disability of the firm. Namely long term problems of the firm with suppliers and clients can seriously threaten the firm and therefore every firm should permanently diversify its business partners according dependence to its influence to its financial viability.

Kľúčové slová:

dodávateľ, odberateľ, finančné zdravie podniku, konkurencieschopnosť

Adresa autorov:

doc. Ing. Katarína Čulková, PhD.

doc. PhDr. Mária Antošová, PhD.

Technická Univerzita Košice, Fakulta BERG

Ústav Podnikania a Manažmentu

Letná 9, 040 01 Košice

tel.: +0421(0)55 / 602 3116

tel.: +0421(0)55 / 602 2983

e-mail: katarina.culkova@tuke.sk

e-mail: maria.antosova@tuke.sk

Impact of cultural diversity on brand strength in the hotel industry

International cooperation

Anja DANISZEWSKI - Anabel TERNES - Ian TOWERS

1. Introduction

The number of tourists visiting Berlin is a success story for the city. The number of visitors and the number of nights spent are rising on a monthly basis. Berlin alone accounts for almost 10,000,000 visitors and over 22,000,000 overnight stays annually. More than one-third of the visits to the city and overnight stays are accounted for by tourists from outside Germany, particularly from Europe (above all Britain, Italy and Spain), Russia and Asia.

As a result, the number of people employed in the hotel industry is steadily rising. According to the IHK Monitor of Skilled Employees, there is a shortage of 5,000 skilled employees in the hotel industry just in Berlin. The employment situation is also affected by the demographic change, just as are other industries. Unlike many other traditional industries, however, employing people from a migrant background or people from other countries is not a new practice in the hotel industry. Indeed, having multicultural teams has been part of the image of international hotel chains for many years. On the other hand, there are many traditional hotels whose employees are all German; one reason they prefer to employ people from the local area is in order to strengthen the local atmosphere of the hotel. To be able to continue to offer a high quality of service, more and more hotels are finding that they have no choice but to employ staff who come from a different cultural background. During interviews with experts from smaller traditional hotels, a frequent opinion was that guests like it when they feel at home, and part of that is having a German member of staff in front of you, whose native language is German and who looks like a German.

Companies and other organisations are becoming increasingly aware of the benefits of diversity. Dealing in a professional way with a mixed group of employees is becoming an important success factor in the context of the globalised economy. Diversity as a concept applies to many areas. Here, we look at the cross-cultural relationships and their management in the hotel industry. Knowledge of language and culture can open the way to reach new groups of customers and then to new markets. International and intercultural networks can lead to mutually

beneficial exchanges of experiences, new ideas and strategies. Intercultural management becomes even more important in this context, as it fosters an open organisational culture based on a shared understanding of different cultural backgrounds. Empirical studies of organisational psychology have provided evidence of the advantages culturally heterogeneous firms have, as they have access to staff whose values, personal characteristics and cultural influences vary greatly. Due to this mix of characteristics, such organisations are mostly more creative and can produce innovative solutions, and generally perform better than culturally homogenous organisations. Professional qualifications, knowledge of foreign languages, countries and other cultures can be intercultural success factors.

The hotel and tourism industries are traditionally more likely to be thought of in the context of intercultural communication than other industries. A large proportion of guests expect the usual standard of service in a hotel, but with a local atmosphere based on the hotel's geographic location. The mere presence of guests in hotels makes an isolation of cultural groups impossible and can lead to an awareness of the existence of other cultures.

The following research concentrates on the views of German guests and on German hotels. The research topic is highly relevant, given the demographic change and an awareness that the shortage in skilled staff and management cannot be met only by locals, and also given the constantly recurring debates about xenophobia set against the background of German history. Consequently, the hotel industry in Germany is an interesting research subject in the areas of intercultural cooperation and intercultural management. It could be a pioneer of intercultural management for other industries. Indeed, it could act as a kind of model, an example for other organisations and firms for how different cultures can work together quite naturally and in doing so take advantage of their differences and express them in a form of productive diversity.

2. Theory

Cultural Differences

A precondition for distinguishing between cultures is renouncing premature rushes to judgement, i.e. being aware of cultural relativism. The French anthropologist Claude Levi-Strauss says, "Cultural relativism affirms that one culture has no absolute criteria for judging the activities of another culture as 'low' or 'noble'. However, every culture can and should apply such judgements to its own activities, because its members are actors as well as observers".

Cultural differences manifest themselves through symbols, heroes, rituals and values. Symbols are the words, gestures, images or objects of a cultural group and represent the most superficial level manifestation. Heroes are people whose attributes are highly thought of within a cultural group; they may be fictional characters like Barbie or Batman. Rituals are the collective and socially necessary activities within a cultural group, such as greetings and religious ceremonies. At the core of a culture lie values, i.e. a general tendency to prefer certain conditions to

others. Values are emotions with a range from positive to negative range; here we are dealing with opposites and antitheses, like “good – evil”, immoral – moral”, “irrational – rational” and “logical – illogical”.

Intercultural Management

Intercultural management is a development of general management, as it includes some additional competencies.

Intercultural management is the targeted design, management and development of organisational systems and processes in a context that is characterised by the coming together of at least two different cultures.

Intercultural management is management that crosses cultural boundaries , i.e. it must take into account cultural and intercultural characteristics.

It is important to recognise and analyse significant intercultural factors. Individuals’ behaviour is influenced by not only national cultures, but also regional and area cultures. Personal characteristics play a role in addition to these aspects.

As intercultural management becomes ever more important, Intercultural competence is becoming even more significant since it enables effective ways of behaving towards and with other cultures.

Intercultural Competence

Thomas, Kamhuber and Layes define intercultural competence as “the ability to appreciate cultural conditions and factors of influence within oneself and in others in the acts of perceiving, judging, feeling and taking action; to acknowledge and respect them; and to put them to productive use in terms of mutual adaptation, in tolerance where there are incompatibilities, as well as in the development of synergistic forms of living together and world orientation.”

Managers must generally have at their disposal expertise, process skills and leadership skills, coupled with social skills. At the same time, they must be skilled in adapting to new situations , which means being able to use their core competencies in an intercultural environment and being able to adapt them to different cultures and individuals. This is made possible by having an understanding of culture generally, and more specifically by knowing about different cultures and intercultural relationships.

These skills can then be brought into action when they form the basis of intercultural decision-making and management competencies.

Intercultural Marketing

Expanding business onto the international market calls for a change in perspective. Changing the method of distribution, setting a price appropriate to the market and simply providing translations are no longer sufficient.

Intercultural marketing concentrates on the similarities with a target group that are based on ethnicity and culture. This includes the culturally specific impact of

symbols, colours and tastes, as well as the interpretation of words and gestures – an impact that is often unconscious.

To be successful on the market requires dealing with cultural particularities. Only a manager who knows and understands the cultural background is in a position to shape product marketing in a culturally appropriate way, and in this way be able to obtain a sustainable competitive advantage.

Intercultural Affairs and Management

Two opposing positions can be identified in the field of “culture and management”, which has become increasingly important in recent years: the universalist and the culturist positions. Universalists insist on a culture-free thesis which states that management principles are valid at all times and in all places, regardless of cultural conditions. On the other hand, culturists argue that as cultural conditions, values and motivations differ, so do the appropriate management principles. Underlying both points of view is the argument that cultural differences make the global standardisation of management tools and the development of transnational competitive advantage more difficult. There has been significant change and development of different perspectives in this discussion over the years. In recent years, the view that cultural diversity in firms can lead to competitive advantage has been gaining ground.

3. Results

340 people participated in the study, which was carried out online. The survey instrument was pretested, when a test group evaluated, completed and corrected the questions. Almost 90% of the respondents were aged between 20 and 30.

The gender split was not equal: 55% of respondents were female, 34% were male, while 11% provided no information.

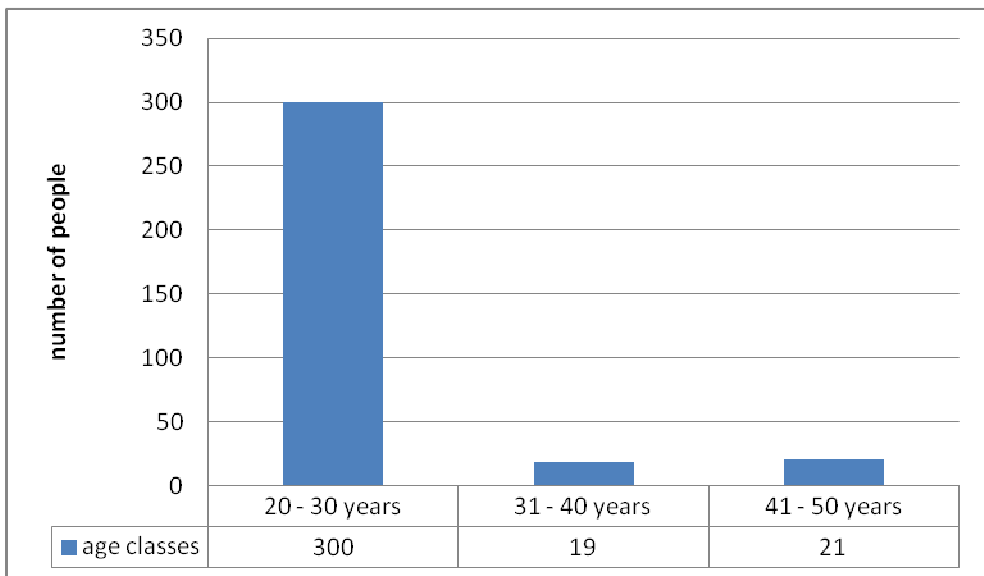


Figure 1: Age groups of the participants

The highest level of education of 56% of the respondents was the university entrance level, 23% had a bachelor degree, almost 9% a master's degree and the remaining respondents had an MBA or PhD degree.

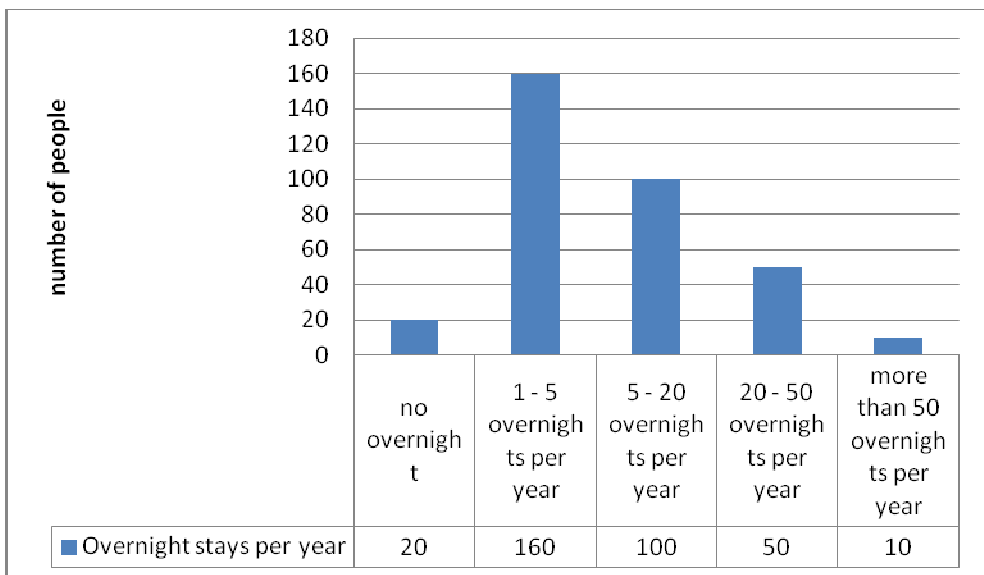


Figure 2: Overnight stays per year

The number of overnight stays in German hotels was very low. 50% of respondents indicated that they had spent only 1-5 nights in German hotels. 20

respondents had spent no nights in hotels for business reasons, which is related to the characteristics of the respondents - most are students and are not employed. Those few who were doctoral students and other older respondents indicated they spent between 20-50 nights or even over 50 nights per year in German hotels on business travel.

A closer analysis of the completed responses shows that these responses are linked to the characteristics of the respondents. The younger age groups indicated they spent no or very few nights in hotels in Germany, which is supported by the fact that only one third of Germans (according to the Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V.)¹ spend their vacations in Germany. That the older age groups spend more nights in German hotels is usually caused by their jobs, because the number of nights they spend in German hotels was in most cases the number they spend for their jobs.

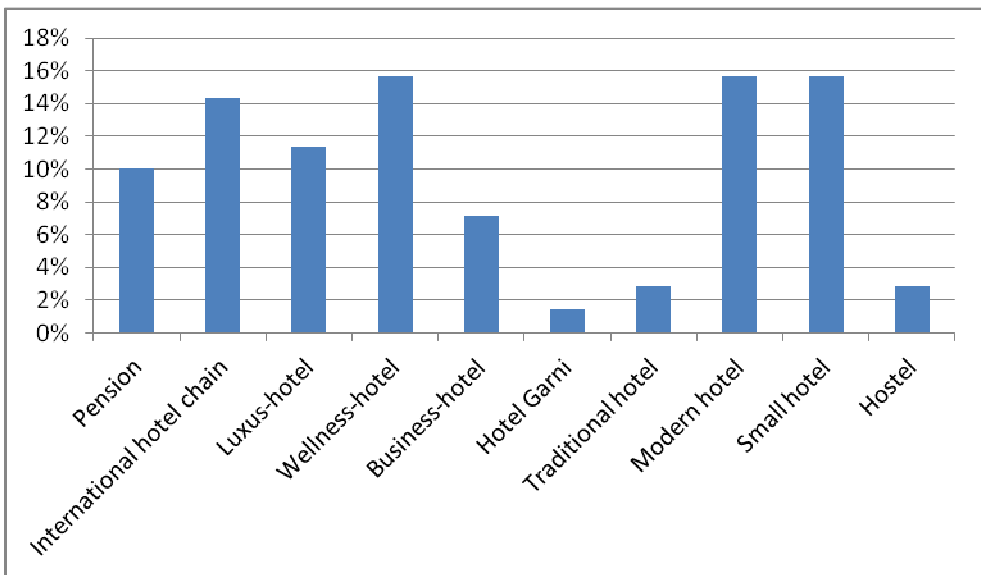


Figure 3: Preferred Hotel Types

The most popular type of hotel, with 18.5% of all votes, was the modern hotel, closely followed by wellness hotels and small hotels (15.5% of votes each). International hotel chains were in third place with 14.3%. Interestingly older and more experienced individuals mainly prefer business hotels and international hotel chains, which is related to the number of business travel related overnight stays.

¹ www.fur.de/index.php?id=impressum

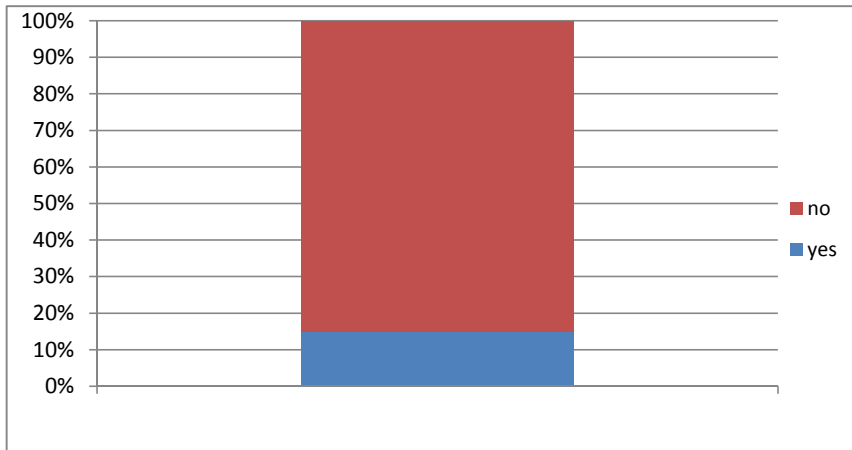


Figure 4: Relevance of Cultural Affiliation of Employees

The survey results show that only 15% of respondents find it important that the staff in the hotel in Germany where they are staying should belong to a particular culture. The reasons they gave for their answer include “simpler communication”, a “more pleasant” “almost like home feeling” through the presence of staff from the same culture. An additional argument was that “mixed personnel”, characterised by a “mix of cultures” seems livelier and more creative and is a “sign of internationality”.

The majority who states that the culture of the staff members is irrelevant justified this with the fact that different cultures and ethnicities in the hotel industry are varied and have a positive impact, but do not have a direct effect on “service quality”, “friendliness” and “attentiveness”, which are the most relevant and desirable attributes of hotel staff.

What respondents felt about the areas of responsibility of international employees is noteworthy. International staff awakens positive feelings in 95% of respondents. The same percentage views it as something negative if international staff is put into areas of low responsibility. Additionally, all respondents agreed that there is a positive effect when staff who has an international and intercultural background are active in all areas of a hotel.

Only 4% of respondents wish to have services from staff from a specific culture (by which the respondent’s own culture was meant). Worth mentioning in this context is however a point that was made numerous times: in areas where there is direct contact with guests (the front office, for example) interculturality and the ability to speak several languages are neither necessary nor desirable from a guest

point of view, but do have benefits.

These findings were also made on the hotel side during the study: many managers reported that there is a great demand for internationality for direct contact with customers, and that this is therefore taken into consideration during the recruitment process. International members of staff are seen as better people to deal with by guests who come from the same country. International staff in other departments, such as service, is also viewed as ideal for taking care of international guests.

20% of respondents hoped to deal with staff who spoke the same language. The other respondents viewed this as a positive factor, but not as a must. Almost 90% of respondents were against having a quota for a balanced mix of local and foreign employees. This reflects the overall complexity of the theme, because the majority was of the opinion that quotas not only prevent an evaluation of the qualifications, competencies and achievements of an individual, but are also just oriented on inflexible numbers and legal requirements.

The most important criterion when making hotel reservations abroad for 120 of the respondents was the “location”; in second place, with 110 votes, was “price”. Interestingly, “culture” was in third place - this meant an orientation to local values, traditions, culture and language) – it received 20 more votes than “stars” and “reviews”.

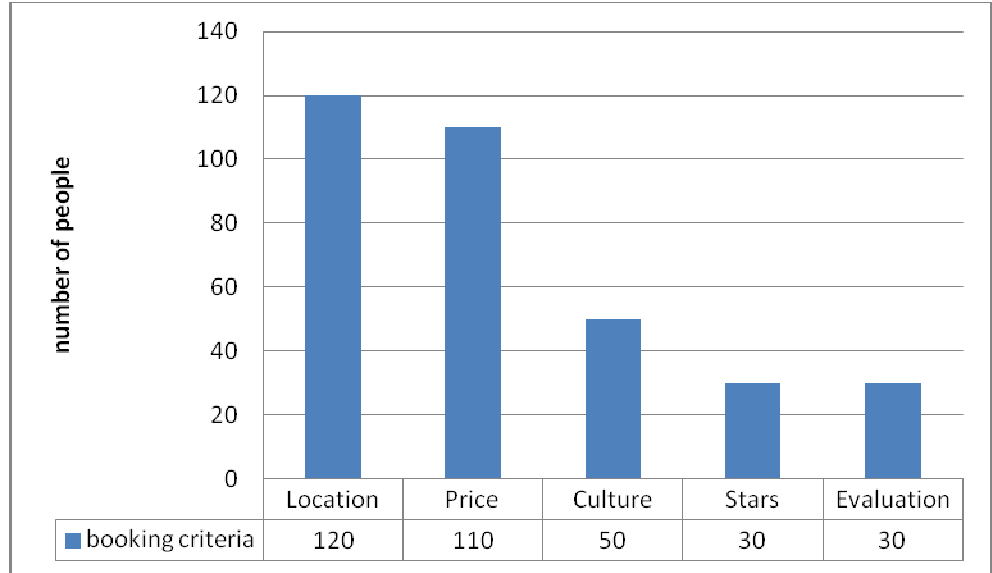


Figure 5: Booking Criteria

Interestingly, the final survey questions clearly identified the effect of international staff. Although nationality and interculturality were not seen as must-haves in the hotel industry, the majority of respondents agreed on the positive effect of international staff.

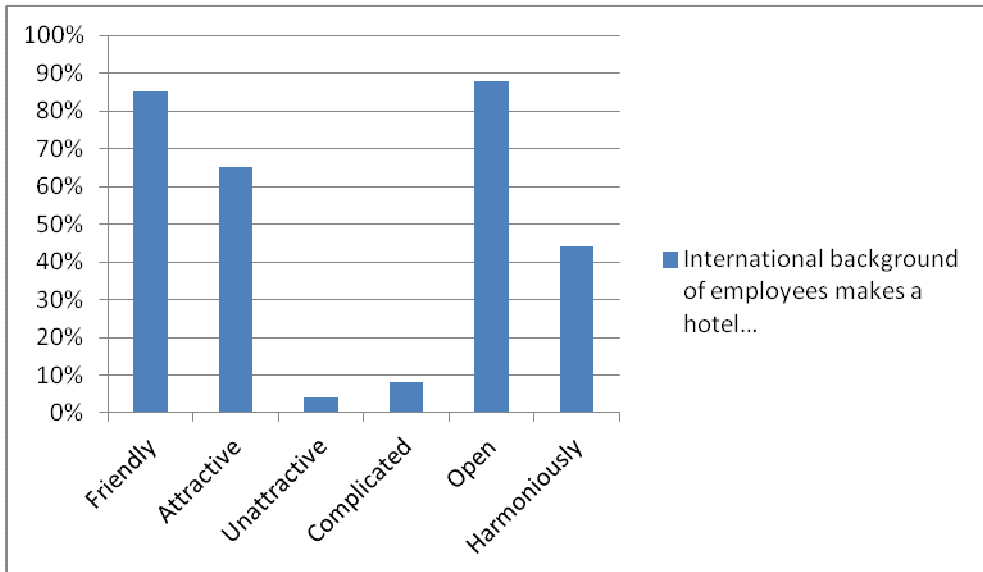


Figure 6: Attractiveness of the International Background of Employees at a Hotel

The results of the survey show that staff with an international background makes a hotel more open, friendly, attractive and harmonious.

The reasons provided include “openness” and “tolerance”, which should be the “norm” today. Origin, language and culture do not have a direct impact on service quality, but heterogeneous groups are generally more successful and livelier; they promote integration, improve the hotel’s image and allow the guest to have a warm feeling of security.

4. Conclusion and Discussion

Our findings are consonant with another survey, in which hotel managers were asked why they employ people with a migration background or from other countries. The most commonly mentioned motive for this was cultural diversity, which enables creativity.

From the point of view of internal communication, employing people with a migration background fosters communication between employees “because the staffs are interested in each other and want to learn more from each other, being

curious about cultural differences.” It also encourages “farsightedness by staff, both in culture and politics, because they learn from each other.”²

The best mottos for hoteliers from Berlin, according to Willy Weiland, President DEHOGA Berlin, are: “Find your market segment and meet the expectations of your guests” and “A hotel needs a face.”³

Real interculturality in its teams can lead to a clear competitive advantage for a hotel in a multifaceted competitive arena, where not only the increasing number of hotels but also the presence of well-known and established hotels and hotel chains represent a major challenge.

Some hotels have already put this into practice. Their publicity specifically features an international team as a symbol for internationality, openness and harmonious cooperation, as well as to show Corporate Social Responsibility in practice. Other hotels primarily target a distinct customer group and so prefer to employ people from particular cultures.

6. Literature

1. Bergemann, Niels / Sourisseaux, Andreas L.J.: Interkulturelles Management, 3rd Ed. (2003 Springer-Verlag, Berlin Heidelberg New York)
2. Bolten, Jürgen: Cross Culture – Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft, 2nd Ed. (1999 Verlag Wissenschaft und Praxis, Sternefelds)
3. Chatman, Jennifer A. / Polzer, Jeffrey T. / Barsade, Sigal G. / Neale, Margaret A., Being Different Yet Feeling Similar: The Influence of Demographic Composition and Organizational Culture on Work Processes and Outcomes (1998 Administrative Science Quarterly, Vol. 43, No. 4.)
4. Daniszewski, Anja: Interkulturalität und Integration in Unternehmen. Erkenntnisse über die gehobene Berliner Hotellerie, als Arbeitgeber für Personen mit Migrationshintergrund. Bachelorarbeit. SRH Hochschule Berlin. Berlin 2013.
5. Freyer, Walter: Tourismus-Marketing, Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft, 7th Ed. (2011 Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München)
6. Green, Simon: European View, Europe and Immigration, The Challenge of Immigrant Integration in Europe (2007 Forum for European Studies, Brussels)
7. Hänssler, Karl Heinz: Management in der Hotellerie und Gastronomie,

² (Daniszewski, A. – Interculturalism and integration, S. 55)

³ [http://www.ihk-](http://www.ihk-berlin.de/servicemarken/presse/Zeitschrift_Berliner_Wirtschaft/BERLINER_WIRTSCHAFT_Archiv/BERLINER_WIRTSCHAFT_2013/BERLINER_WIRTSCHAFT_Juli_August_2013/2497900/Hotellerie_im_Hoehenflug.html)

[berlin.de/servicemarken/presse/Zeitschrift_Berliner_Wirtschaft/BERLINER_WIRTSCHAFT_Archiv/BERLINER_WIRTSCHAFT_2013/BERLINER_WIRTSCHAFT_Juli_August_2013/2497900/Hotellerie_im_Hoehenflug.html](http://www.ihk-berlin.de/servicemarken/presse/Zeitschrift_Berliner_Wirtschaft/BERLINER_WIRTSCHAFT_Archiv/BERLINER_WIRTSCHAFT_2013/BERLINER_WIRTSCHAFT_Juli_August_2013/2497900/Hotellerie_im_Hoehenflug.html)

- Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 8th Ed. (2011 Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München)
8. Hofstede, Geert: Interkulturelle Zusammenarbeit, Kulturen, Organisationen, Management (1993, Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden)
 9. Hofstede, Geert: Lokales Denken, globales Handeln, 3rd Ed. (2006 Deutscher Taschenbuch Verlag, München)
 10. Koch, Eckart: Interkulturelles Management (2012 UVK Verlag, Konstanz)
 11. Weinshall, Theodore D.: Culture & Management (1977 Penguin Books Ltd, New York)

Internet sources

12. www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BinnenhandelGastgewerbeTourismus/Tourismus/TourismusinZahlen1021500117004.pdf?__blob=publicationFile, S. 34
13. www.ihk-berlin.de/servicemarken/presse/presseinfo/2507836/Berliner_Wirtschaft_Hotellerie_ueberzeugt_mit_guten_Ideen_fuer.html (07.10.2013, 15:13)
14. www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/CdV_Diversity_Dimension_Oktober_2011.pdf (16.06.2013, 13:23)
15. www.fix-interkulturell.de/de/interkulturelles-marketing/ 02.09.2013 13:09
16. www.fur.de/index.php?id=impressum
17. www.ihk-berlin.de/servicemarken/presse/Zeitschrift_Berliner_Wirtschaft/BERLINER_WIRTSCHAFT_Archiv/BERLINER_WIRTSCHAFT_2013/BERLINER_WIRTSCHAFT_Juli_August_2013/2497900/Hotellerie_im_Hoehenflug.html

Key Words:

Intercultural Management, Intercultural Marketing, Diversity, Integration, Internationality

Address of authors:

BA Anja Daniszewski
SRH University Berlin
Ernst-Reuter-Platz 10, Raum S. 005
Tel.: +49 (0) 30 374 374 350
E-Mail: anjadaniszewski@yahoo.de

Prof. Dr. Anabel Ternès

(Professorin)

Studiengangleiterin Kommunikationsmanagement (Programme Director of
Communication Management)

SRH University Berlin

Ernst-Reuter-Platz 10, Raum S. 005

Tel.: +49 (0) 30 374 374 350

E-Mail: anabel.ternes@srh-hochschule-berlin.de

Prof. Dr. Ian Towers

(Professor)

Studiengangleiter Business Administration, B.A. (Programme Director Business
Administration, B.A.)

Ernst-Reuter-Platz 10, Raum S. 005

Tel.: +49 (0) 30 374 374 340

E-Mail: ian.towers@srh-hochschule-berlin.de

Organizácia reálneho marketingu v spoločnosti typu B2B

Real Marketing Organization in the B2B Company

Anna DIAČIKOVÁ

Úvod

Základným atribútom trhovo - orientovanej ekonomiky a vyjadrením jej reality je súbor činností označovaný pojmom marketing. Marketing predstavuje celý komplex činností od nápadu až po pretavenie tohto nápadu do konkrétneho produktu, jeho uvedenia na trh, vyhodnocovania súvisiacich aktivít a neustálej komunikácie a podpory komunikácie so zákazníkom.

Marketing vznikol v druhej polovici 19. storočia, kedy v dôsledku prudkého rozvoja priemyselnej výroby sa časť tovarov stávala nepredajnou. Podnikatelia si začali uvedomovať, že sa odbytom tovaru musia začať zaoberať dávno pred tým než ho vyrobia. Od vtedy prešiel marketing dlhú cestu a možno ho systémovo rozdeliť do piatich vývojových etáp: od primitívneho marketingu (obdobie rokov 1850 – 1920), cez masový marketing (1920 – 1940), diferencovaný marketing (1940 – 1960), integrovaný marketing (1960 – 1980) až po medzinárodný marketing (1980 – súčasnosť). Časové obdobia skôr vychádzajú z amerického prostredia, ktoré v 20. storočí neprežilo na svojom území hrôzy vojen, ako napr. Európa, avšak etapy charakterizujúce marketingové koncepcie sú identické. Tieto vývojové etapy je možné pomenovať a charakterizovať aj koncepciami, ktoré boli v tej – ktorej fáze marketingu presadzované. Ako prvá etapa to bola výrobná koncepcia (zvyšovanie objemu výroby umožňovalo znižovanie nákladov a cien), druhá etapa – výrobová koncepcia (vychádzala z predpokladu, že zákazník dáva prednosť kvalitnému produktu), tretia etapa – predajná koncepcia (vychádza z predpokladu, že zákazník sa na trhu ťažko orientuje a nastupuje masová reklama), štvrtá etapa – marketingová koncepcia (prispôsobovanie sa želaniam zákazníkov, získavanie nových zákazníkov, boj s konkurenciou) a piatou etapou je koncepcia sociálne – etického marketingu (všeobecne je snahou obsluhovať trh produktami, ktoré nie sú v rozpore so spoločensko – etickými záujmami).

V podmienkach povojnového Československa, resp. Slovenska môžeme hovoriť o prítomnosti marketingu najmä od konca 80. rokov, resp. začiatku 90. rokov 20. storočia, kedy došlo k výraznej zmene v riadení národného hospodárstva. Rozpad politického systému bývalého socialistického spoločenstva priniesol prevratné zmeny nielen pre krajiny, ktorých sa bezprostredne týkal, ale aj pre celé svetové hospodárstvo. Do hodnotenia tohto obdobia je potrebné začleniť v kontexte vývoja národnej, medzinárodnej a globálnej ekonomiky, predovšetkým vstup fenoménu novodobých dejín a tým je celosvetová informačná sieť internet a súvisiace informačno – komunikačné technológie, ktoré nás čoraz viac presvedčajú o ich absolútnom vplyve na rýchlo sa meniaci svet.

Žijeme v dobe neustálych zmien. Zmeny sa týkajú všetkých oblastí: sociálnych, politických, ekonomických, technických i technologických. Jedinou konštantou, ktorá charakterizuje tento neustále sa meniaci svet je zmena. Zmena sa prejavuje na všetkých úrovniach: od globalizujúceho sa sveta, regiónov, cez mikroúroveň organizácií až po konanie a formovanie sa človeka. V kontexte týchto zmien je spracovaný aj predkladaný príspevok, ktorého cieľom je na základe reálnej praxe firmy typu B2B poukázať na rozmanitosť možností organizovania činností súvisiacich s marketingom, t. j. organizácia marketingu je originálna, pretože každá firma je originálna. Rozhodne musí vychádzať z reálneho konkrétneho firemného prostredia, pričom je samozrejmé, že rešpektuje princípy teórie marketingu.

Aspekty súvisiace s kontextom marketingu

Marketing je ekonomická kategória, ktorá sa vyznačuje mnohými definíciami. Čím je definícia jednoduchšia, tým je zrozumiteľnejšia a čím je zrozumiteľnejšia, tým je v praxi efektívnejšie aplikovateľná.

Jedna z novších definícií pre globálnu ekonomiku označuje marketing ako proces na zisťovanie toho, čo zákazník potrebuje a uspokojovanie zákazníka takým spôsobom, aby výrobca / dodávateľ dostal naspäť to, čo potrebuje. Tiež jednou z funkcií marketingu, zvlášť významné pre globálnu ekonomiku je pozitívne sa odlišovať, t.j. aby zákazníci videli, že to, čo dodávateľ ponúka vyhovuje ich potrebám lepšie, ako výrobok / služba kohokoľvek iného [13].

Dynamicky sa meniace globálne podmienky viedli k novému marketingovému konceptu, ktorý bol nazvaný P. Kotlerom ako relačný (vzťahový) marketing. Relačný marketing, ktorého podstatou je hodnota a vzťah, sa uplatňuje v novej ekonomike, kým v priemyselnej ekonomike prevládal transakčný marketing, založený na masovej výrobe a na procese výmeny. Rozdiel medzi transakčným a relačným marketingom je definovaný ako posun vo dvoch rovinách:

- posun od konkurencie a konfliktov k vzájomnej spolupráci, t.j. v transakčnom marketingu vyvíja dodávateľ na zákazníka nátlak, aby kupoval jeho produkty, v relačnom marketingu sa dodávateľ sústreďuje na vytvorenie hodnoty pre zákazníka, ktorú hľadá

- posun od nezávislosti subjektov trhu a voľby k vzájomnej závislosti, t.j. v transakčnom marketingu sú zákazníci vystavení konkurujúcim produktom a v relačnom marketingu sa konkurenti spájajú do siete vzájomne výhodných vzťahov [4].

Keď bolo v roku 1992 na summite v brazílskom Riu de Janeiro 105 štátni parafované prijatie marketingovej podnikateľskej filozofie tvorby hodnoty pre adresné firmy, všetci prítomní postojáčky tlieskali. Málokto si vtedy uvedomil dôsledky tohto kroku pre jednotlivé kontinenty, štáty, regióny a podniky. Všetci si vtedy mysleli, že odrazu sa začne ako švihnutím kúzelného prútika na celom svete, a minimálne v 105 zúčastnených štátoch, vyrábať len to a v takom množstve, pre čo predtým marketing našiel „adresáta“ a zabezpečil spotrebu. Účastníci konferencie sa nazdávali, že tak sa ukončí plytvanie zdrojmi, ukončí sa výroba pre sklad a všetko bude v ekonomickej a environmentálnej harmónii. Nikto z prítomných na summite však nepočítal s tým, že zavedenie marketingovej koncepcie bude predstavovať nadľudský výkon po celé desaťročia. Odpoveď na otázku, prečo je to tak, nie je jednoduchá. Možno ju sformulovať do troch rovín:

- vždy budú existovať subjekty, ktoré neprijmú novú marketingovú filozofiu, vystačia s výrobkovou koncepciou, či koncepciou predaja a nanajvýš z marketingových nástrojov budú používať reklamu. Sú to firmy, ktorých produkty sú tradičné a žiadané aj bez používania marketingu

- do druhej skupiny patria firmy, ktoré aplikujú marketingovú filozofiu podnikania, avšak ich láka masový trh, z ktorého plynie znižovanie nákladov a dosahovanie primeraného zisku, preto neuplatňujú dôsledne segmentáciu trhu a adresného zákazníka s „na mieru ušitým“ výrobkom / službou

- tretiu skupinu reprezentujú firmy, ktoré dôsledne aplikujú marketingovú podnikateľskú filozofiu tvorby hodnoty pre adresné trhy a adresných zákazníkov [3].

S. Zyman, fenomenálny marketingový manažér spoločnosti Coca Cola povedal: Marketing, tak ako sme ho poznali, v znalostnej ekonomike končí. Nastupuje pragmatický marketing, ktorý je predovšetkým tvorivý, odvážny a účinný. Ponuka už nie je adresovaná neznámym potenciálnym zákazníkom, ale je adresovaná existujúcim, ktorým ponúka nové hodnoty.

Hybnými silami éry nového marketingu sú [6]:

- výskum trhu – analýzy správania sa zákazníka
- sieťový manažment – spolupráca všetkých zainteresovaných oddelení vo firme s cieľom vytvorenia efektívnej komunikácie so zákazníkom prostredníctvom marketingového pracovníka/ predajcu

- posun k vzťahovému (relačnému) marketingu – spoločná zainteresovanosť všetkých oddelení vo firme, ale aj externé prostredie a konkurenčné prostredie

- nie hľadanie nových zákazníkov, ale pestovanie existujúcich – najnovšie poznatky výskumu zákazníkov dokazujú, že rentabilita zákazníkov rastie s dĺžkou trvania obchodného vzťahu a že získavanie nových zákazníkov je v dôsledku

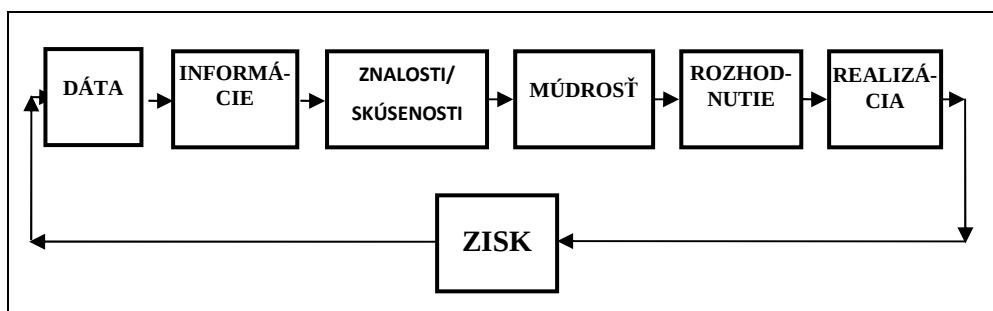
vysokých nákladov na komunikáciu a klesajúcej účinnosti reklamy stále menej rentabilné

- dôraz sa kladie na špecializáciu, čo v globálnom pohľade znamená kladenie dôrazu na inovačné centrá. V budúcnosti sa bude súťaženie krajín o takéto centrá vyostrovať, pretože oni sú zdrojom bohatstva a vysokých miezd

- úlohou znalostného centra vo firme bude zodpovedne analyzovať interné a externé trendy a navrhovať efektívne marketingové koncepcie

- novou konkurenčnou výhodou sa stala schopnosť spracovávať informácie a ich cieľavedomé využívanie na implementáciu inovačnej stratégie.

Algoritmus schopnosti spracovávať informácie znázorňuje obr. 1 a je nazývaný v [1] hodnotovým reťazcom informačného procesu.



Obr. 1 Hodnotový reťazec informačného procesu

Zdroj: DIAČIKOVÁ, A. 2007.

Svetové trendy v manažmente, ktoré ešte nedávno z hľadiska všeobecného vývoja dávali tušiť, že korporácie, aby boli dlhodobo úspešné, budú alokovať popri existujúcich zdrojoch (financie, suroviny, stroje, technológie, energie, ľudia) aj informačné zdroje, sa stávajú nespochybniteľným faktom. Informácie, pretransformované do znalosti spoločnosti sa už stávajú konkurenčnou výhodou pri správnom použití. Kým prvé zdroje sú predovšetkým finančnou záležitosťou, firmu riadenú znalosťami, ktoré tvoria zamestnanci je možné budovať len postupne spolu s firemnou kultúrou. Je to predovšetkým úloha manažmentu a vhodne zvolených metód riadenia. Aj napriek tomu, že implementácia znalostného manažmentu do riadenia firmy si nevyžaduje zvlášť vysoké finančné nároky, nie je to jednoduché, keď spoločnosti prechádzajú procesom transformácie a veľkých zmien, kde je ťažké definovať dlhodobé stratégie a navyše tieto spoločnosti sú súčasťou veľmi turbulentného prostredia.

Dobre pracovať s informáciami vo firme, teda mať znalosti, ako ich použiť, neznamená, že ich musí byť obrovské množstvo. Dôležité je vedieť, ako získať zo znalostí, ktoré sú roztrúsené po firme konkurenčnú výhodu, čo vôbec nie je jednoduché. Jednotlivec svoje znalosti môže využívať vždy, lebo ich má stále k dispozícii. No pre firmu so stovkami či tisíckami zamestnancov to už problém je.

Ľuďom nemožno prikazovať zdieľať znalosti, ale môžeme riadiť prostredie, v ktorom sa znalosti môžu vytvárať, objavovať, zachytávať, zdieľať, extrahovať, overovať, odovzdávať, prijímať, upravovať a aplikovať. A to je úlohou firemnej kultúry, ktorá bariéry zdieľania (technologické bariéry, podnikové procesy, organizačná štruktúra, ľudské chovanie) maximálne eliminuje, aby znalosti voľne prúdili a informácie boli zmysluplne využívané pri naplňaní marketingovej a podnikateľskej stratégie [2].

Competitive Intelligence

Faktory ako prechod k trhovej ekonomike, globalizácia alebo prudký rozvoj informačno-komunikačných technológií vyostroili konkurenčný boj na jednotlivých trhoch. Firmy čoraz viac začali pociťovať potrebu včasnej informovanosti o tom, čo sa v ich okolí a na ich trhu deje, aké kroky podnikla konkurencia, či sa nevyskytol nový hráč na trhu, resp. niekto z trhu odišiel. S rastúcim trhom, rastú aj požiadavky na vrcholový manažment a ich správne rozhodnutia. Firmy si začínajú uvedomovať, že k správne rozhodnutiu im už nestačí len určitý zhľuk informácií z interného a externého prostredia, ale komplexná, ucelená a hlavne rýchlo dodaná relevantná správa. Preto podniky začali do svojej organizačnej štruktúry začleňovať samostatných pracovníkov na zber, analýzu a vyhodnotenie informácií o konkurencii a konkurenčnom prostredí a ich následnú distribúciu vo forme správy. Proces, ktorý toto všetko pokrýva sa označuje Competitive Intelligence (CI), v ČR a SR známy aj ako *Konkurenčné spravodajstvo*.

Definícií CI je niekoľko. Najviac preferované definície CI sú od svetovej autority danej problematiky a to združenia profesionálov okolo Competitive Intelligence a to SCIP. V roku 2004 definovali CI ako systematický a etický program pre zber, analýzu a organizovanie vonkajších informácií, ktoré môžu ovplyvniť plány spoločnosti, jej rozhodnutia a riadenie.

CI je súčasťou nadradenej kategórie Business Intelligence, ktorá je chápaná ako skupina prostriedkov a nápadov podporujúca všetky oblasti manažérského rozhodovania s dôrazom na zlepšenie informovanosti manažérov na všetkých stupňoch riadenia. Obsahuje informácie, ktoré nie sú nutne konkurenčné a zahŕňajú hlavne spravodajstvo a prácu s informáciami, ktoré sú vo vnútri podniku. Hlavne v americkej literatúre dochádza často k označeniu konkurenčného spravodajstva práve termínom Business Intelligence [8].

B2B spoločnosť – skupina Chemosvit a Finchem

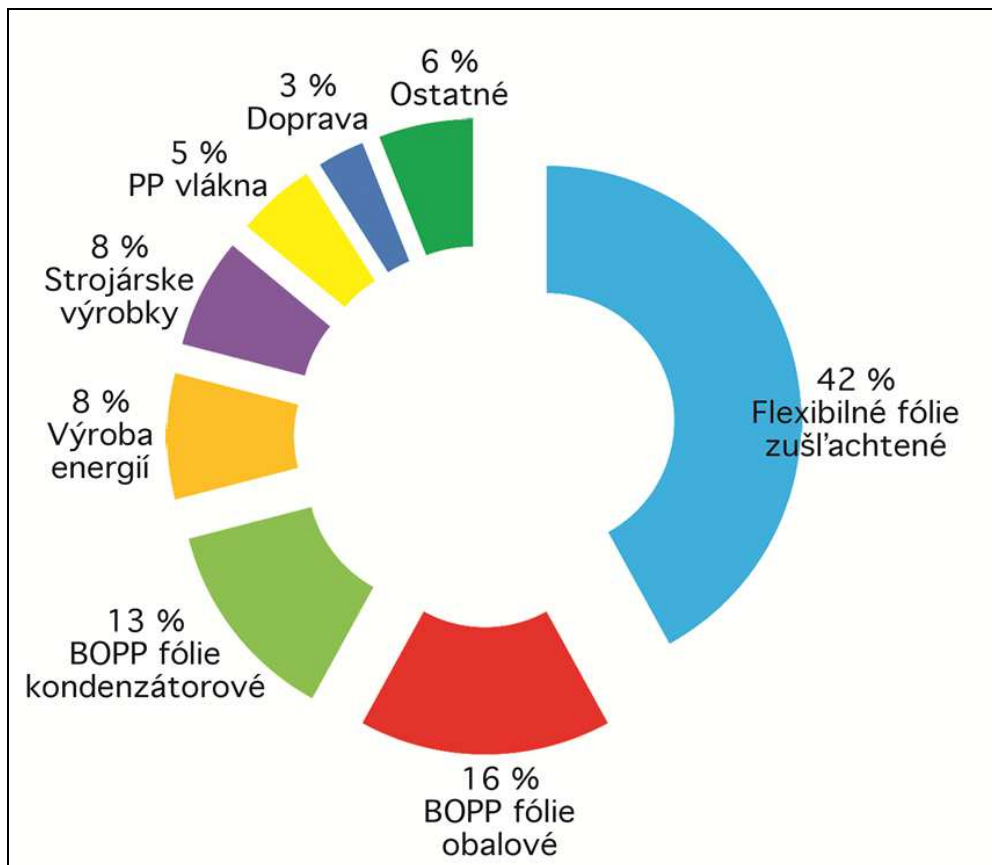
Skupiny firiem spoločností Chemosvit a Finchem sú dnes moderné, konkurencieschopné a flexibilné spoločnosti pokračujúce v rozvíjaní základných princípov podnikania jej zakladateľa firmy Baťa zo Zlína, ktorá v roku 1934 priniesla pod Tatry investičný kapitál a podnikateľský zámer, avšak po sľubných prvých rokoch rozvoj zastavila ničivá vojna. Po ťažkých povojnových rokoch, ale v úplne nových podmienkach sa firma postavila na vlastné nohy a rozbehol sa nový intenzívny rozvoj. Firma zodpovedne ustála aj zložité 90. roky 20. storočia. Aby sa dnes mohlo konštatovať, že spoločnosti sú silné, flexibilné a konkurencieschopné, museli prejsť dlhú, často zložitú a namáhavú cestu. Po privatizácii pred 20 rokmi si vytýčili motivujúcu víziu s veľmi silnou emóciou „Vybudovať modernú spoločnosť európskej úrovne“. Sloganom, ktorý prenikol do celej spoločnosti, do všetkých procesov je, že „Vieme zmysluplne využívať náročné výzvy“.

Spoločnosť Chemosvit, a.s. a jej skupina firiem a spoločnosť Finchem, a.s. a jej skupina firiem patria k najvýznamnejším podnikateľským subjektom v Slovenskej republike. Je jednou z posledných veľkých spoločností zo skupiny chemických firiem na Slovensku, ktoré boli zoskupené v bývalej VHJ Slovchémia, ktorú vlastní slovenský kapitál. Filozofiu, ktorú prijali majoritní akcionári pri privatizácii spoločnosti v roku 1994 o udržaní si majoritného balíka akcií, sa darí naplňovať. Správnosť prijatej filozofie je už potvrdená takmer dvoma desaťročiami, keď Chemosvit rastie, rozvíja sa, investuje do moderných výrobných technológií, ale aj do ochrany životného prostredia a rozvoja ľudských zdrojov. Je to moderná, zákaznícky orientovaná spoločnosť, ktorá si ctí svojho zákazníka a vytvára partnerské transparentné vzťahy v celom dodávateľsko-odberateľskom reťazci a s ďalšími stakeholdermi.

Kľúčovými výrobnými aktivitami, zobrazené na obr. 2, v súčasnosti sú:

- výroba BOPP (biaxiálne orientovaných polypropylénových) obalových fólií a elektrofólií
- výroba PE (polyetylénových) a CPP (liatych polypropylénových) fólií
- zušľachtovanie (príprava tlače, flexotlač, hlbkotlač, metalíza, laminácia, rezanie) obalových a neobalových fólií pre potravinárske a nepotravinárske aplikácie
- výroba vreciek rôznych druhov a odnosných tašiek
- výroba PP (polypropylénových) vlákien a ponožiek
- strojárnska výroba
- výroba baliacich automatov
- spracovanie plastových druhotných surovín
- výroba energií.

Všetky servisné a obslužné činnosti, okrem IKT boli postupne vyčlenené v rámci skupín Chemosvit a Finchem. Skupina v súčasnosti zamestnáva 2300 ľudí na Slovensku, ČR, Ukrajine a Fínsku.



Obr. 2 Produktové portfólio v skupinách Chemosvit a Finchem

Zdroj: LACH, M., DIAČIKOVÁ, A. 2013

Vývoj marketingu a organizácia marketingu v skupine Chemosvit

Zákazník nekupuje výrobok či službu, ale kupuje len riešenia svojich problémov, potrieb a čoraz viac svojich želaní (T. Leavitt), preto je účelom existencie firmy aktívne vytvárať zákazníka so špecifickými potrebami, aktívne vyvolávať nové potreby zákazníkov, vytvárať nové produkty / služby a na to je potrebné mať vo firme vybudovaný sofistikovaný expertný informačno – znalostný systém. V Chemosvite, vzhľadom na core business firmy, to bolo zrejme od začiatku vzniku nových hospodárskych podmienok a vyvolaných zmien. Národná centrálna organizácia zahraničného obchodu stratila zmysel a bola neudržateľná.

Manažment akciovej spoločnosti Chemosvit, a.s., ktorý po spoločensko-politických zmenách v krajine v roku 1989 včas a kvalifikovane rozpoznal nové príležitosti, ale i ohrozenia na otvorenom trhu, úspešne zvládol krízový manažment a rozhodol o stratégii firmy a strategických cieľoch, ktoré obsahovali aj vybudovanie nových odborných útvarov, ako bol napríklad marketing a súvisiace podporné činnosti. Namiesto budovania rigidných organizačných štruktúr boli tieto aktivity na vtedajšiu dobu veľmi flexibilne zabezpečované a manažované centrálné na Úseku strategického rozvoja, čo spätné zhodnotenie novodobej histórie (po r.1990) firmy potvrdzuje správne rozhodnutia aj v oblasti organizácie marketingu. Špecifické výroby si niektoré marketingové aktivity, spadajúce pod označenie operatívny marketing zabezpečovali od začiatku vyčlenenia do dcérskych spoločností vo vlastnej réžii.

Známe sú o takomto organizovaní sofistikovaných služieb vo firme aj neskoršie publikácie G. Tomeka a V. Vávrovej [10, 11, 12], ktorí uvádzajú, že integrita hodnototvorného reťazca je narušovaná aj vo vyspelých ekonomikách strategickým rozporom medzi výrobou a marketingom / predajom. Tradičné útvarové rozdelenie firmy je v znalostne riadenej firme nahradené hodnototvorným reťazcom, na ktorom sa priamo alebo nepriamo podieľa rad podnikových činností. Preto je potrebné zamerať pozornosť na marketing ako hybnú silu hodnototvorného reťazca. Podobne aj P. Drucker [9] hovorí o neexistencii žiadnej ideálnej organizačnej štruktúre, či Kaplan s Nortonom [5], že nie je nutné, aby firma našla perfektnú organizačnú štruktúru pre napĺňanie svojej stratégie. Oveľa efektívnejším prístupom je zvoliť takú organizačnú štruktúru, ktorá funguje bez veľkých konfliktov a potom navrhnúť taký strategický systém, ktorý umožní prepojiť štruktúru so stratégiou a jej efektívne zabezpečovanie a riadenie.

Zákaznícky orientovaná spoločnosť musí disponovať zdieľanými informáciami a znalosťami svojich zamestnancov, ktoré predstihujú znalosti zákazníkov i konkurentov. Vytvorenie takéhoto efektívneho funkčného systému je výzvou pre motivovaných špecialistov o ich maximálne využitie v prospech firmy. Je to proces náročný nielen z odborného hľadiska, ale aj z hľadiska presvedčenia, že iná cesta neexistuje a v týchto intenciách musia spolupracovať s desiatkami ďalších špecialistov z rôznych oblastí firemných procesov pri zdieľaní informácií a znalostí. V Chemosvite vytvorenie takéhoto základného informačného systému trvalo jedno desaťročie a stále je zdokonaľovaný. Je to nekončiaci proces, pretože to nie je len otázka systémového hľadiska, ale predovšetkým závisí od ľudí, ktorí ho vytvárajú a používajú.

Chronológia vývoja strediska informácií s uvedením vývoja služieb z oblasti manažmentu informácií a ďalších, s marketingom i so službami podpory pre strategické rozhodovania súvisiacich služieb, je uvedené v tab. 1.

Tab. 1 Chronológia vývoja hodnototvorného reťazca informačných expertných služieb

Obdobie	Názov organizačného útvaru	Služby
1991		rozhodnutie vedenia firmy o vybudovaní strediska informačných služieb pre potreby marketingu (obdobie postsocialistickej transformácie spoločnosti & firmy a interná príprava firmy na nové podmienky)
1992 - 1995	VTEI (odbor vedecko-technických a ekonomických informácií)	tvorba systému manažmentu informácií, tvorba informačných služieb, začiatky elektronizácie služieb
1996 – 2000	OI (odbor informácií)	+ výskum trhu, marketingové štúdie, konkurenčný benchmarking, tvorba databáz, riadenie činností z oblasti duševného vlastníctva
2001 – 2005	OI (odbor informácií)	(+ kooperácia činností strategického marketingu, PR, web prezentácia, snaha o riadenie znalostí)
2006 – 2012	OSI (odbor strategických informácií)	+ participácia na rozvoji korporácie a tvorbe stratégie, strategický marketing, PR a korporátny imidž, reklama, riadenie informácií a znalostí
2013	ODR (odbor dlhodobého rozvoja)	+ rozvoj korporácie a tvorba generálnej stratégie, manažment využitia EU fondov, PR a riadenie korporátneho imidžu, sponzoring

Pozn. + znamená: vrátane služieb z predchádzajúceho obdobia

V [8] sú detailnejšie popísané služby Competitive Intelligence zabezpečované v skupine Chemosvit.

Záver

Postupy zosumarizované v predloženej práci sú praxou overené a dávajú oprávnenie konštatovať, že v silnejúcej globalizácii nepostačí byť lepší ako konkurencia len dosiahnutím nižších nákladov, ale predovšetkým disponovať vhodnou a flexibilnou organizačnou štruktúrou, ktorú tvoria kompetentní, nadšení a lojálni zamestnanci stotožnení s identitou firmy a jej značkou. Organizačná štruktúra a teda aj organizácia marketingu je a bude jedinečná pre tú - ktorú

organizáciu a nedá sa presne implementovať v druhej, ktorú tvoria iní zamestnanci s inými znalosťami. Tiež odzrkadľuje jej historický vývoj a súvisí s akcionárskym portfóliom.

Marketing a jeho organizovanie vo firme, aby boli funkčné je potrebná súčinnosť a koordinácia všetkých firemných útvarov, ktoré prispievajú a sú súčasťou jedného hodnotového reťazca tvoreného ľuďmi. Život človeka je príbeh a život firmy proces, do ktorého sa tieto príbehy nezmazateľne zapisujú a vytvárajú originálne miesto pre podnikanie.

Literatúra

1. DIAČIKOVÁ, A. 2007. Strategické rozhodovanie a riadenie znalostí v reálnej firemnej praxi. In *13. roč.medzinárodnej konferencie Inforum 2007*. Praha 22. – 24. 5. 2007. Dostupné na <http://www.inforum.cz/archiv/inforum2007/sbornik/> 10.10.2013. ISSN 1801 – 2213.
2. DIAČIKOVÁ, A. 2007: Pohľad na reálne možnosti riadenia znalostí vo firemnej praxi. In: *The European Produktivity Konference EPC 2007 and 10th National Produktivity Forum*. Žilina 23. – 25. 10. 2007. ISBN 978-80-969391-7-6.
3. DUDINSKÁ, E., NOVOTNÁ, Ľ., DROPPA, M. 2006. *Riadenie vzťahov so zákazníkmi v globálnej ekonomike*. Prešov : Vydavateľstvo Michala Vaška, 2006. 219 s. ISBN 80-7165-550-2.
4. HOLLESEN, S. 2004. *Global Marketing – A Decision Oriented Approach*. Pearson Higher Education, 2004, 768 s. ISBN 02-7367-839-6.
5. KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. 2006. How to Implement a New Strategy without Disrupting Your Organization. In *Harvard Business Review*, 2006, č. 3, s. 100. ISSN 0017 – 8012.
6. LESÁKOVÁ, D. 2005. Hybné sily éry nového marketingu. In *Marketingová panoráma*, roč. III, 2005, č. 3 - 4, s. 2. ISSN 1336 – 1864.
7. ĽACH, M., DIAČIKOVÁ, A. 2013. Budovanie konkurencieschopnej firmy. In *Medzinárodná vedecká konferencia Ekonomika, financie a manažment podniku – rok 2013*. Bratislava Fakulta podnikového manažmentu , EU v Bratislave 2. – 3. 10. 2013 (v tlači).
8. OVŠANKA, P., DIAČIKOVÁ, A.: Competitive Intelligence v Chemosvit a.s. In *Insource 2008: mezinárodní konference o profesionálních informačních zdrojích pro obchod, management, marketing a průzkum trhu*. Praha, 5. - 6. 2. 2008. Dostupné na <http://www.insource.cz/sbornik/>
9. SOUČEK,Z. 2005. *Firma 21. století*. Praha : Professional Publishing, 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6.
10. TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. 2005. Význam hodnototvorného řetězce. In *Moderní řízení*, 2005, č. 5, s. 27. ISSN

11. TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. 2005. Co ukázal výzkum hodnototvorného řetězce. In *Moderní řízení*, 2005, č. 5, s. 31. ISSN
12. TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. 2004. *Střety marketingu*. Praha : C. H. Beck, 2004. 216 s. ISBN 80-7179-887-3.
13. QUEK, L.S. 1996. *Na bojišti podnikání*. Jihlava : Radix, 1996. 168 s. ISBN 80-901853-6-3.

Sumár

Príspevok pojednáva o organizovaní a riadení marketingu a súvisiacich aktivít v medzinárodnej spoločnosti typu B2B s majoritným slovenským kapitálom. Analyzovaná je takmer 25-ročná história vývoja marketingových činností v reálnej praxi počas jej transformácie zo štátneho podniku na akciovú spoločnosť v súvislosti s prechodom od plánovaného hospodárstva na Slovensku na trhové hospodárstvo. Cieľom príspevku je na základe reálnej praxe firmy typu B2B poukázať na rozmanitosť organizácie marketingu, ktorá je originálna a rozhodne musí vychádzať z reálneho konkrétneho firemného prostredia, pričom rešpektuje princípy teórie marketingu. Proces budovania konkurencieschopnej firmy pôsobiacej vo vysoko konkurenčnom medzinárodnom prostredí je vysvetľovaný v súvislostiach vývoja trendov organizácie predaja, marketingu, manažmentu informácií a znalostí.

Kľúčové slová

marketing, B2B, organizácia, informácie, znalosti, konkurenčná výhoda

Summary

The paper discusses about organization and management of marketing and related activities in the international B2B company with the majority Slovak capital. It is analyzed the 25-year history of the development of marketing activities in real-life of company during its transformation from a state enterprise into a joint stock company in connection with the transition from a planned economy to a market economy in Slovakia. The paper is based on the actual practice of B2B company highlight the diversity of the marketing organization, which is definitely original and must be based on specific real business environment, while respecting the principles of marketing theory. The process of building a competitive firm in a highly competitive international environment is explained in the context of development trends in the sales, marketing, information management and knowledge.

Key words

marketing, B2B, organisation, information, knowledge, competitive advantage

Adresa autora:

Ing. Anna Diačiková, PhD.

Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

Katedra manažmentu

Nábřežie Jána Pavla II, č.15, 058 01 Poprad

e-mail: anna.diacikova@ku.sk

Ing. Anna Diačiková, PhD.

Chemosvit, a.s.

Štúrova 101

059 21 Svit

Tel.: +421 52 715 2751

e-mail: diacikova.a@chemosvit.sk

External environment as important determinant of Business strategy

Erika DUDÁŠ PAJERSKÁ

Introduction

At present, the external uncertainty is characterized by remarkable character of external conditions with high frequency of changes. Therefore, if the company would like to successfully progressed, the main task today of business managers is to adapt company to an unstable and volatile environment through the optimal control strategy. Success is not guaranteed by recognition of factors and influences, but their appropriate use in the development of strategic business management. The company has to serve one of the supporting management tools - external analysis of the company, i.e. examination of the external environment in which it operates.

For a comprehensive review of the nature of the alleged problems of corporate governance, the contribution focuses on providing an overview of the ideas and approaches to the external environment of the company by both domestic and foreign authors. Attention is focused mainly on the macro-environment as a result of its universal effect for all companies. The whole is concluded by depiction of current trends (with underlying data), which operate outside the company and answering the main questions to each of the macro-environment types:

- What are the trends?
- What is their impact on the business?
- How can be these changes taking into account in the formulation of corporate strategy?

1. External business environment

Entrepreneurship as the natural activity of human being cannot be done without the previous development strategy. "The use of the strategy dates back many centuries, to management of companies it is written from 40 years ago. The strategy began to be used first in a conflict situation to one belligerent raised a plan to prevent the attack from the enemy, or possibly challenge him" (Henry, 2008, p.4),

Essence of strategy was maintained for business purposes too - we try to avoid winning competitor over our company.

Examination of the external business environment is a very important area of research in issues of strategy, but especially since the advent of globalization and internationalization of environment. By this time, the external area of firms was regarded as a constant variable with the minimum number of factors that could seriously affect the internal environment.

The onset of the era of examining external relationships of businesses is associated with realizing the seriousness of business links with the surrounding area. This link does not occur in the short time, but is the result of decades with a few key changes in the global environment, to which the company is responding. Due to this, the number of experts is increasing, as well as publications that begin to focus their attention on the internal environment, but in the context of examining the effects from the outside.

External business environment can be characterized in terms of levels as a lower sphere - environment that surrounds the company and further affects the operation or management of the company. Closer to this level it includes companies operating in the sector of the holdings (as competition, supply and downstream entities), here on the other side customers. Also this environment is determined by the products which can be selected to act as substitutes or complements. In terms of the focus of this paper is significant to monitor second-degree environment of company, which operates in a higher sphere of environment-industry company. Macro area is a set of variables that affect all businesses equally, although their effects can feel differently. Generally speaking, it is defined with these subsystems:

- economic environment,
- social environment,
- technical environment,
- demographical environment,
- legal environment,
- political environment,
- ecological environment.

The monitoring and analysis is more important because of various environmental factors affect all firms, rather than at sectorial environment where its impact is mainly driven by the firm carrying out its activities in this area.

„The role of external analysis is to identify opportunities and threats that are affecting the company from outside. About opportunities we can talk when external trends are potentially allowing achieving higher profits for firms. Threats arise when external trends disprove the existence of a profitable business" (Slávik, 2005, p. 58). It is very important to note the fact that the definition of such external opportunities as positive effects and threats as negative external influences is not easy. After all, a threat to one company can mean an opportunity to next firm.

2. Analysis of external environment of the current business

After theoretical analysis, present document passes to the reliance on the current situation and trends, which are typical to current macro environment. The parts of the structure of wider external environment firms are characterized by answering of three key questions about trends, impact on business and about possibilities for taking them into the formulation of corporate strategy.

2.1 Economical environment

This subsystem of macro environment of company leads to long-term stagnation in economic growth - one of the reasons is the escalating debt crisis in the euro area, which causes a reduction in business confidence in the soundness of the economy. Described situation of stagnation is illustrated by Table 1.

Table 1 Change in GDP compared to the previous period (in %, 1995 – 2014)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
EU 27	1,6	1,8	2,8	2,9	3,0	3,9	2,1	1,3	1,5	2,5
Slovakia	7,9	6,9	4,4	4,4	0,0	1,4	3,5	4,6	4,8	5,1
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012*	2013*	2014*
EU 27	2,1	3,3	3,2	0,3	-4,3	2,1	1,5	-0,3	0,4	1,3
Slovakia	6,7	8,3	10,5	5,8	-4,9	4,4	3,2	2,6	2,0	2,8

* data on 2012, 2013 and 2014 are predictions

Source: own processing according to data from Eurostat

Negative state of the banking sector does not help to avoid negative expectations of companies operating in the economy. "The financial sector after the crisis in the years 2008 - 2010, but also in 2011 was given to the particular situation. On the one hand, the debate about the regulation fell silent, as part of a permission to use leverage for hedge funds, but the regulation of some areas such as commodity markets was not touched. On the other hand, segmentation in relation to the structuring of the financial sector was much deeper" (Obadi, 2012, p. 231). Difficult situation on the financial market is improved by less valuable money.

In addition to the above mentioned processes, the current turbulent period occurs the decline in consumption, resulting in a reduction of production companies. On the other hand, reduced consumer consumption is also affected by the decline in the current account surplus (in other words, the decline in imports). In connection with the existence of enormous competitive struggle (when companies offer far exceeds demand) and saturated markets is such combination almost "lethal". Another possible solution is to focus on those segments of the market, whose

potential can provide almost unlimited opportunities of saturation (for example cultural and creative industries¹).

The mentioned facts stand out in every economy of the world, but not at the same intensity. Justification can be found in the existence of regional disparities, which, however, in today's period exacerbated and caused another significant phenomenon - strong interdependency areas.

According to the above mentioned description, current economic environment is very important to interact with the business. Due to stagnating economies are the expectations of their businesses very negative. In relation to a closed position of the banking sector, companies cannot rely totally on the credit crunch and therefore they have to count with other sources of capital, if they want to finance their activities outside their own finance.

The correlation between weak and strong competition for business consumption creates an environment in which everyone has to strongly consider every step. As these processes vary from region to region, the company has a strategic focus on the optimal placement of business options. In the current globalization and internationalization is crucial to neglected firm that acts as an international body in different countries. It has besides the above-mentioned obstacles to adapt its strategy on specificities of national markets and a strong level of connectivity of individual areas.

The analysis of the first part of the broader external business environment - economic environment leads to the following main trends for corporate strategy:

- a company has to plan its production and sales reflecting the continuing state of global stagnation,
- the creation of financial strategy must compose sources of funding its activities with respect to the current situation of the banking sector and also by focusing on the alternatives (such as venture capital)
- due to strong saturation of the market, company has to assign an important place for the use of marketing in its business strategies,
- in terms of hyper competition firm has to formulate its business strategies necessary with consideration of the possibility of (legal) closer cooperation with other companies (whether suppliers or business the same direction) due to achieve a stronger position in the market,
- interdependencies dictates the conditions for corporate strategy in the sense that small firm has to keep in mind that while some process are not happening in the same place as its activity, because of the present nature of the economy is more than obvious that the effect of this process will be transmitted to the sphere of its action.

¹ Cultural and creative industries are operators in the sector of the economy, using the cultural and creative nature of each individual (theaters, galleries, museums, festivals, TV,...). This idea is popularized by regionalists Richard Florida and his impulse is based on idea to spread this thinking also to official documents and structures of organizations.

2.2 Social environment

Many authors describe the current period, in which the global economy is now, as a result of neglecting of the social aspect of the business. So we are seeing a variety of social unrest², by which the citizens are responding to unsatisfactory or to unsustainable situation (and not only economic) in their country .

Social sector is closely linked to the previous macro-environment subsystem, which phenomenon, which is characterized by the economic environment - the regional disparity is reflected in the nature of social relationships - the difference between revenue and economic level of the population. 5% of the population owns most of the wealth, and are directed to the recovery of the financial asset. There is a strong polarization of wealth at the expense of the dying middle class (which is in terms of the most significant business results the most important).

This situation is linked with negative market situation, which is mostly affecting in the social aspect of the external business environment - in the labor market. Phenomena such as long-term unemployment, youth unemployment, poverty and inadequate compensation affect business every day. The problem of unemployment is offered by data in Table 2.

Table 2 The unemployment by age (in %, 1998 – 2011)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
EU 27: 15 – 24 years	14,2	16,9	18.3	17.3	17.9	18.1	18.6
Slovakia:15 – 24 years	23.2	32.0	36.9	38.9	37.7	32.9	32.8
EU 27: 25 – 64 years	6,1	7,4	8.1	7.5	7.8	7.9	8.0
Slovakia:25 – 64 years	10.0	12.8	15.7	15.9	15.4	14.6	16.5
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
EU 27: 15 – 24 years	18.6	17.3	15.5	15.6	19.9	20.9	21.3
Slovakia:15 – 24 years	30.1	26.6	20.3	19.0	27.3	33.6	33.2
EU 27: 25 – 64 years	7.7	7.1	6.2	6.0	7.7	8.4	8.4
Slovakia:25 – 64 years	14.4	11.7	10.0	8.5	10.5	12.5	11.8

Source: own processing according to data from Eurostat

The company must therefore necessarily motivate the development of its business activities to the middle class, which should form the gro composition of the economy and solve the problem of the previous section - declining consumption.

Company operated on the labor market operates as a powerful business socializing agent where the firm acting as the employer strongly influences the nature and operation of the labor market. Therefore from this and previous observations we suggest the following facts for the creation of business strategy:

² As an example, we can serve recent social discord and protests in Greece, Spain and Portugal, but also in France and the UK. Our country is also not exception.

- influence the polarization of wealth through orientation on people with middle incomes (the incorporation of pricing and marketing to business strategy),
- induce a positive effect on the labor market in terms of employment of long-term unemployed, or conception of various cooperation programs with schools (as a strategy for educating their staff already in place through the internship experience),
- necessary orientation of business strategy to create a company as powerful socialization agent.

2.3 Technical environment

After clarifying of two subsystems of macro environment with their mostly negative phenomena, this subchapter currently goes through the analysis of technical environment. Technology as a result of merging of the rational thinking and the use of resources that are offered to us, posing as a factor with most of the positive aspects. Human creates new technologies to facilitate the life and due to this technical subsystem acts as a positive factor for the business.

The current trend in technology is characterized by accelerating the pace of technological change and shortening the time interval from the onset of the new invention, for putting it on the market. Even a simple indicator of the number of mobile phones (Table 3) shows us strong position of techniques.

Table 3 Number of mobile phones in million (1995 – 2012)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
EU 27	202,7	210,7	218,6	225,2	228,8	233,0	234,5	233,4	230,6
Slovakia	1,118	1,246	1,392	1,539	1,655	1,671	1,556	1,403	1,295
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010*	2011*	2012*
EU 27	233,3	235,3	234,1	226,3	220,5	216,9	218,5	219,1	222,1
Slovakia	1,250	1,197	1,167	1,310	1,289	1,220	1,231	1,236	1,241

* data on years 2010, 2011 and 2012 are predictions

Source: own processing according to data from Eurostat

Although technological innovations do not occur regularly, there is specific phenomenon of miniaturization - i.e. producing technology in a small size - nanotechnology. They are the cause of the growth of labor productivity, reducing transport and transaction costs, and almost unlimited use of ICT for the benefit of business activities (e-application).

The overall situation in the technical environment could be characterized by Moore's Law. He talks about "the power of computer chips will double every 18 months, while the price will be constant or decline" (Fiala, 2008, p.11).

A successful business must therefore embark on one of the waves created by the globalization and the development of a strong stream of information -

communication technologies. This objective is also necessary to adapt in the strategy of company:

- design target of strong using of ICT in every possible area of business in strategy,
- plan of reducing the costs of operation of the company through benefiting from the advantages of the technical environment,
- formulate the role of the company to act as producer of innovations to dictate the character of the surroundings in which it performs.

2.4 Demographical environment

Another part of the wider external business environment is currently devoted to the development of the population and various changes in its composition - demographic environment. We are currently witnessing a radical change in the age structure, which is brought by the two modern phenomena and falling birth rates (which are described in Table 4) and increasing life expectancy.

Table 4 Number of live births (in thousands, 1995 – 2012)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
EU 27	5 130	5 132	5 117	5 092	5 073	5 123	5 022	4 994	5 041
Slovakia	61,4	60,1	59,1	57,6	56,2	55,2	51,1	50,8	51,7
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010*	2011*	2012*
EU 27	5 117	5 135	5 223	5 282	5 427	5 371	5 289	5 265	5 223
Slovakia	53,7	54,4	53,9	54,4	57,4	61,2	60,4	60,8	60,5

* data on years 2010, 2011 and 2012 are predictions

Source: own processes according to data from Eurostat

It does not change only in the composition and population, but, it is important to examine the flows respectively trends of population - migration. You can also decisive two visible trends; firstly it's way from rural areas to urban areas, which is particularly significant for the less developed economies. The second stream is even more striking for the advanced economies, where the place of residence or work of the people is selected on the basis of options of city (increasing status of marketing of cities³).

It is essential to say that successfully functioning company in developing its strategy has to response significant facts:

- to plan offering such goods or services that respects the age structure of the area in which it operates in its strategy,
- to adapt the form of sales to consumer age structure (for example innovative and interactive selling associated with the younger generation),

³ In Slovak condition it is project USE THE CITY commissioned by the city of Košice as European Capital City of Culture for year 2013.

- to adapt its strategy to the strategy envisaged by the city in which the company operates (to clarify what the group of people city wants to attract, what of the benefits are accruing from it).

2.5 Legal and political environment

Area of law and policy was for analyzing the problem of the external business environment intentionally connected to one section, because there is a strong coherence and continuity of these environments. In other words, law as a legal way to regulate activities in the economy is mostly carried out by, or at least posed by the governmental authorities to carry out a variety of changes to the proclaimed economic policy of the state.

These spheres are very sensitive on operation of the business because every business is obliged to respect the laws and standards of country⁴. Most of legislation is the matter of taxes, on the one hand they act as an important source of revenue for the state budget, and on the other hand it is touching pages of profit of company very strongly. Unclear legislation may lead to increased tax evasion and ultimately escape from the revenue side of the budget of the country. With this issue is closely related to the policy area, the budget deficit, which is typical for most of the current economic policies of the country. Various restrictions by the state have, in many cases, impact on the operations of the business.

The current situation in relation to the above-mentioned problems is bringing another phenomenon of our times to business macro environment - political unrests or even geopolitical strife. Difficult solution of crisis or unpopularity of various remedial tools leads to variations in governments or to radical changes in legislation. In some cases, results are in the escalation of commercial or even political wars and these geopolitical situations detrimental to businesses not only those countries that are directly involved in this, but also other (interdependency).

A bit from a different sub-acts is issue of International Credit Rating Agencies (CRA - Credit Rating Agencies), which are valuating creditworthiness of the country and determining its operation both inside as well as in the international context. At this time, there is a discussion about accountability policies of these agencies to the current global crisis.

The company must be aware of the strong interdependence of economics and also politics as Alan Greenspan use to point out today that "the economics meets politics" (Greenspan, 2008, p. 64). For the formulation of strategies it must be included "all groups, including politicians, affecting the running of the business, because they have a significant share of potential changes in future business activities" (Freeman, 2010, p.46). Business strategy must therefore take into account:

- the legislation of country, company has to adjust basic documents (or articles) of firm,
- tax issues,

⁴ Currently under European conditions it is also European legislation.

- in the international nature of business also CRA ratings,
- law enforcement,
- whether there are any legal instruments to promote business (especially small and medium-sized enterprises, contribution to employment, to maintain employment, tax credits, loan guarantees, or structural funds) and incorporate them into the business strategy.

2.6. Ecological environment

The last area of the external environment, the company does not act at this point in terms of the least importance. At present, it is quite the opposite. Natural disasters such as the tsunami in Japan or snow storm in New York suggest that it is the ecological environment that dictates restrictions on our business.

Inefficient use of scarce resources of our planet has led to global warming and other various climate changes. The largest negative externality of our business - air pollution acts as the worst problem that affects the entire population of the Earth (regardless of whether it is in the area of strong concentration of economic and other activities).

Table 5 describes precisely marked pollution problem and points to the evolution of air pollution which is produced by all sectors of the economy. There is a visible trend of restrictions and regulations in order to reduce the level of pollutant discharge.

Ecological environment performs another issue that has notable influence on the running of the business, as we saw in the Slovak Republic. It is about energy security. Not so long ago, when our country was shut down on natural gas supplies from Russia and significant damage to the economy was calculated.

Table 5 Air pollution by NO_x, SO_x (in thousands of tones, 1995 – 2012)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
EU 27	14 712	14 477	13 973	13 533	13 084	12 644	12 382	12 127	12 043
Slovakia	178,8	135,3	127,2	132,5	120,3	107,4	107,8	100,2	97,8
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011*	2012*
EU 27	11 841	11 587	11 275	11 006	10 137	9 294	9 162	9 059	8 990
Slovakia	99,1	101,9	96,5	95,6	93,6	84,2	88,6	89,5	86,2

* data on years 2011 and 2012 are predictions

Source: own processing according to data from Eurostat

In relation to the above mentioned, the company would have alluded to aware of the effects of their activities on the environment and to formulate it in its strategy:

- incorporate into their policy strategies reduction of pollution,
- establish an internal directive on waste recycling among staff,
- plan of reducing energy consumption in their buildings and operations and tailor the development costs,

- to adapt their strategy to gradual transition to alternative energy sources.

Specific features of mentioned processes could be characterized as a significant point in the development of the strategy. The company must also account with fact that "we do not know exactly the future development of factors that affect the strategy of the company, during the strategic period there are significant quantitative and qualitative changes in a twist. The third specific feature of the strategic process is the fact that global environment does not look very broad. It is also known that processes induced by strategic decisions are often closely opposed and also depending on the longevity standpoint" (Souček, 2005, p.196). This point is crucial for a manager to successfully lead businesses also in today's turbulent period.

Conclusion

Managers of current enterprises have to decide to think about the future through analysis of the past by using of intuition linking with the forecasting methods. It is therefore a combination often proclaimed as "art & science" - managers must use combination of generalized methods with rational thinking, which is bordered by patterns or standards.

Flexibility is more important that we find ourselves in a very turbulent period. It is necessary to start from the bottom and begin a reflection of new economic phenomena and to review various management theories and methods that managers use every day. This is because of the more adequate reflection of the quality of new economic phenomena and processes.

Strategic management of the company would follow the principles that reflect current conditions as absolute customer orientation, strong top management, finding new markets, focus on high-end results, efficient portfolio, speed and flexibility, innovation, respect for the principles of ethics, social responsibility and environmental friendliness, qualified strategic management.

Awareness of the nature of the wider external environment is for the development strategy almost existential step. The environment affects all companies equally, but the company as itself has to choose the respond individually and flexible and adapt its strategy to the optimal functioning of the whole society.

References:

1. FIALA, P. 2008. *Sítová ekonomika*. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2008. 225 p. ISBN 978-80-86946-69-6.
2. FREEMAN, R. 2010. *Strategic management. A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. 269 p. ISBN 978-0-521-15174-0.
3. GREENSPAN, A. 2008. *The Age of Turbulence*. New York: The Penguin Press, 2008. 551 p. ISBN 978-1-59420-131-8.
4. HENRY, A. 2008. *Understanding Strategic Management*. Oxford: Oxford

- University Press, 2008. 428 p. ISBN 978-0-19-928830-4.
5. KISLINGEROVÁ, E. et al. 2007. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2007. 745 p. ISBN 978-80-7179-903-0.
 6. OBADI, S. et al. 2012. *Vývoj a perspektívy svetovej ekonomiky: Medzi stagnáciou a oživením*. Bratislava: Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied, 2012. 358 p. ISBN 978-80-7144-197-7.
 7. SATYA SEHKAR, G. 2010. *Business Policy and Strategic Management*. New Delhi: I.K. International Publishing House Pvt, 2010. 269 p. ISBN 978-81-907770-7-0.
 8. SEDLÁČKOVÁ, H. - BUCHTA, K. 2006. : *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 p. ISBN 80-7179-367-1.
 9. SLÁVIK, Š. 2005. *Strategický manažment*. Bratislava: SPRINT, 2005. 403 p. ISBN 80-89085-49-0.
 10. SOUČEK, Z. 2005. *Firma 21. století (Předstihněme nejlepší !!!)*. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2005. 258 p. ISBN 80-86419-88-6.

Summary

Paper demonstrates the effect of the current business environment on internal area of company – creation of strategy. The primary cause of the connection between these two areas is constantly increasing diversity and dynamics of changes in the external circumstances of the company. Work provides overview of different approaches to the issue of external analysis of the company. Due to this paper is offering universal conclusions for the formation of the optimal strategy of the company.

Keywords:

external environment, macro area, threats, opportunities, strategy

Address of author:

Ing. Erika Dudáš Pajerská
Department of Marketing and Business
The Faculty of Business Economics with seat in Košice
University of Economics in Bratislava
Tajovského 13, 041 30 Košice
Slovak Republic
Tel.: +421 908 316 994
E-mail: erika.pajerska@euba.sk

How much will you pay to have it repaired? Anchoring effect in willingness to pay for product repair

Michal ĎURINÍK

Introduction

“If we find that the damage is not covered by the warranty, what is the maximum price for repair you are willing to pay?” This is a question you are often asked after bringing a broken item to be repaired by the merchant. And there are ways to make you agree to pay more than you normally would.

There are several reasons why a merchant might wish to nudge (term used by Johnson et al., 2012) customers towards proposing higher acceptable repair prices. Releasing more funds to have an item repaired means more items will get repaired. These repairs provide jobs for servicemen, profits for spare parts manufacturers and also some profit for the merchant. Additionally, well executed repair can strengthen a customer's loyalty with the merchant. From an environmental point of view, having a product repaired eliminates the need to purchase a new one, thus lowering the environmental impact related to the new product manufacturing and distribution.

There are various ways to influence customers towards spending more on product repair, with the utilization of cognitive shortcuts among them. One of these, the anchoring heuristic, introduced by Tversky and Kahneman (1974) along with representativeness and availability heuristics, is the focus of this paper. Tversky and Kahneman (1974) demonstrated that people's judgments can be effectively influenced by an arbitrary number, called “the anchor”. In their original experiment, a wheel of fortune was spun to provide seemingly random number (the wheel was manipulated to give either 10 or 65). Participants were then asked whether the percentage of African nations in the United Nations was larger or smaller than the retrieved number and what their guess was on the actual percentage. Participants who were faced with 10 first guessed 25% on average, whereas those who faced 65 first guessed 45% on average.

Since then, utilizing anchoring has been shown to be a successful strategy in influencing people's judgments in various areas: willingness to pay (WTP) for a product or service (Simonson, Drolet, 2004; Hardesty, Suter, 2012; Ariely, Loewenstein, Prelec, 2003), willingness to accept (WTA) – the minimal amount one

is willing to accept to perform a certain task (Ariely, Loewenstein, Prelec, 2003; Shen, Tonai, 2012), answers to trivia questions (Epley, Gilovich, 2001), negotiation outcomes (Galinsky, Mussweiler, 2001), and predictions about future events (Chapman, Johnson, 1999). Despite the wide range of applications, we were not able to find a study on anchoring performance in the product repair situation, and thus decided to investigate the aforementioned by the means of experiment.

Although the anchoring effect has been shown to be a robust one (with some exceptions, see Fudenberg, Levine, Maniadi, 2012), the success of the manipulation depends on various situational factors and personality traits.

In this study, we investigate the performance of low, high, and actively calculated low anchor in a WTP for product repair, with regard to respondents' NC scores. We hypothesize that high anchor results in higher WTP than both a low anchor and an actively calculated low anchor. We also hypothesize that an actively calculated anchor will be more successful than an equally large simple anchor, especially in individuals high in NC.

The rest of the paper is organized as follows: Section 2 provides overview of related research and theoretical background. In Section 3, research methodology is described. In Section 4 the results are presented and analyzed and Section 5 provides general conclusion of this paper.

Theory

In anchoring research, there are numerous ways in which an anchor can be presented to the respondents. Most commonly used is the straightforward canonical research design (Sugden, Zheng, Zizzo, 2013). Each subject is faced with an anchoring task first, in which he is asked whether he would buy a specific item for a certain price (the anchor). Next he faces a valuation task, stating the highest price at which he would buy said item. In some cases it is obvious to the respondent that the anchor is a random number (Simonson, Drolet, 2004; Tversky, Kahneman, 1974), in some it is presented as an expert's recommendation (Blankenship, Wegener, Petty, Detweiler-Bedell, Macy, 2008) or is just left without any explanation of origin. In some studies subjects are required to actively find the anchor first, for example by finding the lowest number in a given set and copying it into the anchoring task (Sugden, Zheng, Zizzo, 2013).

Some research designs omit the anchoring task and use the environmental anchor, a figure that is included in the instruction sheet, but a respondent's attention is not drawn to it (such as the figure in the restaurant's name in Critcher, Gilovich, 2008). Presenting the anchor subliminally has, surprisingly, also been shown to be a successful anchoring strategy - Mussweiler and Englich (2005) used a tachistoscope in their study.

There are number of individual differences which have an effect on the anchor performance. For example, Jasper and Christman (2005) investigated the relationship between anchoring and handedness and concluded that people strongly left-handed or right-handed show larger anchoring effects than "mixed handeders". Epley and

Gilovich (2006) found a larger anchoring effect in people under cognitive load, those who ingested alcohol and those with low Need for Cognition (NC) scores. These two studies, however, were concerned with self-generated anchors only (in “what is the gestation period of elephants?” for example, self-generated anchor is 9 months –the gestation period of humans). A study conducted by Blankenship, Wegener, Petty, Detweiler-Bedell and Macy (2008) focused on numerical anchors (the type of anchoring our study focuses on too) and found that a higher NC makes one more likely to be influenced by a numerical anchor. Therefore, we expect individuals high in NC to exhibit larger anchoring effect than individuals low in NC.

Need for Cognition (NC), as defined by Cacioppo and Petty (1982) is an extent to which people engage in and enjoy cognitive effortful activities. For individuals high in NC, thinking satisfies a desire and is highly enjoyable. For people low in NC, thinking is an unpleasant activity and they engage in it mostly when some reason or motivation is provided. Those high in NC tend to seek additional information, look for cues to aid their decision (the anchor in our study), elaborate and rely on facts when making decisions, while those low in NC tend to base their decisions on affects and do not engage in unnecessary elaboration of the problem. Despite its name, NC is thus rather a preference, not a need in the full meaning of that word.

For various theories explaining the processes behind anchoring, see literature reviews by Furnham and Boo (2011), and Epley and Gilovich (2010). Introducing the self-calculated anchor in our research was based on the attitude change perspective on anchoring, proposed by Blankenship et al. (2008) and grounded in the Elaboration Likelihood Model proposed by Petty and Cacioppo (1986).

For individuals low in NC, we expect a stronger anchoring effect in the Self-calculated anchor condition (here subjects are anchored with “30% of 20 000 Kč”) than in the Low anchor condition (here they are anchored simply by “6000 Kč”). In the Self-calculated anchor condition, the respondent is forced by the mathematical problem to engage in some thinking, just as a person high in NC would normally do. People low in NC exhibit low elaboration likelihood, unless there is some motivation present (Petty, Cacioppo, 1986). Utilizing a self-calculated anchor is high-elaboration anchoring, as proposed by Blankenship et al. (2008). This means that people both low and high in NC engage in elaboration of this anchor, whilst in low-elaboration anchoring only those high in NC do elaborate and thus are more likely to be influenced by an anchor in their judgments.

Methods

To examine the anchoring effect in a product repair situation, an in-class experiment was conducted. A total of 128 students of a business-oriented course at Masaryk University in Brno participated in the experiment. Subjects were randomly assigned into three groups: a low anchor (n=47), an actively calculated anchor (n=40) and a high anchor (n=41) condition. There were five runs within one week,

each at the end of the course's seminar class, therefore no student could have participated more than once in the experiment. A computer-based experiment was administered during the lessons. Subjects were assigned into groups based on the last letter of their (randomly assigned) personal university number. No monetary or other reward was promised or given to the participants. Subjects were asked to remain calm and attentive during the experiment and specific instructions on what to do were presented on the computer screens.

In the first screen, subjects first read a short description of the situation: the laptop computer they bought for 20 000 Kč just broke. They bring it to the merchant to have it repaired free of charge within the warranty. In case the damage is not covered by the warranty, they are asked to indicate their maximum WTP to have it repaired. To examine anchoring effect, canonical design as described in Sugden, Zheng, Zizzo (2013) was used. Subjects first faced an anchoring task, that is to indicate whether they would pay X for the product repair ("For this product, our company recommends repairs up to X. Are you willing to pay this amount for the repair?"). Next, subjects faced a valuation task ("What is the maximum amount you are willing to spend for the repair?"). X was, depending on the experimental condition, one of the following:

- Low anchor: "6 000 Kč"
- Actively calculated anchor: "30% of the original purchase price"
- High anchor: "12 000 Kč"

In the second screen, participants indicated their gender and completed Need for Cognition scale. An originally developed NC assessment tool published by Cacioppo and Petty (1982) consisted of 34 items – statements that people rate on a 5-point scale to reflect how characteristic each statement is about themselves. The most commonly used, shortened version (Cacioppo et al., 1984), consists of 18 statements. In this experiment Czech version, translated by Tápal (2012) and validated by Širůček, Tápal and Linhartová (2013) consisting of 16 items was administered.

At the end of experiment, subjects were debriefed and thanked, none of the subjects showed any sign of emotional distress or discomfort.

For the purposes of analysis of NC influence on anchoring, individuals high in NC are represented by the top quartile and individuals low in NC are represented by the bottom quartile, based on their NC scores. We decided to include only the lowest and highest quartiles to allow for direct comparison of High NC and Low NC, and also to avoid multiple problems associated with median-split technique (more on the caveats of median-splitting in MacCallum, Zhang, Preacher, & Rucker, 2002). Our splitting technique is, in its nature, similar to the one used by See, Petty and Evans (2009).

Results

An experiment was conducted to examine anchoring effect in willingness to pay for product repair. Three different anchors were utilized, a low anchor, a self-calculated anchor and a high anchor. Additionally, respondent's Need for Cognition scores were obtained to allow for investigation on whether and how one's NC influences the success of anchoring manipulation.

Table 1 presents the basic characteristics of the three experimental groups.

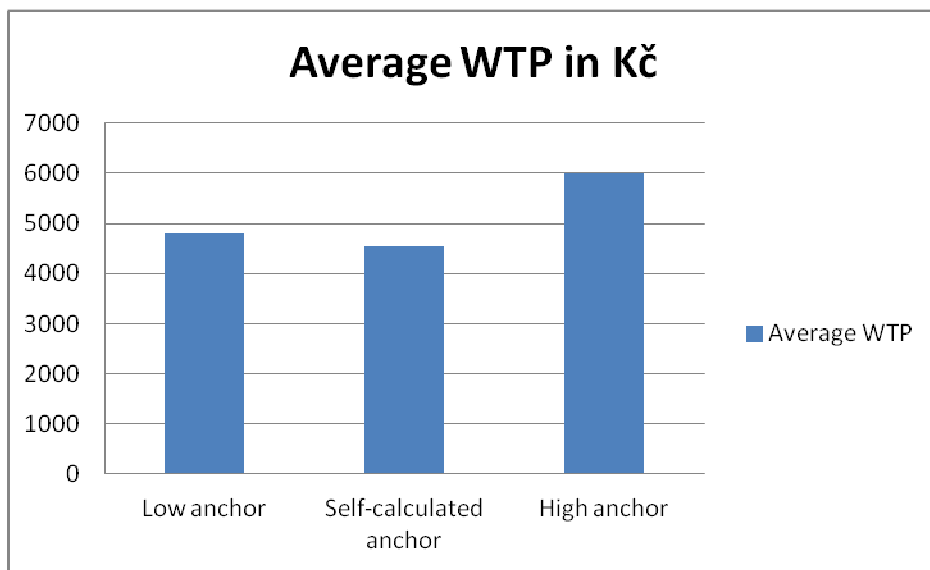
Tab. 1 Basic descriptives of experimental groups

Group	Low anchor	Self-calculated an.	High anchor	All
Anchor	6 000 Kč	30% of 20 000 Kč	12 000 Kč	-
n	47	40	41	128
Men in group	57%	53%	59%	56%
Average NC	10.02	9.18	8.59	9.3
NC std. deviation	7.52	7.8	8.39	7.86

Source: Author

The table shows a small majority of male participants in each group. Average NC of the whole sample is 9.3 with standard deviation of 7.86. The smallest NC score in the sample was -11, largest was 28. In the self-calculated anchor group, there were two respondents who answered "Yes" to the anchoring question, but entered values smaller than 6000 in the following questions. We suppose these individuals failed to calculate 30% of 20 000 correctly. Their answers to the anchoring question were recoded into "No" in the analysis, to match their stated WTP.

The main goal of this paper is to investigate which anchoring strategy is the most successful one in nudging customers towards higher WTP. As Graph 1 shows, there is very little difference in effect between the low anchor (average WTP 4793.60 Kč) and the self-calculated anchor (average WTP 4537.50 Kč) of the same size. The high anchor, however, leads to significantly higher WTP responses (average WTP 5991.85 Kč).



Graph 1 Average WTP in three experimental conditions

Source: Author

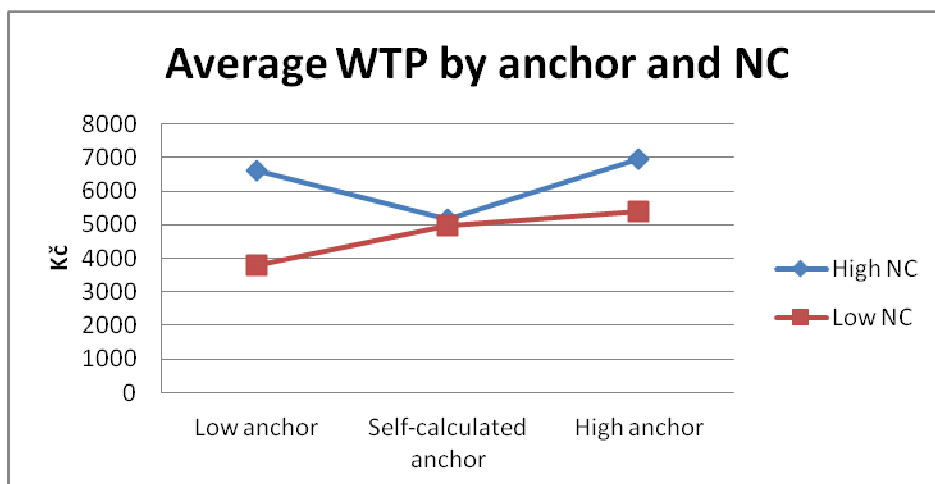
To test the null hypothesis of mean WTP being equal in all conditions, ANOVA was used. There was a significant effect of the anchor type on the WTP, $F(2,125)=3.167$, $p<0.05$. Fisher's LSD post-hoc test revealed that the average WTP was significantly lower in the low anchor condition (4793.6, std. 2516, $p=0.047$) and the self-calculated anchor condition (4537.5, std. 2262.82, $p=0.021$), compared to the high-anchor condition (5991.85, std. 3498.04). There was no statistically significant difference between the low anchor and self-calculated anchor groups ($p=0.671$).

As predicted, the high anchor was shown to be the most effective strategy in nudging respondents towards a higher WTP for product repair. Contrary to our expectations, the anchor, which respondents had to calculate themselves first, was equally successful as a plain anchor.

Each participant completed a Need for Cognition assessment scale. An average NC score for the 128 participants was 9.3, ranging from -11 to 28. To compare individuals high in NC with individuals low in NC, the top quartile (High NC, $n=36$, $M=18.17$, ranging from 15 to 28) and the bottom quartile (Low NC, $n=36$, $M=-.081$, ranging from -11 to 3) were extracted from the sample.

As predicted, in general, people high in NC were more likely than those low in NC to be influenced by the anchor and on average they reported a higher WTP. There was a significant difference in WTP for Low NC ($M=4791.7$, $SD=2530.9$) and High NC ($M=6282.4$, $SD=3086$) individuals, $t(70)=-2.241$, $p=0.028$.

Graph 2 shows the average WTP for product repair in the three anchoring conditions, with separate lines for high NC (blue line) and low NC (red line) groups.

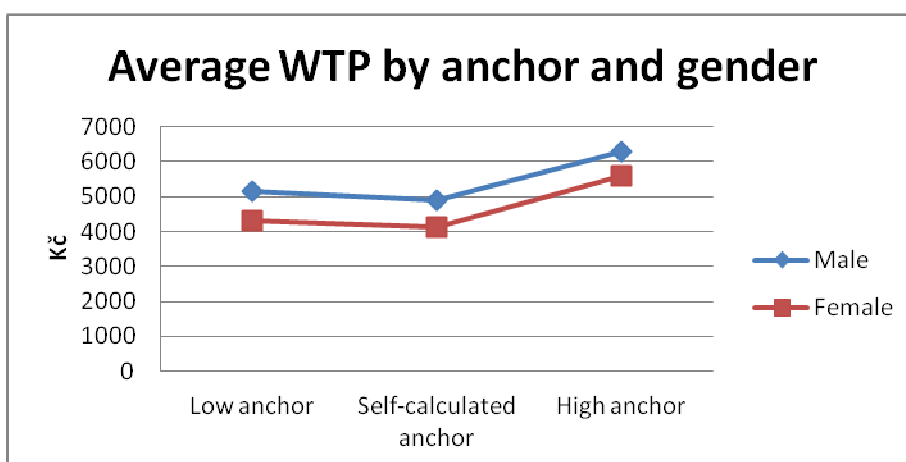


Graph 2 Average WTP in different experimental conditions by NC

Source: Author

We can see that in every condition the average WTP expressed by subjects high in NC was higher than WTP of subjects low in NC. As verified by t-tests, there was no significant difference between WTP in the two NC groups in the Self-calculated anchor ($M_{lowNC}=4961$ Kč, $M_{highNC}=5182$ Kč, $t(22)=-0.22$, $p=0.828$) and the High anchor ($M_{lowNC}=5384$ Kč, $M_{highNC}=6969$ Kč, $t(22)=1.15$, $p=0.263$) groups. There was, however, a significant difference in WTP for product repair in the Low anchor condition for Low NC ($M=3800$, $SD=2347.6$) and High NC ($M=6607.1$, $SD=2661.5$) conditions, $t(22)=-2.672$, $p=0.014$.

As for gender differences, Graph 3 shows the average WTP for a product repair in three different conditions.



Graph 3 Average WTP in different conditions by gender

Source: Author

We can see that men (blue line) exhibit higher WTP in each condition than women (red line), although the differences are not statistically significant. T-tests for gender differences showed an insignificant effect in all of the experimental conditions: Low anchor $t(45)=-1.101$, $p=0.277$; Self-calculated anchor $t(38)=-1.082$, $p=0.268$; High anchor $t(39)=-0.617$, $p=0.541$. These results correspond with results presented by Welsh, Delfabbro, Burns and Begg (2013), who also found gender differences in anchoring to be insignificant. The gap between men and women, although insignificant, could be attributed to the fact that in our sample men have on average higher NC than women and as noted before, those with higher NC are more likely to be influenced by anchoring. Therefore, men exhibit higher WTP because of their higher NC, not because of their gender. The difference in NC between men ($M=10.67$, $SD=7.3$) and women ($M=7.54$, $SD=8.26$) was found to be a significant one, $t(126)=-2.273$, $p=0.025$. This result varies from the result of Cacioppo and Petty (1982), who found no gender differences in NC in their study.

To summarize, among the three anchoring strategies, using a high anchor was shown to be the most effective in nudging respondents towards willing to pay more for a product repair. As predicted, individuals high in NC were more influenced (and expressed higher WTP) by the anchor than those low in NC, however the difference is significant only in the Low anchor condition. An insignificant gender difference was found, which can be attributed to the composition of the research sample – men had higher NC on average and thus showed a larger anchoring effect.

Conclusions

The aim of this study was to investigate the anchoring effect on willingness to pay for product repair. For this purpose, an experiment with three groups was conducted and it was shown, as hypothesized, that utilizing the anchoring effect in a product repair situation is a successful strategy in manipulating respondents' self-reported willingness to pay. For each respondent, Need for Cognition scores were retrieved and further analysis was conducted. It was shown, as hypothesized, that individuals high in NC are influenced more by the anchor than those low in NC.

In the self-calculated anchor condition, WTP was basically the same for individuals low in NC and high in NC. To explain this, it needs to be noted that according to Blankenship et al. (2008) and their attitude change perspective on anchoring, the extent of the anchoring effect is related to how much one elaborates the problem (in this case, the "How much are you willing to pay?" question). Introducing the self-calculated anchor forces subjects to engage in some extent of elaboration, therefore individuals both high in NC and low in NC do elaborate and their proneness to anchoring manipulation is similar.

In business practice, business owners have a relatively simple way to nudge their customers towards a higher willingness to pay for product repair (and products and services also) simply by proposing a certain amount. Higher WTP results in more broken items being repaired, which has benefits from both a business (customer does not go to purchase new product from a competitor) and an

environmental perspective (broken product does not get thrown away, there is no need to manufacture and deliver the new product, avoiding an increase in the materials and energy consumption and pollution).

References:

1. ARIELY, D., G. LOEWENSTEIN a D. PRELEC. "CoherentArbitrariness": StableDemandCurvesWithoutStablePreferences. *TheQuarterlyJournalofEconomics*. 2003-02-01, vol. 118, issue 1, pp. 73-106.
2. BLANKENSHIP, Kevin L., Duane T. WEGENER, Richard E. PETTY, Brian DETWEILER-BEDELL a Cheryl L. MACY. Elaboration and consequencesofanchoredestimates: Anattitudinalperspective on numericalanchoring. *JournalofExperimentalSocial Psychology*. 2008, vol. 44, issue 6, pp. 1465-1476.
3. CACIOPPO, John T. a Richard E. PETTY. Theneedforcognition. *Journalof Personality and Social Psychology*. 1982, vol. 42, issue 1, pp. 116-131.
4. CHAPMAN, Gretchen B. a Eric J. JOHNSON. Anchoring, Activation, and theConstructionofValues. *OrganizationalBehavior and HumanDecisionProcesses*. 1999, vol. 79, issue 2, pp. 115-153.
5. CRITCHER, Clayton R. a Thomas GILOVICH. Incidentalenvironmentalanchors. *Journalof Behavioral DecisionMaking*. 2008, vol. 21, issue 3, pp. 241-251.
6. EPLEY, N. a T. GILOVICH. PuttingAdjustmentBack in theAnchoring and AdjustmentHeuristic: DifferentialProcessingofSelf-Generated and Experimenter-ProvidedAnchors. *Psychological Science*. 2001-09-01, vol. 12, issue 5, pp. 391-396.
7. EPLEY, N. a T. GILOVICH. TheAnchoring-and-AdjustmentHeuristic: WhytheAdjustments Are Insufficient. *Psychological Science*. 2006-04-01, vol. 17, issue 4, pp. 311-318.
8. FUDENBERG, Drew, David K LEVINE a Zacharias MANIADIS. On theRobustnessofAnchoringEffects in WTP and WTA Experiments. *AmericanEconomicJournal: Microeconomics*. 2012, vol. 4, issue 2, pp. 131-145.
9. FURNHAM, Adrian a HuaChu BOO. A literaturereviewoftheanchoringeffect. *TheJournalofSocio-Economics*. 2011, vol. 40, issue 1, pp. 35-42.
10. GALINSKY, Adam D. a Thomas MUSSWEILER. Firstoffers as anchors: The role ofperspective-taking and negotiatorfocus. *Journalof Personality and Social Psychology*. 2001, vol. 81, issue 4, pp. 657-669.
11. HARDESTY, David M. a Tracy A. SUTER. Maximizingwillingness to bidwithin "Buy ItNow" auctions. *Journalof Business Research*. 2013, vol. 66, issue 4, pp. 554-558.
12. JASPER, John D. a Stephen D. CHRISTMAN. A neuropsychologicaldimensionforanchoringeffects. *Journalof Behavioral DecisionMaking*. 2005, 18, 5, pp. 343-369. DOI: 10.1002/bdm.511. 511

13. JOHNSON, Suzzane B. SHU, Benedict G. C. DELLAERT, Craig R. FOX et al. BeyondNudges: Toolsof a ChoiceArchitecture. *Marketing Letters*. 2012, vol. 23, pp. 487-504
14. MACCALLUM, Robert C., Shaobo ZHANG, Kristopher J. PREACHER a Derek D. RUCKER. On thepracticeofdichotomizationofquantitativevariables. *PsychologicalMethods*. 2002, vol. 7, issue 1, pp. 19-40.
15. PETTY, Richard E. a John T. CACIOPPO. TheElaborationLikelihood Model ofPersuasion. *Advances in experimentalsocial psychology*. 1986, vol. 19, pp. 123-205.
16. PETTY, Richard, BRINOL, Chris LOERSCH a Michael MCCASLIN. LEARY, Mark R a Rick H HOYLE. *Handbook ofindividualdifferences in socialbehavior*. New York: GuilfordPress, 2009, pp. 318-329. ISBN 1593856474.
17. SEE, YaHui Michelle, Richard E. PETTY a Lisa M. EVANS. Theimpactofperceivedmessagecomplexity and needforcognition on informationprocessing and attitudes. *JournalofResearch in Personality*. 2009, vol. 43, issue 5, pp. 880-889.
18. SHEN, Junyi a Shoko TONAI. RevisitingtheAnchoringEffect in a ChineseWriting Experiment. *IJAR-BAE*. 2012. 1, 1, pp. 33-37
19. SIMONSON, Itamar a Aimee DROLET. AnchoringEffects on Consumers' Willingness-to-Pay and Willingness-to-Accept. *JournalofConsumerResearch*. 2004, vol. 31, issue 3, pp. 681-690.
20. ŠIRŮČEK, Jan, Adam ĀPAL a Pavla LINHARTOVÁ. *Potřeba poznávání: Studie validity zkrácené české verze NeedforCognitionScale*. Brno, 2013.
21. SUGDEN, Robert, Jiwei ZHENG a Daniel John ZIZZO. Not allanchors are createdequal. *JournalofEconomic Psychology*. 2013, vol. 39, pp. 21-31.
22. ĀPAL, Adam. *Kognitivně-motivační dispozice autoritářství*. Brno, 2012. Diploma thesis. Masaryk University, FacultyofSocialStudies.
23. TVERSKY, Amos a Daniel KAHNEMAN. JudgmentunderUncertainty: Heuristics and Biases. *Science*. 1974, 185, pp. 1124-1131.
24. WELSH, Matthew B., Paul H. DELFABBRO, Nicholas R. BURNS a Steve H. BEGG. Individualdifferences in anchoring: Traits and experience. *Learning and IndividualDifferences*. 2013, In press, correctedproof.

Summary

Exposing a person to certain numerical value (an anchor) shortly before they are asked to decide, has been previously shown to influence people's willingness-to-pay decisions. This paper investigates the anchoring effect on subjects' willingness to pay for product repair. To compare three different anchoring strategies, an experiment with 128 participants was conducted. Additionally, this paper investigates the relationship between anchoring and subjects' Need for Cognition score. The importance of these findings for upcoming research and business practice is discussed.

Keywords:

anchoring, experiment, willingness to pay, product repair, need for cognition

Aknowledgement

This paper was elaborated within the framework of Masaryk University specific research project MUNI/A/0762/2012.

Address of author:

Ing. Michal Ďuríník

Masaryk University Brno, Faculty of Economics and Administration

Lipová 41a, 602 00 Brno, Czech Republic

+420 608 478 782

durinik.michal@gmail.com

Nové formy marketingu ako nástroj na získanie konkurenčnej výhody podniku

New forms of marketing as tools to gain a competitive advantage in business

Jana DZURIČKOVÁ

Úvod

Spotrebiteľské správanie je okrem samotných vlastností kupujúceho výrazne ovplyvňované vonkajšími stimulmi prichádzajúcimi z okolia spotrebiteľa. Jedným z takýchto stimulov sú aj marketingové aktivity podnikov, ktoré sa snažia prilákať si spotrebiteľa na svoju stranu.

V súčasnej dobe, kedy sú trhy presýtené množstvom produktov a konkurentov, sa stáva marketing jedným z kľúčových podporných nástrojov činnosti podniku. A práve v tejto zložitej trhovej situácii vzniká priestor na tvorbu a využívanie nových foriem marketingu, ktoré svojim charakterom môžu napomôcť podnikom pri získaní konkurenčnej výhody.

Tento článok preto poukazuje na dôležitosť vplyvu marketingu na spotrebiteľské správanie a bližšie opisuje vybrané formy marketingu. Tieto formy patria na Slovensku medzi menej využívané, no vo svete sú v dnešnej dobe súčasťou takmer každého kreatívneho marketingu podnikov, a to vďaka ich jednoduchosti, efektívnosti a celkovému prínosu pre podnik.

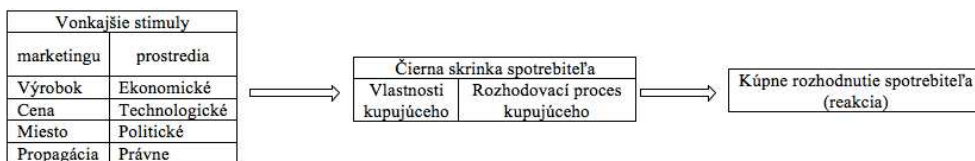
Spotrebiteľ a spotrebiteľské správanie

Pre správne pochopenie spotrebiteľského správania je potrebné uvedomiť si kto je to spotrebiteľ. Podľa Richterovej a kol. (2007) možno definovať spotrebiteľa ako jednotlivca, ktorý nakupuje výrobky a služby pre vlastnú spotrebu, pre člena rodiny, pre použitie v rodine či ako dar pre inú osobu. Vzhľadom na to, že jednotlivci nakupujú výrobky a služby pre konečnú spotrebu, môžeme ich označiť jednotným pojmom koneční spotrebiteľia.

Pri procese nákupu jednotlivých výrobkov a služieb sa u jednotlivcov prejavuje určitý druh správania označovaný ako spotrebiteľské správanie. Richterová a kol. (2007) definujú spotrebiteľské správanie ako správanie prejavujúce sa u spotrebiteľa pri hľadaní, nákupe, používaní, hodnotení a disponovaní produktmi, službami či

myšlienkami, od ktorých spotrebiteľ očakáva, že uspokoja jeho potreby.

Podľa modelu kúpneho správania spotrebiteľa vyjadrujúceho vzťah stimulu a následnej reakcie spotrebiteľa na daný stimul, sú práve vonkajšie stimuly marketingu kľúčovým nástrojom podnikov slúžiace na ovplyvnenie spotrebiteľského správania. Zjednodušený model kúpneho správania spotrebiteľa zobrazuje Obr. č. 1.



Obr. č. 5 Model kúpneho správania spotrebiteľa

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Majtán, Š. a kol. 2007. Odbytová stratégia. Vydavateľstvo Ekonóm 2007. str. 32. ISBN 978-80-225-2252-6.

V súčasnej dobe sú požiadavky spotrebiteľov na produkty a služby uspokojujúce ich potreby čoraz viac náročnejšie. Nehovoríme pritom len o kvalite týchto produktov a služieb, ale aj o ich celkovom prevedení a vnímaní v očiach spotrebiteľov. Podniky by mohli reagovať na tieto požiadavky ich ďalším vývojom resp. zvyšovaním kvality avšak z hľadiska časovej náročnosti je pre podniky efektívnejšie ponúkané produkty a služby spĺňajúce požadované normy podporiť marketingovými aktivitami.

Marketing – ako dôležitý vonkajší stimul, prechádza neustálym vývojom. Vytváranie nových marketingových foriem má pozitívny dopad nielen na podniky (či už finančný alebo imidžový), ale najmä na spotrebiteľské správanie. Vďaka týmto inovatívnym formám, ktoré sú náročnejšie na kreativitu než na čas vývoju, tak dochádza zároveň aj k posilneniu a oživeniu samotného trhu.

Outbound marketing

Pojem outbound marketing predstavuje tradičné nástroje marketingovej komunikácie akými sú printová reklama, mediálna reklama či rôzne formy osobného predaja. Tento druh tzv. klasického alebo tradičného marketingu používajú firmy dodnes. Často však dochádza k jeho nesprávnemu využitiu, a tak namiesto pozitívnej spätnej väzby vo forme získania nových zákazníkov či zisku dochádza k neefektívnemu vynakladaniu finančných prostriedkov, ktoré sa podnikom vrátia len málokedy.

Podstata outbound marketingu spočíva v tom, že podniky prostredníctvom reklamy vyhľadávajú cieľových zákazníkov samy. V dnešnej dobe je však veľmi náročné osloviť potenciálnych zákazníkov, nakoľko nedôvera voči televíznym či letákovým reklamám má stúpajúcu tendenciu.

Outbound marketing so sebou prináša okrem zastaraných techník aj niekoľko

d'alších problémov, vďaka ktorým sa podniky prikláňajú k novším formám marketingu. Tieto problémy sa týkajú predovšetkým nasledovných troch oblastí:

1. **Problémy spojené s návratnosťou investícií (ROI)** – podniky vynakladajú na klasické formy marketingu vysoké náklady avšak pri nesprávnom a neefektívnom použití dochádza k minimálnej návratnosti v podobe zisku.
2. **Vysoké náklady a nízky výnos** – táto oblasť je prepojená s predchádzajúcim problémom avšak týka sa najmä oblasti využívania mediálnych reklám prostredníctvom televízie a rozhlasu, ktoré majú celoplošný dosah.
3. **Narastajúci počet blokovacích technológií** – na odstránenie alebo potlačenie nežiaducich reklám boli užívateľmi vymyslené rôzne nástroje. Medzi najznámejšie patrí vytvorenie Spam priechodku v prostredí e-mailovej schránky užívateľa, ktorá pohlcuje nežiaducu poštu. Za ďalšie techniky sú považované technológie blokujúce reklamy v televíznom vysielaní, utajenie telefónne čísla a jeho zverejnenie v telefónnych zoznamoch, a iné.

S príchodom Internetu a nových komunikačných nástrojov sa preto podniky čoraz viac odkláňajú k využívaniu outbound marketingu a prikláňajú sa k menej finančne náročným formám, ktoré pre nich majú efektívnejší prínos.

Inbound marketing

Inbound marketing je opakom outbound marketingu. Možno ho definovať ako marketing, pri ktorom si zákazník na uspokojenie svojich potrieb sám hľadá poskytovateľa daného statku. Inak povedané, pri inbound marketingu dochádza k obojstrannej komunikácii medzi podnikom a zákazníkom. Inbound marketing vznikol s príchodom Internetu a jeho využívanie má čoraz viac rastúcu tendenciu práve vďaka jeho jednoduchosti používania a nízkemu finančnému zaťaženiu.

Tento druh marketingu je označovaný aj ako internetový marketing a zahŕňa nasledujúce oblasti:

1. **Optimalizácia pre vyhľadávače (SEO)** – web stránky sú dnes považované za samozrejmu prezentáciu podnikov. Optimalizácia pre vyhľadávače predstavuje súbor techník, ktoré napomáhajú pri zlepšovaní pozícií web stránok pri vyhľadávaní prostredníctvom rôznych webových vyhľadávačov. Jej hlavnými nástrojmi sú kľúčové slová vyhľadávania a správne vytvorená web stránka, ktorá umožňuje vyhľadávateľovi jednoduché hľadanie v rámci jej obsahu.
2. **Sociálny marketing** – je reprezentovaný sociálnymi sieťami akými sú Facebook, Twitter, MySpace a iné. Sociálne siete predstavujú v súčasnosti jeden z najrýchlejších a najčastejšie využívaných spôsobov komunikácie. Vzhľadom na nízke prevádzkové náklady sú sociálne siete pre podniky veľmi vhodným komunikačným a reklamným nástrojom.
3. **Blogy** – predstavujú webovú aplikáciu slúžiacu na tvorbu a zverejňovanie

príspevkov týkajúcich sa rôznych tém. Výhodou blogov je ich nezávislosť od vplyvov médií a možnosť prejaviť svoj osobný postoj a názor k rôznym témam. Využívanie v rámci podnikom môže byť dobrým nástrojom PR.

Využívanie inbound marketingu je teda úzko späté s internetovým marketingom. Za jeho veľkú výhodu sú považované nízke finančné náklady a za nevýhodu najmä vysoké časové zaťaženie.

Pri využívaní inbound marketingu možno hovoriť o 3 základných pravidlách, ktorými by sa podniky mali pri získavaní zákazníka opierať:

1. **Nechat' sa nájsť** – s využitím webových vyhľadávačov (Google, Yahoo, a iné), by mali byť podniky ľahko vyhľadateľné potenciálnym zákazníkom či už prostredníctvom SEO, sociálnych sietí alebo blogov.
2. **Konvertovať návštevníkov** – predstavuje druhý dôležitý krok inbound marketingu. Po tom ako sa návštevník dostane na webovú stránku spoločnosti je úlohou správne navrhutej stránky zaujať návštevníka natoľko, aby sa kontaktoval so spoločnosťou a zmenil sa tak na zákazníka.
3. **Analyzovať** – na zistenie efektívnosti fungovania webových stránok (teda na získavanie údajov o konverzii návštevníkov na zákazníkov) slúžia rôzne analytické nástroje. Najrozšírenejším nástrojom na analýzu a štatistické vyhodnocovanie aktivity na web stránkach je nástroj Google Analytics. Takáto analýza pomáha podnikom odhaliť efektivitu ich web stránok a včas zakročiť v prípade rôznych nedostatkov.

Inbound marketing je v súčasnej dobe jedným z najvyužívanejších foriem marketingu. Hoci si to podniky často neuvedomujú, ich prezentovanie na Internete má na spotrebiteľské správanie veľký vplyv. Prvým kontaktom pre spotrebiteľa s daným podnikom môže byť práve informácia získaná z Internetu. Na základe získaných informácií sa potom u spotrebiteľa buduje postoj voči značke podniku. Z uvedeného vyplýva, že podniky by nemali podceňovať svoje pôsobenie na Internete nakoľko by mohli odradiť potenciálneho zákazníka ešte skôr ako navštívi ich webovú stránku.

Guerilla marketing

Guerilla marketing patrí medzi moderné nástroje marketingu, ktoré sú však na našom trhu málo známe. Definujeme ho ako „univerzálny a nekonvenčný marketing, ktorý tvorí maximálny zisk s minimálnymi nákladmi. (Levinson 2011)“ Vďaka tejto kombinácii má tak uplatnenie najmä v silnom konkurenčnom prostredí, ktoré existuje aj na slovenskom trhu.

Cieľom guerilla marketingu je teda upútať pozornosť zákazníka k výrobkom, službám či samotnej firme s využitím marketingových kampaní, ktoré sú kreatívne, interaktívne a prezentované nečakanou formou na nečakaných miestach. Vďaka kombinácii týchto faktorov je guerillová reklama pre zákazníkov prítiažlivá a

zaujímavá čo v nich podporuje záujem zistiť o danom produkte, službe či firme viac.

Hoci je táto forma marketingu pomerne náročná na kreativitu, kompenzáciu časovej náročnosti pri vývoji reklamy poskytujú nízke finančné náklady, ktoré podnik vynakladá pri jej realizácii.

Pre správne pochopenie fungovania guerilla marketingu a následnej efektívnej implementácie do praxe, je nutné poznať jeho charakteristické črty, o ktoré by sa mal podnik pri tvorbe guerillovej stratégie opierať.

Podľa Levinsona (2011) rozlišujeme päť základných atribútov guerilla marketingu:

1. **Závislosť na veľkosti firmy** – keďže cieľom rôzne veľkých firiem sú rôzne veľké trhy, podoba guerilla marketingu sa prispôsobuje práve tomuto zámeru. Veľké spoločnosti musia pri tvorbe guerillových aktivít uvažovať nielen o zaujatí ich cieľovej skupiny (zväčša ide o masový trh), ale aj o zaujatí médií, ktoré ich kroky na trhu často sledujú. Keďže sa malé podniky orientujú na menšie trhy a užší okruh zákazníkov, médiá ich nezvyknú podrobne sledovať a teda firmy nemusia brať ohľad na zaujatie tejto skupiny. Ich čas vynaložený na vytvorenie guerillovej reklamy je tak oveľa nižší ako v prípade veľkých firiem.
2. **Originálnosť** – podoba guerillovej reklamy by mala svojim posolstvom vyvolať v zákazníkovej mysli myšlienku „Tento produkt musím mať.“ Preto sa vyžaduje, aby reklama bola originálna a jediná svojho druhu.
3. **Prekvapivosť** – umiestnenie guerillovej reklamy je ďalším dôležitým atribútom. Môže ísť o rôznorodé verejné miesta akými sú ulice, vlaky, zastávky hromadnej dopravy či stred cesty, ktorou denne kráča cieľová skupina. Účelom je teda umiestniť reklamu tam, kde by ju skupina najmenej očakávala.
4. **Finančná výhodnosť** – guerilla marketing sa snaží o vytvorenie originálnej a jednoduchšej reklamy, nezaťažuje finančný rozpočet podniku natoľko ako reklamy v médiách či na veľkoplošných billboardoch. Práve preto sa stáva finančne dostupným pre všetky druhy firiem.
5. **Flexibilita** – reakcie oslovenej cieľovej skupiny môžu byť rôznorodé, a preto by mal byť podnik flexibilný voči možným reakciám či zmenám prostredia, ktoré môžu počas kampane nastať

Guerillový marketing je využiteľný najmä v situáciách, keď podnik nevie prekonať svoju konkurenciu a zároveň nemá dostatok finančných prostriedkov na efektívnu reklamnú kampaň. Stačí teda jednoduchý kreatívny nápad, ktorý je schopný oslovit' potenciálnych zákazníkov a podnik dokáže maximalizovať svoje zisky pri minimálnych nákladoch.

Neuromarketing

Neuromarketing patrí k pomerne novým oblastiam marketingu. Názov vznikol na základe prieniku tradičnej neurovedy a marketingu. Jeho hlavným cieľom je

skúmať vplyv marketingových podnetov na konečného spotrebiteľa.

Vďaka existencii neuromarketingu podniky dostávajú odpovede na otázky typu ako reaguje zákazník na reklamný podnet alebo aká časť mozgu spôsobí danú reakciu. Na základe týchto odpovedí dokážu marketingoví pracovníci použiť na oslovenie spotrebiteľa vhodný komunikačný nástroj.

Z oblasti neuromarketingu sú v súčasnosti najviac prebádané reakcie spotrebiteľov najmä na farby a vône. Na základe týchto zistení boli vytvorené dva pododborny neuromarketingu – color marketing a scent marketing.

Color marketing

Color marketing (na Slovensku známy ako farebný marketing), je marketing zameraný na ovplyvňovanie spotrebiteľského správania pomocou farieb. Na základe psychologických štúdií bolo zistené, že rôzne farby vyvolávajú v spotrebiteľoch rôzne reakcie a pocity. Tieto zistenia viedli marketérov k zámernému využívaniu farieb na ovplyvňovanie spotrebiteľov.

Na základe dlhoročných výskumov bola vytvorená škála 7 farieb (Tab. č. 1), ktoré vyvolávajú v spotrebiteľoch určité asociácie. Vychádzajúc z týchto štúdií využívajú mnohé spoločnosti vplyv farieb pri svojich marketingových aktivitách či už pri tvorbe dizajnu obalu svojich výrobkov, firemného loga alebo tvorbe web stránky spoločnosti.

Tab. č. 1 Asocičná škála vybraných farieb

Farba	Asociácia
žltá	optimizmus
oranžová	priateľstvo
červená	nabudenosť
fialová	kreativita
modrá	dôveryhodnosť
zelená	mierumilovnosť
sivá	rozvážnosť

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Ciotti, G. 2013. Psychology of color. Dostupné na: <<http://www.helpscout.net/blog/psychology-of-color/>>.

Scent marketing

Scent marketing (tiež známy ako voňavý marketing) je marketing, ktorého úlohou je príjemne ovplyvniť čuchové zmysly človeka a tým pôsobiť na jeho psychiku.

Psychológia voňavého marketingu je postavená na princípe vnímania človeka čuchom. Každým nádychom vnímame rôzne vône a pachy, nachádzajúce sa okolo

nás. A práve vnemy získané čuchom dokážu ovplyvniť psychiku, náladu či celkovú aktivitu človeka. Navyše vône získané počas nášho života si človek prirodzene ukladá do svojho podvedomia a nedokáže ich vymazať. Preto je voňavý marketing považovaný za ďalší nový trend v marketingovom vývoji.

Je vedecky dokázané, že vôňa ovplyvňuje správanie sa človeka a zároveň priamo pôsobí na lymfický systém ľudského mozgu čím dochádza k ovplyvňovaniu ostatných zmyslov, pocitov a samotnému správaniu. Výsledkom tohto zistenia je fakt, že ľudia sa radi vracajú na miesta, kde priestor nie len dobre vyzerá, ale aj vonia. Práve preto je voňavý marketing považovaný za novodobý konkurenčný nástroj.

Scent marketing je najčastejšie využívaný v obchodných centrách, reštauráciách či iných zariadeniach ponúkajúcich potraviny. Výhodou neuromarketingu sa aj v tomto prípade stávajú nízke finančné náklady. Dôraz sa kladie najmä na čas a kreativitu.

Záver

V súčasnej dobe sa podniky často odvolávajú na nedostatok finančných prostriedkov, ktoré im znemožňujú rozvíjať sa v oblasti marketingu. Ako vyplýva z predstavených foriem marketingu, ich spoločnou charakteristikou je časová a kreatívna náročnosť. Uvedené formy preto predstavujú vhodný komunikačný nástroj na získanie si spotrebiteľskej pozornosti aj bez prebytku finančných prostriedkov.

Vzhľadom na neustále sa zvyšujúce požiadavky zákazníkov, využívanie tradičných foriem marketingu už v dnešnej dobe nestačí. Podniky sú preto nútené reagovať pružnejšie a využívať nové formy marketingu, vďaka ktorým spotrebiteľ a zaujmú viac ako konkurencia. Prispôbovanie sa požiadavkám zákazníkov bude mať aj v budúcnosti rastúcu tendenciu a vzhľadom na nevhodné ekonomické a trhové podmienky je práve rozvoj marketingových aktivít kľúčom k budúcemu úspechu podnikov.

Je preto potrebné zdôrazniť význam marketingu v podniku nielen z hľadiska podporného nástroja, ale najmä z hľadiska dôležitého stimulu plynúceho z okolia spotrebiteľa a ovplyvňujúceho jeho správanie.

Literatúra:

1. LEVINSON, J.C. 2011. *Guerilla Marketing: Nejúčinnější a finančně nenáročný marketing*. 2.vyd. Brno: Computer Press, 2011. 326s. ISBN 978-80-251.3546-4.
2. MAJTÁN, Š. a kol. 2007. *Odbytová stratégia*. Bratislava: Ekonóm, 2007. 289s. ISBN 978-80-225-2252-6.
3. RENVOISE, P. 2007. *Neuromarketing: Understanding the Buy Buttons in Your Customer's Brain*. Thomas Nelson, Inc. 2007. 256s. ISBN 978-1-41857-030-9.
4. RICHTEROVÁ, K. a kol. 2007. *Spotrebiteľské správanie*. Bratislava: Ekonóm,

2007. 258s. ISBN 978-80-225-2355-4.

5. SCOTT, D.M. 2007. *The New Rules of Marketing and PR*. John Wiley & Sons, Inc. 2007. 276s. ISBN 978-0-470-11345-5.

Internetové zdroje

6. Ciotti, G. 2013. *Psychology of color*. Dostupné na: <<https://www.helpscout.net/blog/psychology-of-color/>>.
7. Hubspot. 2012. *State of inbound marketing 2012*. Dostupné na: <http://cdn2.hubspot.net/hub/53/blog/docs/ebooks/the_2012_state_of_inbound_marketing.pdf>.
8. Kvasnicová, J. *Neuromarketing – budúcnosť výskumu reklamy*. Dostupné na: <<http://podnikanie-blog.sk/2011/11/neuromarketing-buducnost-vyskumu-reklamy/>>.

Summary

Marketing is one of external stimuli which influence a consumer behavior. Today's markets are saturated with products and competitors. Because of that, marketing becomes one of key tools for business success. This complicated market situation creates a space for new marketing forms.

An article describes selected forms of marketing which are unknown or used very rarely on the Slovak market. However, these forms are able to help companies to obtain a competitive advantage and to support their market position.

Kľúčové slová:

spotrebiteľ, spotrebiteľské správanie, konkurenčná výhoda, outbound marketing, inbound marketing, guerilla marketing, neuromarketing

Adresa autora:

Ing. Jana Dzuričková, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach

Katedra marketingu a obchodu

Tajovského 13, 041 30 Košice

tel.: +0421(0)55 / 722 31 11

e-mail: jana.dzurickova@euke.sk

Požiadavky praxe na kompetencie manažérov

Requirements of practice for the competence of managers

Radka FABINYOVÁ

Úvod

Vedieť čo je dôležité a čo menej, je pri kompetenciách kritickým bodom. Nie len preto, že existuje množstvo delení, ale hlavne to, že nesprávne identifikovaný kompetenčný model privedie do problému celý rozvoj manažérov. Cieľom príspevku je preskúmať požiadavky praxe, ktoré sú kladené na kompetencie potenciálnych uchádzačov o prácu. Do výskumu sme zahrnuli inzeráty rôznych spoločností, ale tiež odpovede z personálnych agentúr. Tieto výsledky sme porovnali medzi sebou navzájom a v závere tiež s kompetenciami, ktoré uvádzajú vysoké školy pri profiloch absolventa. Porovnali sme tiež s odpoveďami manažérov a personalistami s personálnych agentúr.

Čo sú kompetencie?

Súčasný manažment ponúka širokú škálu techník, metód a postupov, ktoré sú určené na podporu práce manažéra. Znalosť a uplatňovanie riadiacich praktík nazývame tvrdými vedomosťami manažéra. Popri týchto tvrdých vedomostiach pôsobia aj vedomosti súvisiace s vedením ľudí – mäkké vedomosti. Rozhodujúcim predpokladom pre úspešnosť na manažérskej pozícii sú ľudské kvality manažéra (Bašistová, Olexová, Stankovič, 2011) a to, aký je manažér vo svojej podstate. Následne sú z pohľadu osobnosti manažéra definované požiadavky organizácie na jeho vedomosti. Podniky očakávajú, že manažér chápe seba, ale aj svojich pracovníkov ako jednotlivca charakterizovaného výnimočným súborom schopností a vedomostí a dokáže súčasne chápať ich rozdiely a ich následné využitie k práci a zvyšovaniu pracovného výkonu (Lojda, 2011, s. 9-10). Pojem kľúčové kompetencie sa stávajú prospešnými vďaka zaradeniu do špecifickej oblasti jednania, sú všeobecné, obsahovo neutrálne, univerzálne užitočné schopnosti (Belz, Siegrist, 2001, s. 28). Nemožno ich však vnímať ako všeobecne platné a univerzálne, nakoľko sa prospešnými stávajú iba v konkrétnych, špecifických, jedinečných a neopakovateľných oblastiach ľudského jednania. Kompetencia je schopnosť človeka

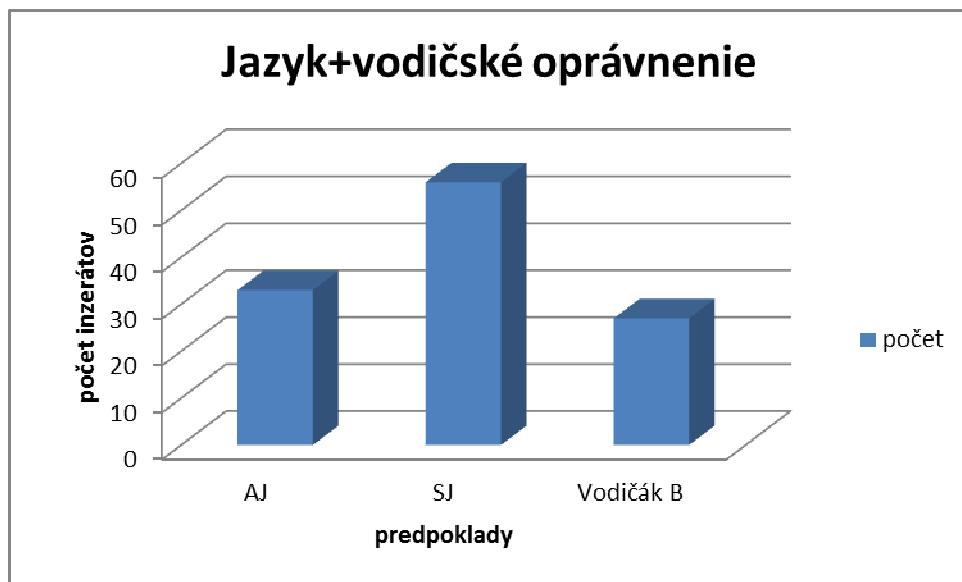
úspešne vykonávať v danom čase, v požadovanom rozsahu a v požadovanej kvalite konkrétnu prácu alebo činnosť.

Vyhodnotenie prieskumu

Do prieskumu pracovných inzerátov sme zaradili inzeráty na pracovnom portáli profesia.sk. K tomuto záveru sme dospeli potom, ako sme zistili, že inzeráty na iných pracovných portáloch sú totožné a tiež to, že ich je oveľa menej. Preto sme si vybrali práve profesia.sk. Inzeráty sme sledovali v mesiacoch marec až júl 2013. (Dôvodom bolo splnenie cieľa uvedeného v projekte dizertačnej práce, ku ktorému patrí tento konkrétny výskum). Zamerali sme sa na východné Slovensko a konkrétne na prešovský a košický kraj. Výber bol určený z dôvodu komplexnosti celého výskumu dizertačnej práce – výskum bude realizovaný tiež v podnikoch východného Slovenska. Podmienkam, ktoré sme si stanovili vyhovovalo 89 inzerátov ponúkajúcich manažérsku pozíciu. Vylúčili sme inzeráty ponúkajúce pozície sekretárook, bankových a poisťovacích poradcov, konzultantov a pod.

V inzerátoch boli skúmané jazykové požiadavky, vzdelanie, zameranie a mäkké kompetencie ako sú komunikatívnosť, vedenie tímu, riadiace schopnosti a pod.

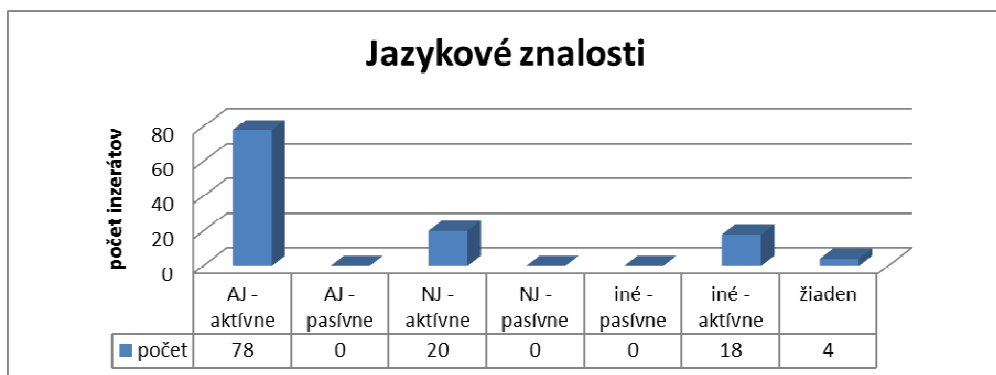
Jazykové predpoklady boli skúmané z pohľadu toho, akým jazykom boli písané inzeráty, ale aj to, akú úroveň jazyka je požadovaná. Anglickým jazykom bolo písaných 33 inzerátov – čo predstavuje 37,08%, zvyšok 66 bolo písaných slovenským jazykom. V grafe je tiež uvedený počet požiadaviek na vodičské oprávnenie – 62 inzerátov. Grafické znázornenie vidíme v grafe č. 1.



Graf 1 Jazyk použitý v inzeráte a tiež potreba vodičského oprávnenia

Zdroj: vlastné spracovanie

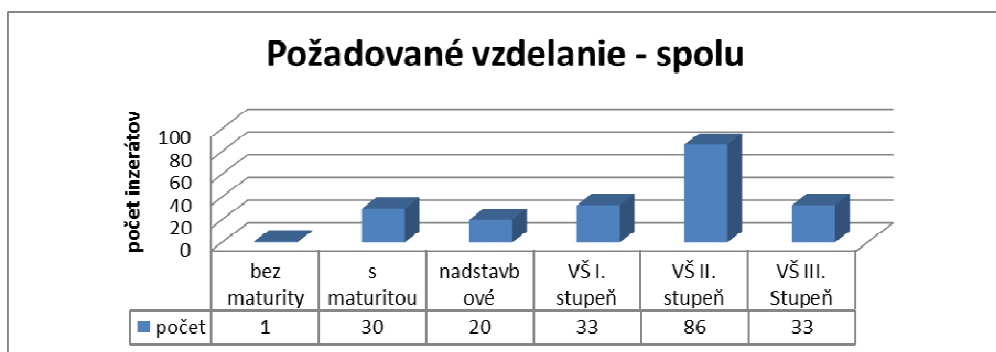
V grafe č. 2 môžeme vidieť požiadavky na úroveň znalosti cudzieho jazyka. Aj keď v anglickom jazyku bolo len 33 inzerátov, anglický jazyk na aktívnej úrovni bol vyžadovaný až 78-krát, 20 vyžadovalo nemecký jazyk a 18 vyžadovalo iný svetový jazyk. Z uvedeného vyplýva, že takmer každá spoločnosť vyžaduje nejaký svetový jazyk na aktívnej úrovni, no v 4 inzerátoch nebol uvedený žiaden. Aktívne chápeme znalosť jazyka slovom a písmom, dokonca v niektorých prípadoch bol jazyk vyžadovaný na prekladateľskej úrovni. Preto vieme povedať, že jazyk je základná podmienka úspešne zaslaného životopisu.



Graf 2 Jazykové znalosti vyžadované v pracovných pozíciách

Zdroj: vlastné spracovanie

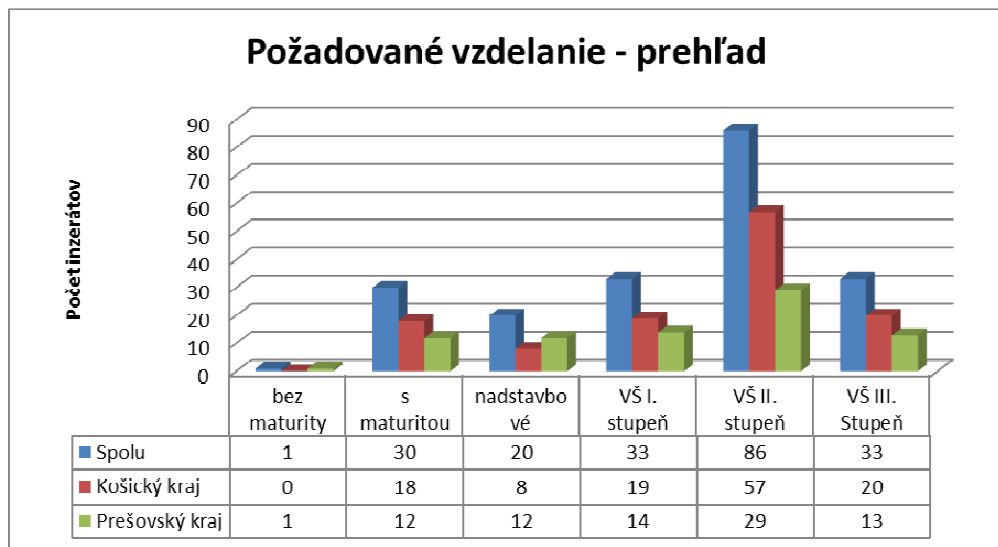
Následne sme hodnotili potrebu dosiahnutého vzdelania. Na grafe č. 3 vidíme rozdelenie. Väčšina prípadov vyžadovala vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa. 95,5% inzerátov nebola vhodná pre absolventov, resp. bola vyžadovaná prax približne v takej oblasti, z ktorej bola ponúknutá práca. Len 4 inzeráty boli vhodné pre absolventov, aj keď aj tie vyžadovali určitú prax, no maximálne v podobe dvoch rokov.



Graf 3 Znáznornenie požadovaného vzdelania – súhrn všetkých inzerátov

Zdroj: vlastné spracovanie

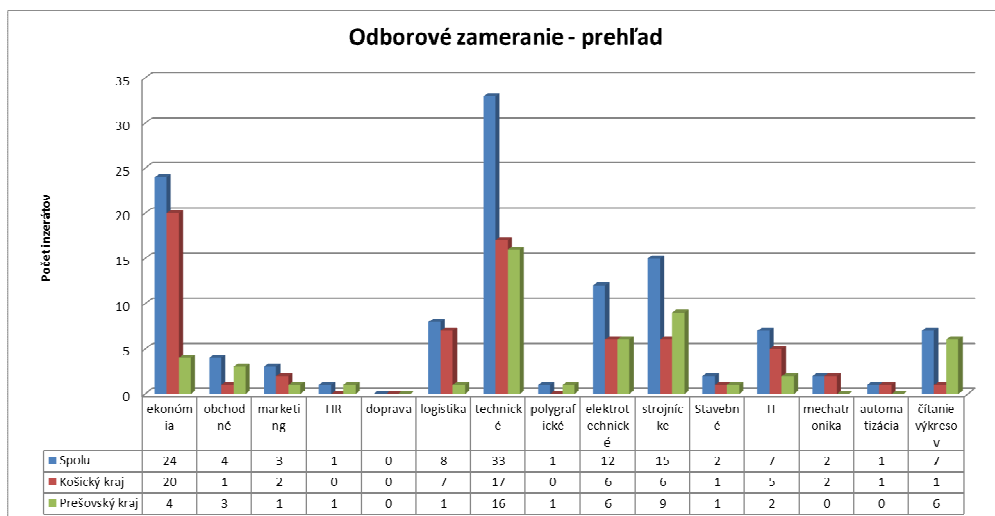
Na grafe č. 4 vidíme porovnanie vyžadovaného vzdelania podľa krajov. Rozdiely, ktoré vidíme medzi krajinami môžeme zdôvodniť aj pomerom inzerátov v košickom (60) a prešovskom kraji (29).



Graf 4 Porovnanie požadovaného vzdelania medzi košickým a prešovským krajom

Zdroj: Vlastné spracovanie

V nasledujúcom grafe vidíme grafické znázornenie odborového zamerania inzerátov a teda oblasti, ktoré sú najviac vyžadované na nové pozície. Z prieskumu vyplynulo, že najviac žiadané sú technické (33), ekonomické (24) a strojnícke (15). Pričom môžeme vidieť, že pri technickom a strojníckom zameraní je počet v prešovskom a košickom kraji takmer rovnaký (rozdiely vznikli počtom inzerátov spolu). Avšak pri ekonomickom môžeme vidieť, že len 4 inzeráty pochádzajú z prešovského kraja. Ostatnými odbormi boli elektrotechnika, logistika, IT či čítanie výkresov.

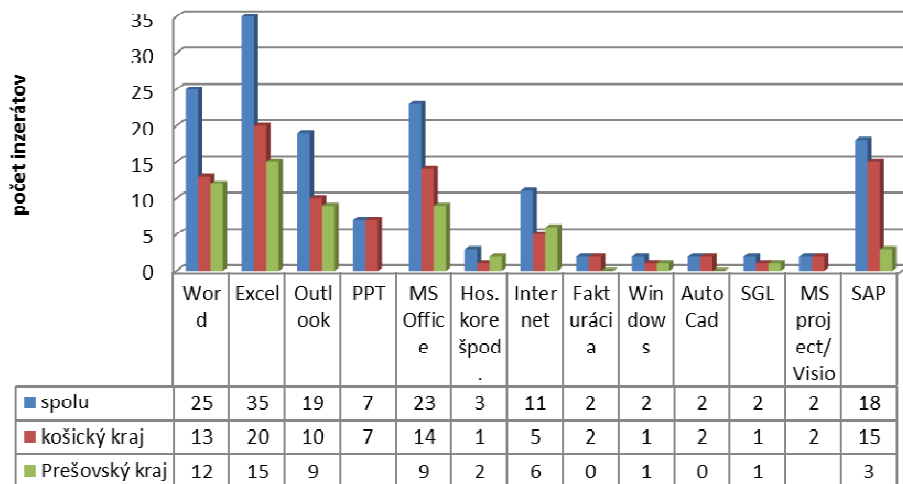


Graf 5 Odborové zameranie zobrazené počtom spolu, v prešovskom a košickom kraji

Zdroj: vlastné spracovanie

PC zručnosti boli tiež oblasťou, ktorou sme sa zaoberali. Základný balík MS Office bol vyžadovaný celkovo v 23 inzerátoch. V niektorých neboli vyžadované všetky softvéry toho balíka, a preto sme to tiež rozdelili. MS Word celkovo vyžadovaný 25-krát, MS Excel 35-krát, MS Outlook 19-krát a MS PowerPoint 7-krát. Z vlastnej skúsenosti vieme potvrdiť najväčšiu požiadavku práce na MS Excel, pretože aj my sme pracovali práce s týmto softvérom a stretli sme sa aj s takými funkciami, ktoré sme doteraz nevyužívali. Preto plne chápeme, že práve tento softvér môže najviac pomôcť pri plnení manažérskych funkcií a úloh. Prekvapení sme tiež boli požiadavkou na aktívne používanie SAP, s čím súvisí rast znalostných spoločností. S touto skutočnosťou súvisia tiež mäkké manažérske zručnosti, ktoré boli posledným bodom skúmania.

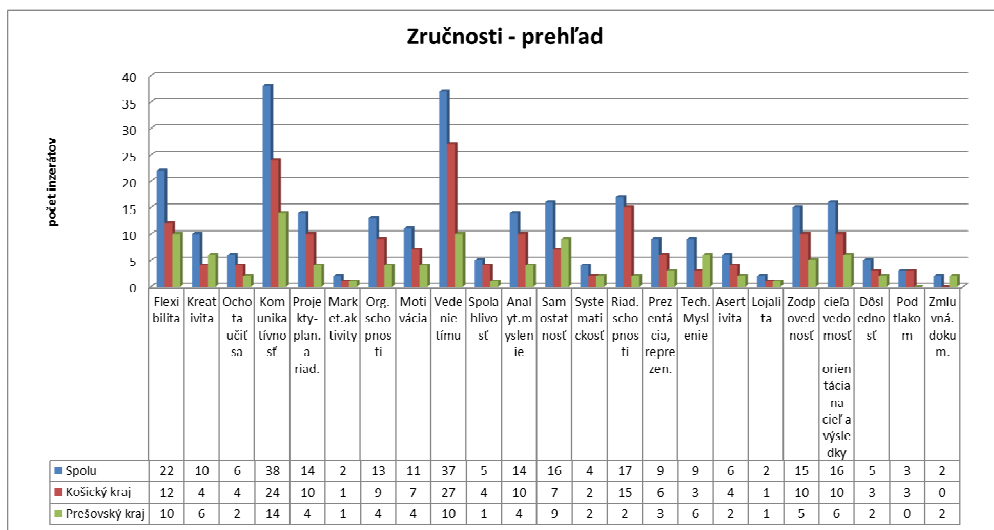
PC zručnosti - prehľad



Graf 6 PC zručnosti zobrazené spolu, v prešovskom a košickom kraji

Zdroj: Vlastné spracovanie

Poslednú oblasť, ktorú sme skúmali, bola oblasť vyžadovaných zručností. Zvolili sme niektoré základné zručnosti, ktoré vyplynuli z prieskumu literatúry a následne sme k tomu priradili ďalšie podľa počtu výskytu. Najviac požadovanou bola komunikatívnosť (38), vedenie tímu (37), flexibilita (22) a riadiace schopnosti (17). Zo zručností, ktoré sme nezahrnuli do grafu spomenieme tie najviac sa opakujúce ako sú: znalosť nástrojov na riadenie kvality, ochota cestovať, schopnosť pracovať v strese či pod tlakom. Pri PC expertoch sme sa samozrejme stretli s požiadavkou na ovládanie jazykov Java. Z ďalších spomenieme organizačné schopnosti, prezentačné schopnosti, analytické myslenie, samostatnosť, cieľavedomosť a orientácia na ciele, tvorba, ale aj riadenie projektov a pod.



Graf 7 Grafické znázornenie vyžadovaných zručností spolu, v prešovskom a košickom kraji

Zdroj: Vlastné spracovanie

V našom prieskume sme následne tieto požiadavky porovnali po rozhovore s pracovníkom personálnej agentúry. Vytvorili sme si otázky, ktoré nebolo možné už počas rozhovoru meniť, aby sme sa vyhli prípadným rozmanitostiam odpovedí viacerých personálnych agentúr. Prieskum, ktorý bol takto vykonaný je len prvým krokom výskumu dizertačnej práce. Ďalšie výsledky budú zverejnené v ďalších príspevkoch, prípade až v praktickej časti dizertačnej práce. Pri otázkach nás, okrem iného, zaujímalo, či sú vlastne podnikmi vyžadované manažérske pozície, alebo uprednostňujú radšej interné zdroje. To je v rozhodnutí každého podniku samostatne, no sú aj takéto pozície obsadzované. Na takéto pozície sú vyžadované hlavne minimálne tri roky praxe v danej oblasti, čím sa vylučuje vhodnosť pozície pre absolventa VŠ, aktívny anglický jazyk (v niektorých prípadoch aj iný), komunikačné a vyjednávací schopnosti, schopnosť riadiť a organizovať, pracovať pod tlakom, kreativita a nápaditosť.

Záver

Nie len na základe tohto prieskumu, ale zo štúdia literatúry a rozhovorov s manažermi môžeme povedať, že názory na pojem kompetencia sa rôznia a dochádza k jeho zámene s pojmom zručnosť. Rozdiel je ten, že pojem kompetencia sa najčastejšie viaže ku konkrétnej úlohe, ku konkrétnemu zameraniu zamestnanca. Vysoké školy vo svojich profiloch absolventov uvádzajú zručnosti, ktorými študenti následne disponujú. Tie sa v pracovnom výkone môžu a nemusia zmeniť na kompetencie, ktorými zamestnanec disponuje. Preto sa pri pohovoroch najčastejšie

využívajú assessment centrá, ktoré zisťujú, či môže uchádzač prejavíť schopnosť vedenia tímu, prípadne komunikatívnosť a prezentačné schopnosti. Taktiež sa využívajú osobnostné dotazníky napr. na skúmanie vrozených kompetencií. Na zistenie úrovne jazykových schopností môže byť využitý riadený rozhovor s personalistom, prípadne top manažmentom. Takto sme zistili základné požiadavky praxe na manažérske zručnosti a kompetencie. Ďalším bodom výskumu bude dotazník Programu celoživotného vzdelávania Leonardo Da Vinci. Keďže táto oblasť je náročná na tvorbu vlastných dotazníkov a získanie dotazníkov od personálnych nie je možné z dôvodu vlastného know-how, zvolili sme si práve tento dotazník. Dotazník je vytvorený pomocou interaktívneho pdf súboru, ktorý je hneď po vyplnení vyhodnotený a s výsledkom je oboznámený aj samotný zamestnanec. V prípade, ak top manažment nebude súhlasiť s touto formou, máme k dispozícii aj klasickú verziu tohto dotazníka, kedy bude dotazník vyhodnotený nami, a teda klasickou formou. Výsledky prieskumu budú uvedené v ďalšej časti dizertačnej práce, prípadne v nasledujúcom príspevku.

Literatúra:

1. BAŠISTOVÁ, A. – OLEXOVÁ, C. – STANKOVIČ, L. 2011. Spoločensky zodpovedné podnikanie s dôrazom na sociálnu oblasť. In Trendy v podnikaní = Business Trends : vedecký časopis Fakulty ekonomickej ZČU v Plzni : prezentácia príspevkov z rovnomennej konferencie. Plzeň : Fakulta ekonomická Západočeské univerzity v Plzni, 2011. ISSN 1805-0603. - Roč. 1, č. 2 (2011), s. 5-13.
2. BELZ, H., SIEGRIST, M. 2011. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Praha: Portál, 2011. 375 s. ISBN 978-80-7367-930-9.
3. HENDL, J. 2008. Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace. Praha : Portal, 2008. 408 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
4. LOJDA, J. 2011. Manažérske dovednosti. Praha : Grada Publishing, 2011, s. 184. ISBN 978-80-247-392-1.
5. Dostupné na internete: < <http://www.profesia.sk/>>

Summary

In this paper we dealt with requirements of the practice in selecting new employees for management positions. Not only on the basis of this survey, but from the literature and interviews with managers, we can say that the views on the concept of competence vary and there to create confusion with the concept of skill. The difference is that the concept of competence is most often linked to a particular task, a specific targeting of the employee. High school graduates in their profiles indicate skills that students have followed. They work in performance may or may not change the competencies that an employee has. Post a basis for subsequent research PhD thesis.

Kľúčové slová:

kompetencie, zručnosti, inzeráty, prieskum

Adresa autora:

Ing. Radka Fabinyová
Ekonomická univerzita v Bratislave,
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Katedra marketingu a obchodu
Tajovského 13, 041 30 Košice
tel.: +0421(0)55 / 722 31 11
fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20
e-mail: radka.fabinyova@gmail.com

Společenská odpovědnost firem a sdílená hodnota v potravinářských maloobchodech

Corporate social responsibility and shared values of food retailers

Jana FAJMONOVÁ

Úvod

Neustále se zvyšující konkurenční napětí nutí organizace ke hledání nových možností, jak se odlišit od konkurence. Během posledních čtyř desetiletí se koncept CSR (Corporate Social Responsibility - společenské odpovědnosti) vyvinul z neznámého a bezvýznamného pojmu do komplexního konceptu, který je součástí řízení řady firem. V současné době je společenská odpovědnost často spojována s dlouhodobou udržitelností vývoje [1] a dle nedávné studie [2], 93% ředitelů obchodních společností věří, že otázka udržitelnosti bude rozhodující pro úspěch firem.

V nedávné době došlo k rozšíření zájmů společností z konceptu “Profit only” (pouze zisk) na koncept tří “P”- “People, planet, profit” (lidé, planeta, profit) [3] a fungování společnosti s ohledem na triple-bottom-line, nyní neznamená pouze soustředění organizace na ekonomický růst, ale i na enviromentální a sociální aspekty své činnosti [4]. To je důležité, protože nefunguje v izolaci od ostatního světa, ale je jeho součástí. Někteří autoři [3] tvrdí, že na přímém hodnocení firmy jejím okolím a na stavu jejího okolí přímo závisí i komerční úspěšnost firmy. Jiní autoři naopak oponují, že praktikování CSR a zvýšení profitu naopak nekoreluje [5]. Pozitivní závislost je však zatím chylovou patou CSR.

Dodržování zásad CSR je ale v současném business světě čím dál prospěšnější i z pohledu „firma jako obchodní partner“. Existují seznamy odpovědně se chovajících firem [6], firmy uvedené v těchto seznamech splnily nastavená kritéria pro transparentně a odpovědně se chovající firmy a staly se tak bonitnějším obchodním partnerem. Tyto firmy díky svému proaktivnímu přístupu získávají také důvěryhodnější obchodní partnery, jsou významně méně pokutovány a čelí i menšímu počtu kontrol ze strany státních kontrolních institucí než firmy, které o CSR nejeví zájem [6].

CSR koncept je stále častěji spojován s termínem “Trvale udržitelný rozvoj”. Western Cape Education Department (Světová obchodní rada pro udržitelný rozvoj)

ho definuje jako: *“rozvoj, který naplňuje potřeby přítomných generací, aniž by ohrozil schopnost naplňovat je i generacím budoucím”*. Dále se uvádí [1], že společenská odpovědnost organizací je nástroj určený firmám k dosažení trvale udržitelného rozvoje. Koncept trvale udržitelného rozvoje stojí na stejných pilířích jako koncept CSR, tedy enviromentálním, ekonomickém a sociálním [7] a tyto 3 pilíře poslouží jakomapa činností, které pod CSR spadají.

Ekonomický pilíř

Mezi základní společensky odpovědné aktivity spadající do ekonomického pilíře patří vypracování a dodržování etického kodexu, transparentnost, odpovědný přístup k zákazníkovi či budování vztahů s dodavateli [8]. Odpovědný přístup k zákazníkovi je také charakterizován jako poskytování jasných a přesných informací o výrobcích a službách a evidence a řešení stížností od zákazníků [9]. Do ekonomického pilíře lze začlenit i způsob správy a řízení firmy (tzv. CorporateGovernance).

Firemní etickou politiku a směrnice, kterým se musí řídit všichni zaměstnanci firmy, by si měla stanovit každá společnost. Tyto směrnice se týkají vztahů s distributory, reklamních standardů, služeb zákazníkům, stanovení cen, vývoje výrobků a všeobecných etických zásad [10].

Sociální pilíř

Tento pilíř má široké pole působnosti, do kterého spadá, jak sociální politika organizace, tak filantropie, altruismus i nejrůznorodější formy spolupráce s místní komunitou.

Sociální politika organizace může být definována jako snaha o vytvoření lepšího pracovního prostředí, proces snahy o kontinuální péči, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, zavádění opatření, která umožní zaměstnancům vylepšit jejich profesní život či ji můžeme popsat i jako cílené zaměstnávání znevýhodněných skupin obyvatelstva [3]. Takoví zaměstnanci jsou spokojenější, což vede k vyšším výkonům a tedy i lepším výsledkům společnosti [11]. Motivovaní zaměstnanci jsou velmi produktivní, ať již pocit hrdosti pochází z postoje firmy ke svému okolí nebo z firemní politiky orientované na zaměstnance. Takový postoj také podporuje loajálnost zaměstnanců, což následně umožňuje snižovat náklady na výběrová řízení. Při vytváření interní sociální politiky je ale nutné správně odhadnout potřeby a přání zaměstnanců. Nefinanční benefity, o které nikdo nestojí, k loajálnosti zaměstnanců nepovedou, je tedy třeba je citlivě a vhodně nastavit [9].

Jak už bylo řečeno, společensky odpovědná firma má také být dobrým členem společnosti, ve které působí a snažit se mít dobré vztahy s komunitou, ve které se nachází, ať už je to z důvodu nabírání budoucích zaměstnanců nebo možného zaujetí potenciálních zákazníků. Snaží se také zmírňovat své negativní dopady a podílí se na řešení místních problémů. Tyto veškeré investice se jí vracejí v podobě odvrácení nebo redukce hrožících rizik či pozitivním přijetím svým okolím. Firmy se v této

oblasti nejčastěji realizují jako organizátoři benefičních akcí, sponzoři veřejných aktivit a projektů či poskytovatelé materiální podpory. Dalším možným způsobem zapojení je také poskytnutí svých zaměstnanců na dobrovolné prospěšné činnosti v rámci jejich pracovní doby[9].

Enviromentální pilíř

Třetí nejčastější cestou aplikace společenské odpovědnosti je snaha o snížení negativního dopadu činnosti na životní prostředí. Častým krokem je zavádění tzv. eko-technologií při výrobě či uplatňování vnitrofiremní politiky šetrné k životnímu prostředí. Firmy často přistupují k aplikaci této politiky pozitivně, protože je právě prosazování této politiky spojováno se snižováním nákladů [9]. Šetrné využívání energie, prevence znečišťování, minimalizace odpadu, recyklace, snižování uhlíkové stopy, to vše může vést k zefektivnění provozu a snížení nákladů.

1 Společenská odpovědnost sdílená hodnota

Novým termínem a zároveň i konceptem vyskytující se v oblasti společenské odpovědnosti je koncept “SharedValue” (koncept sdílené hodnoty) vytvořený Michaelem E. Porterem. Koncept SharedValue je definován jako politika a provozní postupy organizace, které zvyšují konkurenceschopnost a zároveň podporují ekonomické a sociální podmínky v komunitách, ve kterých organizace působí [12]. SharedValue je vytvářením ekonomické hodnoty organizace prostřednictvím vytváření sociálních hodnot, M. Porter označuje SharedValue za nový vývojový stupeň CSR [12].

Tradičně byly zájmy firem a společnosti definovány jako protichůdné. Základní funkce byznysu byla nahlížena v nejlepším případě jako sociálně neutrální (tzn. vytvářet bohatství, které může být využito ke zvýšení společenského blahobytu), v nejhorším případě jako společensky destruktivní. Firmy byly povzbuzovány k tomu, aby buď zůstaly stranou od společenských témat a zaměřovaly se výhradně na zvyšování finančních výnosů pro své akcionáře, případně aby kompenzovaly údajné škody vůči společnosti a životnímu prostředí vzniklé v průběhu jejich podnikání. V návaznosti na to se mnoho firem omezilo na poskytování filantropických darů a řešení aktuálních obav svých důležitých stakeholderů, aniž by tyto aktivity propojily se zájmy, odborností a vlivem své hlavní činnosti[13].

Prostřednictvím těchto snah se některým firmám podařilo dosáhnout jistého pokroku. Nicméně obecně stále platí, že tradiční přístup k firemnímu zapojení se do společenských témat představuje promarněnou příležitost. Z hlediska společnosti mají tyto přístupy jen velmi malý dopad, který jde zřídka nad rámec výše darované částky. Stejně tak platí, že z pohledu byznysu je na tyto aktivity nahlíženo pouze z hlediska reputace a dobrého jména firmy, tzn. pojmů, které jsou i přes svou důležitost většinou vágní, obtížně definovatelné a měřitelné, podléhající vnějším vlivům a jen nepřímo spojené s vykonanými aktivitami[13].

V posledních letech sítale více firem si uvědomuje, že mohou pomáhat mnohem efektivněji, pokud tyto aktivity propojí se svými klíčovými kompetencemi. Tento přístup jim umožňuje využívat své odborné znalosti, hodnotové řetězce a vliv pro zásadní podporu společenských témat. Například nizozemská logistická firma TNT uplatnila své odborné znalosti při podpoře TheWorld Food Program a pomohla tak zvýšit jeho úspěšnost v boji proti hladomoru a při reakcích na jiné přírodní katastrofy. Nejvyspělejší firmy začaly pohlížet na své angažování se ve společenských tématech úplně jinou optikou. Rozpoznaly svůj obrovský potenciál pro pomoc a podporu společenského pokroku. Současně pochopily, že firmy - chtějí-li prosperovat - jsou závislé na zdravé a dobře fungující společnosti. Tyto firmy se snaží vytvářet „sdílenou hodnotu“, zahrnutím společenských témat do svých hlavních obchodních strategií avytvářet užitek pro společnost, současně posilovat i svou dlouhodobou konkurenceschopnost[13].

O společensky odpovědném chování dané firmy je třeba společnost informovat, a protože má také silnou vazbu na public relation, je třeba, aby firmy dávaly o své činnosti vědět široké veřejnosti. Tomu se tak děje nejčastěji formou výročních reportů. V tomto článku jsou zpracovány 2 reporty - report společnosti Tesco z roku 2013 a zpráva společnosti Ahold z roku 2012, které se zabývají společensky odpovědnou aktivitou výše uvedených firem po celém světě. Tito 2 zástupci byli vybráni jako jedni z největších a nejúspěšnějších obchodníků s potravinami, kteří díky svémupostavení na trhu mohou svou činností inspirovat menší obchodníky a slouží tak jako vzor pro vytváření dalších společensky odpovědných aktivit v tomto oboru.

Následující odstavce jsou věnovány popisu vybraných společenskyodpovědných aktivit.Jsou uvedeny výkladem aktuálního společenského problému, po kterém následuje popis činnosti, kterou danáspolečnost přispívá k jeho řešení.

2 Tesco

Následující tabulka ilustruje společensky odpovědnou činnost společnosti Tesco. Cíle společnosti Tesco se v této oblasti určitým způsobem překrývají, celkově však budí dojem komplexního programu.Tesco si stanovilo 3 hlavní témata,spadající pod CSR tematiku. Témata prezentuje tabulka 1.

Tab. 1: 3 cíle společnosti Tesco v oblasti CSR

Tesco: 3 nové cíle v oblasti CSR		
Vytváříme pracovní příležitosti pro mladé	Snažíme se, aby naši zákazníci a kolegové žili zdravěji	Snižujeme plýtvání potravinami

Tesco stanovilo také další základní témata, jimiž se zabývá. Jejich obsah ve zkratce prezentuje takto:

Tab. 2: Další CSR cíle společnosti Tesco, tak jak je prezentuje na svých webových stránkách.

Obchodujeme zodpovědně ...naši zákazníci jsou na prvním místě a pracujeme spolu s dodavateli na tom, abychom dodávali velmi kvalitní produkty	Snižujeme náš dopad na životní prostředí ...cílem je být v roce 2050 společností s nulovou uhlíkovou stopou a využíváme zdroje zodpovědně i v našem dodavatelském řetězci	Jsmo dobrý zaměstnavatel ...vytváříme mnoho příležitostí, které umožňují našim kolegům být hrdí na to, co dělají	Podporujeme lokální komunity ...jsme dobrým sousedem a operujeme podle nejvyšších standardů
--	--	---	--

Vytváření příležitostí

Jeden z nejkomplikovanějších problémů, kterému mladí lidé čelí je nedostatek informací o světě podnikání a o tom, jak se do něj zapojit. Současně se také pohybují v začarovaném kruhu absence praxe a nemožnosti praxi získat. Většina zaměstnavatelů hledá mladé lidi s praxí, ti ale praxi nemají, protože je nikdo bez praxe zaměstnat nechce. Tesco se rozhodlo tomuto problému postavit čelem a snaží se skupinu 75 milionů nezaměstnaných lidí po celém světě zmenšit. Tesco se zaměřilo i na problematiku špatné informovanosti mladých lidí o současných možnostech a definovalo jako problém nepropojenost příležitostí, jaké jsou mladým lidem dostupné a informovanost mladých lidí o těchto příležitostech. Tesco tedy zahájilo program přednášek, ve kterých chce inspirovat mladé lidi a dát jim vědět o možnostech jaké mají, vybavit je vědomostmi, které potřebují a umožnit jim úspěch na trhu práce, např. i prací pro jejich společnost. Tesco vydalo závazek, že každý rok ve Velké Británii otevře 500 míst pro mladé lidi bez praxe. Dále spolupracuje s dalšími firmami ve snaze a vytvářet nová místa speciálně připravená pro mladé lidi. Tyto programy jsou nejsilněji prosazovány ve Velké Británii a v Maďarsku. Okrajově se projevují i v České republice a na Slovensku [14].

Zdravější životní styl

Tesco si je též vědomo, že potraviny mají přímý dopad na zdraví jedince. Ačkoliv ještě nedávno byly preventivní programy vnímány jako zodpovědnost vlády, Tesco se rozhodlo zapojit a vybralo si problém se jménem obezita. Více lidí na světě má nadváhu než podváhu a počet obézních lidí se od roku 1980 zdvojnásobil, v některých zemích např. Velké Británii je většina obyvatelstva obézní. Tesco si uvědomilo, že jako prodejce potravin má veliký vliv a rozhodlo se do řešení problému zapojit. Jako možnosti vidí: 1.) jasnější značení svých potravin, 2.) tvorbu nákupního prostředí, jež bude podporovat zdravější volby, 3.) nabídku osobního poradenství, které poskytne zákazníkům informace o tom, která potravina je pro ně vhodná, 4.) poskytování doporučení ohledně zdravého životního stylu, 5.) podporu zaměstnanců, spolupracovníků a zákazníků ve zdravém životním stylu. Tesco ve Velké Británii začalo například nabízet mléko s obsahem 1% tuku, které obsahuje o 18,2 gramů tuku méně než polotučné mléko. Tesco také vyvodilo poučení z nedávné aféry s nedeclarovaným obsahem koňského masa v některých výrobcích. Důrazně prosazuje jasné značení potravin stejně jako jejich testování. Nové značení potravin poskytuje informace o množství tuku, soli, cukru a nasycených mastných kyselin [14].

Plýtvání potravinami

Tesco si uvědomuje, že je součástí narůstajícího problému, kterým je velikost populace. Za 40 let bude na planetě žít místo 7mld lidí 9mld. Studie (report Tesca) uvádí, že poptávka po potravinách naroste o 70% a že nedostatek jídla bude mít pro lidskou společnost fatální důsledky. Řešení vidí ve zvyšování produktivity produkce potravin a v identifikaci cest vedoucích k udržitelné produkci potravin. Jako esenciální však Tesco shledává omezení plýtvání potravinami. Report Tesco 2013 uvádí, že až jedna třetina vypěstovaných potravin (1,3 miliardy tun ročně) je ztracena, 16% je proplýtváno při výrobě a transportu, 1% u maloobchodníka a 16% u konečného spotřebitele. Z těchto důvodů se Tesco chce ujmout vůdčí role v redukci plýtvání potravinami a to díky blízkému kontaktu se zákazníkem, který má nemalý vliv na objem plýtvání. Stejně tak si Tesco uvědomuje svůj vliv ve svém dodavatelském řetězci. Tesco identifikovalo základní 3 oblasti, kde se chce zaměřit na snížení plýtvání a zvýšení efektivity využitelnosti: 1.) operace v zemědělství a dodavatelském řetězci, 2.) operace přímo na úrovni Tesca a 3.) zákazníci. Tesco má plán sestavit měřicí protokol, který bude sloužit jako matrice umožňující kvantifikovat objem a místo proplýtvaných potravin. Jako hlavní prioritu vidí posklizňové plýtvání [14].

Nemalé množství potravin bývá také ztraceno přímo na prodejnách a to z důvodu nadbytečného množství potravin v regálech, jehož účelem je dát zákazníkovi pocit možnosti výběru, obchodník však není schopen ho prodat. Velké množství potravin je tak znehodnoceno přímo na regálech prodejny. Pokud potravina nemůže být prodána, Tesco se snaží takovou potravinu poskytnout lidem v tísni případně ji

použít do krmiva pro zvířata. Tento přístup má nejsilnější podporu v Maďarsku a Velké Británii [14].

Dobrý zaměstnavatel a člen společnosti

Tesco se také snaží být dobrým zaměstnavatelem. Chce vytvořit pro své zaměstnance příjemné a podnětné prostředí s možnostmi profesionálního růstu a poskytovat platy, které budou náležitě reflektovat jejich práci a to, co jí obětují. Především v Asii se Tesco snaží zaměstnávat více žen, proto přišlo s programem nazvaným „Ženy ve vedoucích pozicích“ [14].

Tesco si uvědomuje, že být dobrým členem společnosti neznamena jen placení daní a dodržování zákonů, chce ale být zodpovědným a hodnotným členem společnosti zapojením se do veřejně prospěšných záležitostí se snahou budovat úspěšnou lokální komunitu, kdekoliv operuje. Snaží se například obchodovat lokálně a podporovat výrobce v blízkosti místa prodeje. Například ve Velké Británii jsou všechna mražená kuřata z Velké Británie, v Severním Skotsku ze Severního Skotska [14].

Na Slovensku Tesco zavedlo službu dovozu potravin domů 1x týdně zdarma pro pohybově postižené lidi. Dále Tesco pořádá různé benefiční sportovní akce, má svůj nadační fond, ze kterého podporuje neziskové organizace především sociálního a zdravotního typu či věnuje peníze na výzkum rakoviny. 1% nezdaněných příjmů je každoročně věnováno na charitativní akce a dobročinné účely [14].

V Česku se během záplav v červnu 2013 se Tesco zúčastnilo podpory nejvíce postižených lidí a věnovala základní potraviny a materiál za 300 000,-CZK [14].

Snížování dopadu na životní prostředí

Tesco se snaží zvyšovat efektivitu využití zdrojů a zmenšovat své dopady na životní prostředí. Tesco se chce zaměřit na snížení spotřeby vody. Chce se vydat směrem snižování množství vody především v zemědělství protože 70% vody na světě je spotřebováváno právě na zavlažování zemědělských plodin [14].

Další problematika, kterou se chce Tesco zabývat, je nadměrné používání obalů. Tesco zatím mapuje nakládání s obaly a připravuje manuál, podle něhož budou jednotlivé prodejny schopny aplikovat nové metody recyklace a znovupoužití obalů [14].

V roce 2006 Tesco začalo monitorovat svou uhlíkovou stopu a zjistilo, že nejvíce emisí pochází ze spotřeby elektřiny, pohonných hmot a chladících plynů. Tesco si je vědomo, že velmi vysoká míra transportu potravin, manipulace s nimi a jejich následné znehodnocení jsou zcela zbytečnými položkami, ať už z pohledu finančního nebo ekologického. V minulém roce Tesco otevřelo svou první “LED onlystore” (Prodejna osvětlená pouze pomocí LED žárovek) a o 6% se podařilo snížit emise z chladících plynů. Další strategie je zaměřena na snížení emisí z distribuce lepším využitím ložných ploch palet a aut, menším množstvím naježděných kilometrů a snížením spotřeby paliv. Tesco spolupracuje s Britským

vládním institutem technologické strategie na efektivní směsi dieselu a bioplynu. Od roku 2006 snížilo své emise o 32,5% a šetří tak 290 milionů liber ročně. Tesco pracuje na snížení uhlíkové stopy sázením stromů. Za posledních 6 let jich vysadilo 9 milionů, které dokáží asimilovat 225 tisíc tun CO₂ ročně [14]. Roční produkce Tesca v roce 2007 byla však 4,13 milionů tun CO₂ (75% je produkována v Evropě), což je stále 15krát více než jsou vysazené stromy schopny asimilovat. Tesco má plán v roce 2050 být obchodníkem s nulovou uhlíkovou stopou [15].

Další zajímavou snahou bylo snížení spotřeby papíru naúčtenky o 50% tím, že je vydávalo pouze na požádání [14].

3 Ahold

V roce 2010 si Ahold stanovil několik měřitelných cílů, jichž chce dosáhnout v roce 2015. Jsou především z těchto oblastí:

Zdravý život

Také Ahold si uvědomuje, že hraje jako prodejce ve stravování obyvatelstva zásadní roli a chce svým zákazníkům pomoci žít zdravější život. Specializuje se na řešení problému obezity, konkrétně té dětské. Chce se specializovat na poskytování informací o zdravějším životním stylu, zároveň zavést systém označování zdravých produktů a ozdravení již těch současných. Věřící, že vzdělávání dětí ve zdravém životním stylu je klíčová záležitost a proto v roce 2012 uskutečnil velký vzdělávací program napříč Evropou i Spojenými státy. V České Republice byl tento program znám pod názvem „Healthy 5“ (zdravá pětka) a zaměřen na propagaci konzumace 5-ti porcí zeleniny a ovoce denně. Stejně tak se snaží usnadnit život lidem, kteří nemohou konzumovat lepek speciálním značením bezlepkových potravin, aby byly v obchodech snáze k nalezení [16].

Ahold chce do roku 2015 zvýšit prodej zdravých produktů o 25%. Ahold již docílil toho, že každá obchodní jednotka už v roce 2011 poskytuje návody jak žít zdravější život [16].

Dobrý soused

Ahold si též uvědomuje roli, ve které je vnímán jako součást společnosti, ve které působí jako soused. Jeho snahou je nabízet obchody s přátelským prostředím, věnovat jídlo a finance potřebným, podporovat své zaměstnance a propojovat vztahy mezi lidmi, to vše v komunitě, ve které se nachází. To se projevilo například během hurikánu Sandy v USA, kdy se Ahold snažil udržet otevřené všechny obchodní jednotky a přispěl částkou 2,5 milionu amerických dolarů Červenému kříži [16].

Ahold již dokázal, že každá z jeho prodejen má program na podporu prostředí, ve kterém existuje, který mapuje místní potřeby a možnosti přispění v dané komunitě. Ahold má též svůj nadační fond s motem: Zdravý život pro společnost a pomoc těm, kteří ji potřebují [16].

Zodpovědně získané produkty

Ahold klade důraz na jistotu, že produkty vyráběné pod jeho značkou budou vyráběny s respektem ke všem pracovníkům i zvířatům v dodavatelském řetězci, stejně jako k životnímu prostředí. V roce 2012 Ahold upravil systém balení potravin a zároveň vypracoval návody, jak se v této oblasti chovat šetrněji, aby jeho dopad na životní prostředí byl nižší. Klade důraz na zvýšení transparentnosti ve svém dodavatelském řetězci. Chce, aby 100% jeho dodavatelů z „high-risk countries“ (země s vysokým rizikem¹) bylo prověřeno auditem, kontrolujícím zdali pracovní podmínky vyhovují nastaveným standardům. Do roku 2015, usiluje o zmapování alespoň 50ti% svého dodavatelského řetězce z pohledu vzniku uhlíkové stopy. Dále se chce zaměřit na intenzivnější kontrolu získávání šesti komodit (káva, čaj, koka, soja, palmový olej a mořské plody), které mají neblahý dopad na sociální i životní prostředí. Jejich pěstování často není podle pravidel udržitelného rozvoje, dochází k nadměrnému odlesňování, degradaci půdy a nadměrnému ničení tamního ekosystému, a v této oblasti Ahold usiluje o změnu. Chce také, aby všichni dodavatelé, jež se podílí na výrobě jeho obchodních značek, byly certifikovány Global Food Safety Initiative – GFSI (Světová organizace pro bezpečné potraviny) a dodavatelé ze zemí s vysokým rizikem byly podrobeny sociálnímu auditu. Ahold si uvědomuje, že bezpečnost jeho produktů nejsou pouze bezpečné potraviny, ale i o ostatní zboží, například sportovní vybavení. Ahold též začal v roce 2012 používat dřevo a papír, které byly získány a bylo s nimi nakládáno dle standardů zodpovědnosti a udržitelného vývoje [16].

Péče o životní prostředí

Zmenšování své stopy na životní prostředí považuje Ahold za jednu z klíčových priorit. V této oblasti již slaví úspěchy s cenou „Lean and Green“ (štíhle a zeleně) za snižování emisí CO₂ v Holandsku. Ahold chce snížit emise CO₂ na metr čtvereční svých zastavěných ploch o 20% do roku 2015 oproti roku 2008. Také chce vytvořit systém pro měření plýtvání potravinami. Uvádí, že v současnosti je přímo na prodejně ztraceno 1-2% veškerého obratu potravin. Dále se chce zaměřit na snížení spotřeby elektřiny a plynu a zlepšit efektivitu svého transportu. Jako jeden z úspěšných kroků hodnotí Ahold ukončení volného podávání tašek u pokladen stejně jako snahu přehodnotit svůj dosavadní postoj k nadměrnému používání obalů. Do konce roku 2020 chce také skončit s metodou podzemního skládkování, která je často používána k odstraňování odpadu. Místo toho zavádí kompostování, kde jsou vhodné suroviny převáděny na hnojivě směsi. Zaměřuje se na vytvoření programu 2013, jehož cílem je na každé prodejně mít návod pro zákazníky, jak „redukovat,

¹Klasifikace pojmu „high-risk countries“ (země s vysokým rizikem) je založena na Human Development Index (index lidského vývoje) podle Organizace spojených národů a Corruption Perception Index (index poznané korupce) podle Transparency International

znovupoužít a recyklovat“ materiál, kde to je možné. Ahold také převážně v USA rozvíjí spolupráci s potravinovými bankami a jídlo, které nebylo prodáno, se snaží dávat chudým a lidem v nouzi [16].

Za své největší úspěchy z roku 2012 Ahold považuje: 1.) snížení emisí díky používání nízkoeenergetických nákladních tahačů, 2.) pokrok v oblasti recyklování kartónů a plastů, jak na úrovni obchodů, tak zákazníků 3.) vylepšení chlazení a topení, díky používání efektivnějších systémů pro temperování a používání bezpečnějších směsí pro chlazení svých produktů, 4.) pokroky v oblasti obnovitelných energií formou solárních panelů na svých střechách, 5.) nahrazení běžných žárovek LED světly, 6.) zavedení střešních světlíků ve svých obchodech jako zdroje denního světla, 7.) snížení své uhlíkové stopy, které byla zanechávána produkcí vlastních produktů, které jsou nyní získávány cestou trvalé udržitelnosti a nakonec 8.) ponížení množství plastových tašek v USA, které v Evropě již nejsou na pokladnách volně dostupné [16].

Naši lidé

Ahold se snaží vytvořit lepší místo pro práci s možností profesního růstu, stejně jako podporovat zaměstnance žít zdravější životy a směřovat i své životy k udržitelnému rozvoji. Speciálně se chce zaměřit na konkurenceschopné platy a benefity, tvorbu ohleduplného prostředí ke všem jeho členům [16].

Závěr

Cílem stati bylo identifikovat společensky odpovědné aktivity na úrovni maloobchodního prodeje v zahraničních společnostech, které působí i v České a Slovenské republice na příkladech dvou představitelů – Ahold a Tesco. Z uvedeného přehledu je zřejmé, že zmíněné firmy pozvolna začínají svou činnost směřovat nejen k udržení svých obchodních závazků a naplnění podnikatelských záměrů, ale i k realizaci společensky odpovědných činností, které se už neomezují pouze na filantropii, ale přibližují se i k naplňování koncepce sdílené hodnoty tak, jak ji formuloval Michaela E. Porter.

Z výše uvedených reportů také vyplývá značná podobnost záměrů a aktivit, kterým se jmenované společnosti věnují. Aby byla naplněna funkce společenské odpovědnosti i jako marketingového nástroje, který se snaží odlišit od konkurence, bylo by třeba, aby jimi vykonávaná činnost byla pro ně specifická. Taková činnost, v reportech nebyla identifikována, společensky odpovědné činnosti jmenovaných firem se liší pouze mírou intenzity, s kterou se jednotlivým tématům věnují.

V budoucnu budou prosperovat ty společnosti, které předvídají a překračují nové hranice konkurenční výhody a aktivně spoluutvářejí prostředí, v němž působí, než aby na něj pouze reagovaly [13].

Literatura:

1. BUSSARD, A., MARČEK, E., MARKUŠ, M., BUNČÁK, M. (2005). *Společensky zodpovědné podnikání - přehled základních principů*. Bratislava: Nadácia Integra, 2005. 112 s. Dostupné online na [www: <http://pontisfoundation.sk/tmp/asset_cache/link/0000014188/Publikacia_SZP.pdf>](http://pontisfoundation.sk/tmp/asset_cache/link/0000014188/Publikacia_SZP.pdf)
2. LACY, P., COOPER, T., HAYWARD, R., and NEUBERGER, L.A. *A new era of sustainability*, U.N. Global Compact-Accenture CEO Study, 2010:57
3. Dostupné online na [www: <http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Accenture_CEO_Study_2010.pdf>](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Accenture_CEO_Study_2010.pdf): UN Global Compact/Accenture. >
5. TRNKOVÁ, J. (2005). *Společenská odpovědnost firem - kompletní průvodce tématem a závěry průzkumu v ČR*, Praha: Business Leaders Forum, 2004. 56 s.
6. Dostupné 2.4.2013 na [www: <http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>](http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf)
7. NORMAN, W., MCDONALD, C. (2004). *Getting to the bottom of "Triple bottom line"*. Business Ethics Quarterly, 2004. ISSN 1052-150X.
8. Dostupné 2.10.2013 na [www: <http://www.greenhabitsconsulting.com/state_of_green_business.pdf>](http://www.greenhabitsconsulting.com/state_of_green_business.pdf).
9. HUANG, CHI-JUI. *Corporate governance (CG), corporate social responsibility (CSR) and corporate performance (CsP)*. Journal of Management and Organization, 2010. 16:641-655.
10. CHO, S., LEE, CH., PARK, CK. K. *Measuring Corporate Social Responsibility: „A Survey of Recent Research“*. The CPA JOURNAL, 2012:6
11. WIEZSAECKER, E. (2002). Summit o trvale udržitelném rozvoji: *Harmonizace rozvoje životního prostředí*. Informační centrum OSN, 2002. Dostupné 16.9.2013 na [www: <http://www.osn.cz/zpravodajstvi/zpravy/zprava.php?id=827>](http://www.osn.cz/zpravodajstvi/zpravy/zprava.php?id=827)
12. KALOUSKOVÁ, P. (2005). Standard odpovědná firma v ČR. *Napříč společenskou odpovědností firem*, AISIS, 2005. Dostupné 23.10. 2012 na [www: <http://www.csr-online.cz>](http://www.csr-online.cz).
13. STEINEROVÁ, M. *Koncept CSR v praxi - průvodce odpovědným podnikáním*. Brno: Aspra a.s., 2008:33. Dostupné 25.6.2012 na [www: <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581>](http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581)
14. KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
15. PRSKAVCOVÁ, M. *Corporate Social Responsibility (CSR) - Společenská odpovědnost firem*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007. ISBN 978-80-7372-289-0.
16. PORTER, M. E., KRAMER, M. R. *Creating Shared Value*. Harvard Business Review. 2011:1
17. BOCKSTETTE, V., STAMP, M. CSR Consult. *Vytváření sdílené hodnoty: Průvodce novou firemní (r)evolucí*. AmCham. 2012:12 Dostupné 25.9.2013 na

www:<<http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/news/pruvodce-vytvareni-sdilene-hodnoty-od-fsg-v-ceskem-jazyce/>>

18. *Tesco and Society Report 2013*. Dostupné 20.9.2013na [www](http://www.):

19. <http://www.tescopl.com/files/pdf/reports/tesco_and_society_2013_ipad.pdf>

20. *MeasuringourCarbonPrint*. Dostupné 8.10.2013na [www](http://www.):
<<http://www.tesco.com/climatechange/carbonFootprint.asp>>

21. *Ahold – ResponsibleRetailing Report 2012*. Dostupné 1.10.2013na [www](http://www.):
<<https://www.ahold.com/Responsible-retailing-5/Responsible-Retailing-Reports.htm#!/Responsible-retailing-5/Responsible-Retailing-Reports/Responsible-Retailing-Report-2012.htm>>

Summary

Corporate participation in social topics solution and corporate social responsibility attitude werefor long timeperceived as costs on charity. Never the less the companies more frequently find out that society could profit from interconnection between social problem solution and redefinition of supply chain as well as the corporate competitiveness. The article compares Corporates Social Responsibility koncept with Shared Value approach. Those stances are illustrated by chosen examples of food retailers.

Klíčová slova:

CSR, společenská odpovědnost, sdílená hodnota, dodavatelský řetězec, maloobchodní potravinářské podniky

Adresa autora:

Ing. Jana Fajmonová

Vysoká škola chemicko-technologická v Praze

Ústav ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu

Studentská 6, 160 00, Praha-Dejvice

Tel.: 00 420 608 963 713

Email: j.fajmonova@gmail.com

Prevenčia finančných problémov podniku pred úpadkom

Precaution of company financial problems before bankruptcy

Katarína FEDORKOVÁ

Úvod

V súčasnej dobe je opodstatnenosť hodnotenia finančnej situácie podniku dôležitou súčasťou jeho finančného riadenia. Aj napriek tomu existujú podniky, ktoré sa boria s finančnými problémami. V konkurenčnom prostredí sa rozvíjajú iba tie podniky, ktoré si dostatočne uvedomujú svoju finančnú situáciu, vedia ju adekvátne zhodnotiť a následne na základe správne vypracovaných finančných plánov vedia správne predvídať finančnú tieseň podniku. Článok je zameraný na prevenciu finančných problémov pomocou predikcie budúcej finančnej situácie podniku a na odvrátenie úpadku prostredníctvom reštrukturalizácie.

Finančné problémy podniku

Prostredníctvom finančnej analýzy vieme posúdiť finančnú situáciu podniku, ktorou sa podnik javí svojmu okoliu a následne vieme diagnostikovať jeho finančné zdravie. Predpokladom finančného zdravia podniku je zabezpečenie požadovanej likvidity, zadlženosti, rentability a stability. Nezabezpečenie týchto predpokladov môže viesť k mnohým vážnym finančným problémom, ktoré môžu viesť v konečnom dôsledku až k úpadku podniku. Podľa zákona o konkurze a reštrukturalizácii je dlžník v úpadku, ak je platobne neschopný alebo predĺžený. Platobne neschopný je ten, kto nie je schopný plniť do 30 dní po lehote splatnosti aspoň dva peňažné záväzky viac ako jednému veriteľovi. Predĺžený je ten, kto je povinný viesť účtovníctvo podľa osobitného predpisu, má viac ako jedného veriteľa a hodnota jeho záväzkov presahuje hodnotu jeho majetku (5). Najčastejšie je to ale kombinácia oboch prípadov. Ak je dlžník v úpadku, podáva sa návrh na konkurz alebo reštrukturalizáciu.

Medzi základné finančné problémy podniku môžeme zaradiť:

- nedostatočnú ziskovosť,
- zníženie príjmov
- zníženú platobnú schopnosť a likviditu

- absolútnunelikvidnosť
- nízku rentabilitu
- vysokú zadlženosť
- nedostatok hotovosti
- nevyhovujúcu štruktúru kapitálu
- neschopnosť splácania úverov
- zvyšovanie úrokových sadzieb
- vysoké mzdové náklady
- nesúlad plánovaných a skutočných nákladov
- nedostatok manažérskych skúseností
- iné

Prevenencia finančných problémov

Jedným z najdôležitejších krokov, ktoré by mal podnikateľský subjekt podniknúť, je prevencia pred finančnými problémami prostredníctvom prognózovania finančnej situácie, kde je vhodné využiť predikčnú finančnú analýzu (ex ante), ktorá prognózuje jeho budúci vývoj a dokáže predikovať finančnú tieseň na základe využitia bonitných a bankrotových modelov, aby sa podnik v budúcnosti neocitol vo finančných problémoch. Vieme predvídať, v akej finančnej situácii by sa mal podnik nachádzať, aby v budúcnosti prosperoval. Metódy prognózovania finančnej situácie musia umožniť s primeranou spoľahlivosťou zaradiť firmu do kategórie prosperujúcich, resp. neprosperujúcich firiem (4).

Základným predpokladom je overenie vypovedacej schopnosti niektorých ukazovateľov, ktoré dokážu predikovať insolventnosť, a teda dokážu vyjadriť vplyv týchto ukazovateľov na finančnú situáciu podniku dlho pred vypuknutím finančných problémov. Pri prognózovaní sa najčastejšie využívajú tieto metódy:

1. metódy bodového hodnotenia - je pre nich príznačné, že hodnoty zvolených finančných ukazovateľov sa transformujú na body pomocou bodových stupníc (3). Podľa toho, akú má daná stupnica konštrukciu, sa v niektorých prípadoch považuje za najlepší výsledok čo najvyšší súčet bodov a v iných zas čo najnižší súčet.
2. matematicko-štatistické metódy – výkonnosť podniku vieme zhodnotiť prostredníctvom použitia tzv. bonitných a bankrotových modelov, ktoré slúžia na rýchlu orientáciu investorov a veriteľov, resp. na roztriedenie kvality podnikov (výkonnosti a dôveryhodnosti). Cieľom týchto modelov je predvídať finančnú situáciu podniku (2). Patria sem metódy jednorozmernej diskriminačnej analýzy (ak sa na zhodnotenie a odlíšenie podnikov používa iba jeden ukazovateľ, dvojrozmernej diskriminačnej analýzy (kde sa využívajú dva ukazovatele) a metódy viacrozmernej diskriminačnej analýzy (kde sa využíva viacero ukazovateľov).

Metódy založené na viacrozmernej diskriminačnej analýze slúžia najmä na zistenie problémov, ktoré v podniku začínajú, a teda nám pomáhajú predísť finančným problémom v podniku. Práve prostredníctvom týchto modelov môžeme

zhodnotiť, či podnik patrí do skupiny prosperujúcich alebo do skupiny neprosperujúcich podnikov a následne môžeme prognózovať budúcu finančnú situáciu daného podniku.

Ako prvý vytvoril a vyčíslil viacrozmernú diskriminačnú analýzu Altman . V roku 1968 vytvoril Z- skóre pre akciové spoločnosti s verejne obchodovateľnými akciami, ktorého diskriminačná funkcia je:

$$Z = 1,2x_1 + 1,4x_2 + 3,3x_3 + 0,6x_4 + 1,0x_5, \quad \text{kde}$$

X_1 – čistý pracovný kapitál/celkový kapitál

X_2 – nerozdelený zisk/celkový kapitál

X_3 – (zisk pred zdanením + úroky)/celkový kapitál

X_4 – trhovú hodnotu vlastného kapitálu/cudzí kapitál

X_5 – tržby/celkový kapitál

Klasifikačné podmienky pre daný model sú nasledovné:

$Z < 1,81$, tento výsledok načrtáva finančné problémy podniku v budúcnosti, bankrot je pravdepodobný,

$Z > 2,99$, ide o stabilný podnik, ktorý je finančne zdravý,

$Z < 1,81 - 2,99$, tzv. šedá zóna, kedy sa finančná situácia podniku môže vyvíjať buď dobrým alebo zlým smerom, preto je potrebná detailnejšia analýza. Neskôr v roku 1983 vytvoril Z-skóre pre podniky, ktoré nie sú akciovými spoločnosťami s verejne obchodovateľnými akciami a v roku 1995 ho aktualizoval pre nevýrobné, obchodné podniky. Cieľom Z-skóre bolo odlíšiť prosperujúce podniky od bankrotujúcich podnikov. Model predpokladá bankrot približne dva roky pred jeho uskutočnením, dlhšia budúcnosť je už štatisticky menej spoľahlivá.

Vzhľadom k tomu, že existujú modely s lepšou vypovedacou schopnosťou, v súčasnosti Altmanov model môžeme využiť na overenie a hodnotenie úrovne a kvality vypracovaného finančného plánu. Tento model, ktorý bol vyvinutý v USA nebol aplikovateľný na slovenské a české pomery, a preto českí ekonómovia Neumaierovci modifikovali Altmanov model na slovenské a české podmienky:

$$Z_{mod} = 1,2 x_1 + 1,4 x_2 + 3,3 x_3 + 0,6 x_4 + 1,0 x_5 + 1,0 x_6, \quad \text{kde}$$

X_6 – záväzky po lehote splatnosti / výnosy

Klasifikačné podmienky pre daný model boli rozdelené do troch rovnakých skupín na základe Altmanovho pôvodného modelu. V modeli Neumaierovci pridali pomerový ukazovateľ pomeru záväzkov po lehote splatnosti a výnosov, ktorý hovorí o problematike platobnej neschopnosti. Nevýhoda v tomto modeli je v tom, že záväzky po lehote splatnosti nepatria medzi verejne dostupné informácie, no v súčasnosti patria medzi povinné prílohy k účtovnej závierke, a preto je tento problém celkom dobre riešiteľný. Výhodou modelu je, že ukazovateľ platobnej neschopnosti hodnotí finančnú situáciu podniku v krátkodobom horizonte a finanční analytici v našich podmienkach hodnotia ročné (krátkodobé) obdobie. Index bonity, vyvinutý v SRN, je v súčasnosti najpoužívanejšou diskriminačnou analýzou

v Európskej únii, najmä v Nemecku, Švajčiarsku a Rakúsku. Ide o zjednodušenú Beermanovú diskriminačnú funkciu. Má nasledovný tvar:

$$B = 1,5 x_1 + 0,08 x_2 + 10 x_3 + 5 x_4 + 0,3 x_5 + 0,1 x_6, \text{ kde:}$$

x_1 – cashflow/ cudzí kapitál

x_2 – celkový kapitál / cudzí kapitál

x_3 – zisk pred zdanením / celkový kapitál

x_4 – zisk pred zdanením / výnosy z výroby

x_5 – zásoby / aktíva celkom

x_6 – výnosy z výroby / celkový kapitál

Klasifikačné podmienky: Čím B dosahuje vyššiu hodnotu, tým je finančná situácia podniku lepšia. Podrobnejšie hodnotenie ponúka bodová stupnica, ktorej interval je v rozmedzí od -3 po 3, kde hodnota -3 predstavuje extrémne zlú situáciu a hodnota 3 predstavuje extrémne dobrú situáciu. Hodnota menšia ako 0 znamená, že podnik už speje ku bankrotu. Výhodou indexu bonity je jeho jednoduchosť a taktiež dostupnosť ku všetkým potrebným ukazovateľom z výkazov podvojného účtovníctva. Nevýhodou je, že táto metóda vznikla v rozvinutých trhovách ekonomikách a v našich ekonomikách môžu byť výsledky skreslené.

Riešenie úpadku pomocou reštrukturalizácie

Prioritou riešenia úpadku je jeho prevencia. Ak podniku aj napriek všetkým snahám odstrániť finančné problémy hrozí úpadok alebo sa do úpadku dostal, je potrebné zaviesť krízový manažment. Jedným z možných riešení je podať návrh na reštrukturalizáciu, ktorý podáva veriteľ alebo dlžník. Reštrukturalizácia predstavuje nelikvidačný proces, kde sa pokračuje v podnikateľskej činnosti dlžníka, čo predstavuje jednu z najväčších výhod v porovnaní s konkurzom, pretože v mnohých prípadoch sa pohľadávky veriteľov uspokojia vo väčšom množstve ako v konkurznom konaní. Ponúka teda druhú šancu v podnikaní. Proces reštrukturalizácie má niekoľko etáp:

- návrh na povolenie reštrukturalizácie
- vypracovanie reštrukturalizačného posudku
- povolenie
- začatie reštrukturalizačného konania
- prihlasovanie pohľadávok
- vypracovanie a schválenie reštrukturalizačného plánu
- plnenie reštrukturalizačného plánu
- ukončenie reštrukturalizácie

Z ekonomického pohľadu sú najdôležitejšie dve etapy reštrukturalizačného konania:

- vypracovanie reštrukturalizačného posudku
- vypracovanie reštrukturalizačného plánu

Reštrukturalizačný posudok

Zákon o konkurze a reštrukturalizácii dáva dlžníkovi alebo veriteľovi možnosť poveriť správcu, ktorý je zapísaný do zoznamu správcov Ministerstva spravodlivosti SR vypracovaním reštrukturalizačného posudku. Tento posudok slúži veriteľovi ako odborné posúdenie dlžníkovej ekonomickej situácie pre zváženie ďalšieho postupu. Základným cieľom posudku je zistiť, či sú splnené všetky podmienky (predovšetkým ekonomické) pre podanie návrhu na reštrukturalizáciu. Správca vypracúva posudok na základe informácii od dlžníka o jeho ekonomickej situácii a od veriteľa o jeho pohľadávkach. Posudok sa zhotovuje na základe oboznámenia sa najmä s ekonomickou situáciou dlžníka a reálnym stavom podniku. Za účelom vyhodnotenia ekonomickej situácie podnikateľa sa v posudku musí uviesť podrobný opis finančnej a obchodnej situácie dlžníka s uvedením dôvodov, pre ktoré mu hrozí úpadok alebo sa do úpadku dostal, a času, kedy sa do úpadku dostal (1).

Pri oboznamovaní sa s ekonomickou situáciou dlžníka sa využíva retrospektívna finančná analýza (ex post analýza), ktorá na základe pohľadu do minulosti hodnotí prítomnosť a aktuálnu finančno-ekonomickú situáciu dlžníka. Snaží sa objasniť súčasný stav a analyzovať súčasnú finančnú situáciu podniku. Vychádza z informácií zo súvahy, výkazu ziskov a strát a výkazu cashflow. V rámci opisu finančnej situácie podniku sa používajú pomerové finančné ukazovatele, ktoré umožňujú získať informácie o základných finančných charakteristikách podniku a môžu nám o podniku a jeho aktuálnej finančnej situácii veľa povedať. Na základe analýzy pomerových ukazovateľov vieme určiť príčiny vyššie spomínaných finančných problémov a ich závažnosť. Medzi najdôležitejšie ukazovatele hodnotenia likvidity a platobnej schopnosti patria:

- ukazovatele likvidity, ktoré nám hovoria o platobnej schopnosti alebo neschopnosti dlžníka, teda vyjadrujú schopnosť podniku uhrádzať svoje záväzky riadne načas a v plnej sume
- ukazovatele štruktúry kapitálu, ktorými hodnotíme zadlženosť podniku.

Pri hodnotení výkonnosti podniku používame ukazovatele rentability, ktoré nám vyjadrujú výsledok podnikového úsilia, resp. výnosnosť vloženého kapitálu.

Výstupom posudku by malo byť odporúčenie, resp. neodporúčenie správcu na povolenie reštrukturalizácie, ktoré vyplýva z posúdenia dlžníkovej situácie, najmä ekonomickej. Podľa zákona o reštrukturalizácii je nevyhnutným predpokladom odporúčenia reštrukturalizácie to, že:

- dlžník vykonáva podnikateľskú činnosť
- dlžníkovi hrozí úpadok alebo sa už v úpadku nachádza
- možno odôvodnene predpokladať zachovanie aspoň podstatnej časti prevádzky podniku dlžníka
- v prípade povolenia reštrukturalizácie možno odôvodnene predpokladať väčší rozsah uspokojenia veriteľov dlžníka ako v prípade vyhlásenia konkurzu

Všetky tieto podmienky musia byť splnené kumulatívne a ak nie je splnená ktorákoľvek podmienka, správca nesmie reštrukturalizáciu odporučiť.

Ak by správca reštrukturalizáciu odporučil, v posudku je nutné uviesť aj podmienky, za ktorých je možné prevádzku zachovať, a za ktorých je možné pokračovať v podnikateľskej činnosti. Správca ďalej v posudku navrhuje podrobné možnosti metód reštrukturalizácie a podmienok ich uskutočniteľnosti a celkový spôsob uskutočnenia reštrukturalizácie. Správca musí všetky svoje zistenia a odporúčania aj relevantne podložiť a v konečnom dôsledku zdôvodniť, prečo predpokladá, že v prípade povolenia reštrukturalizácie bude uspokojené väčšie množstvo pohľadávok a výťažok bude vyšší ako v konkurznom konaní. Ak súd povolí reštrukturalizáciu, následne sa predpokladá pokračovanie v podnikateľskej činnosti pod dohľadom súdu a správcu, preto správca v posudku uvádza, na aké právne úkony sa po povolení reštrukturalizačného konania vyžaduje jeho súhlas. Následne sa vypracuje reštrukturalizačný plán.

Reštrukturalizačný plán

Na základe zhodnotenia aktuálnej dlžníkovej ekonomickej situácie sa vytvára reštrukturalizačný plán, ktorý berie ohľad najmä na čo najvyššiu mieru uspokojenia veriteľov v reštrukturalizačnom konaní. V zmysle zákona je reštrukturalizačný plán „listina, ktorá upravuje vznik, zmenu alebo zánik práv a záväzkov osôb v nej uvedených, teda účastníkov plánu, ako aj rozsah a spôsob uspokojenia tých účastníkov plánu, ktorí sú veriteľmi prihlásených pohľadávok, prípade akcionármi dlžníka“. Po schválení a potvrdení plánu súdom je tento plán záväzný.

Plán predkladá dlžník na schválenie iba v prípade, že on sám podal návrh na začatie reštrukturalizácie. Dlžník najlepšie pozná svoju finančnú a ekonomickú situáciu a tým pádom aj možnosti jeho ďalších podnikateľských aktivít. V prípade, že podal návrh na začatie reštrukturalizácie veriteľ, plán vypracúva správca. Samotný plán má svoju štruktúru, ktorá pozostáva z dvoch základných častí – opisnej a záväznej.

Opisná časť

Táto časť má predovšetkým ekonomickú povahu a má mať všetky náležitosti posudku. Zahŕňa najmä opis postupov, ktoré sú potrebné na dosiahnutie účelu reštrukturalizácie. Opisná časť má predpísanú svoju štruktúru, ktorú tvoria činnosti, medzi ktoré patria:

- presné označenie dlžníka a jeho podrobná charakteristika,
- zhodnotenie veriteľov z hľadiska ich práv a ich ekonomických záujmov,
- detailný rozbor predpokladov, za ktorých je možné zachovať prevádzku podniku, resp. jej podstatnú časť a taktiež detailný rozbor opatrení, ktoré sú potrebné na splnenie týchto predpokladov – sem môžeme zaradiť konkrétne odporúčania správcu pre budúcu podnikateľskú činnosť, napr. riadenie zásob (redukcia nepohyblivých zásob, zvýšenie obratu zásob), riadenie

pohľadávok , obnovenie rentability, t.j. ziskovosti (redukciou nákladov, odstránením neefektívnych prevádzkových činností, zrušením neefektívnych a nerentabilných podnikaní, zvýšením príjmov), riadení likvidity (napr. predajom neefektívneho, nevyužívaného majetku, prenájom nevyužívaného majetku), zmeny v štruktúre kapitálu a pod.

- detailný rozbor metód reštrukturalizácie a podmienok ich uskutočniteľnosti
- opis kritérií pre zaradenie jednotlivých pohľadávok, prípadne majetkových práv spoločníkov alebo členov dlžníka do jednotlivých skupín v pláne za účelom hlasovania o prijatí plánu spolu s podrobným odôvodnením
- opis opatrení, ktoré sú potrebné na dosiahnutie účelu reštrukturalizácie.

Záväzná časť

Táto časť je zameraná najmä na právne aspekty, určuje všetky práva a záväzky, ktoré vzniknú, zaniknú, resp. sa zmenia účastníkom reštrukturalizačného konania podľa daného plánu. Plán teda má obsahovať všetky pohľadávky veriteľov, ak sa ich práva majú meniť, vznikajú alebo zanikať.

Po vypracovaní reštrukturalizačného plánu je tento plán schvaľovaný veriteľským výborom, schôdzou veriteľov a podlieha schváleniu samotným súdom. Návrh na jeho schválenie podáva jeho predkladateľ. Súd plán schváli alebo zamietne z rôznych dôvodov. Ak dôjde k schváleniu plánu, začne sa jeho plnenie pod dohľadom správcu a súdu.

Záver

Pri prevencii finančných problémov a predvídaní budúcej finančnej situácie podniku by sa dobrý finančný manažér nemal uspokojiť s vypracovaným finančným plánom pokiaľ nezistí aká je jeho úroveň a kvalita, t.j. či plán zabezpečí prosperitu podniku alebo či nebude smerovať k budúcim finančným ťažkostiam. Na overenie úrovne a kvality vypracovaného finančného plánu môže použiť aj pomerové finančné ukazovatele, ekonomické normály, ekonomickú pridanú hodnotu (ukazovateľ EVA). Ak sa v podniku vyskytnú finančné problémy, majú vážny charakter a podniku hrozí úpadok, je vhodné zaviesť krízový manažment, ktorý zahŕňa reštrukturalizáciu. Jej výhodou je, že je to nelikvidačný proces, a teda ponúka možnosť v pokračovaní podnikateľskej činnosti. Práve preto by sa mali urobiť všetky potrebné kroky k tomu, aby súd reštrukturalizáciu povolil a aby v konečnom dôsledku nevyústila do konkurzného konania.

Literatúra:

1. ĎURICA, M. 2010. *Konkurzné právo na Slovensku a v Európskej únii*, 2. Vyd. Bratislava : Eurokódex, 2010. 816 s. ISBN 978-80-89447-31-2

2. KOTULIČ, R. - KIRÁLY, P. - RAJČÁNIOVÁ, M. 2007. *Finančná analýza podniku*. Bratislava : IURA EDITION, 2010. 238 s. ISBN 978-80-8078-342-6.
3. VLACHYNSKÝ, K. at el. 2009. *Podnikové financie*. Bratislava : IuraEdition, 2009. 524 s. ISBN 978-80-8078-258-0.
4. ZALAI, K. a kol. 2006. *Finančno - ekonomická analýza podniku*. Bratislava : SPRINT VRFA, 2006. 135 s. ISBN 80-225-2142-6.
5. Zákon o konkurze a reštrukturalizácii č.7/2005 Z.z.

Summary

Characteristics of financial problems and their precaution before company bankruptcy. Diversion from bankruptcy by financial situation prognosis using the models of predictive financial analysis. Solution of bankruptcy by crisis management in the charge of court.Characteristics and restructuring methods.

Kľúčové slová:

prevencia finančných problémov, predikčná finančná analýza, úpadok podniku, reštrukturalizácia

Adresa autora:

Ing. Katarína Fedorková
Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Katedra marketingu a obchodu
Tajovského 13, 041 30 Košice
tel.: +0421(0)55 / 722 32 90
e-mail: katarina.fedorkova7@gmail.com

Od komunikujúceho mesta k partnerstvu pro místní rozvoj

From Communicating Town to partnership for local development

Miroslav FORET

Úvod

V návaznosti na článek Od úspěchu podniku k rozvoji regionu publikovaný v *Podnikové revue* v roce 2011 (viz Literatura) se tentokrát zaměříme na historické kořeny projektu Partnersství pro místní rozvoj a jeho možnosti realizace i v dalších městech Slovenska, včetně Košic.

V letech 1995 – 2000 realizoval Mezinárodní institut marketingu, komunikace a podnikání (IIMCE) projekt *Komunikující město*, jehož cílem bylo zlepšit komunikaci a vztahy představitelů místních radnic se svými občany. Projekt financovala Open Society Fund v Praze. V České republice se zapojilo 44 měst, později se díky spolupráci s Ekonomickou fakultou Univerzity Mateja Bela v Banské Bystrici přidalo také 7 slovenských měst. Více informací a hlavně příklady konkrétních poznatků lze najít ve stejnojmenné 37. kapitole v (Foret, 2011), případně v článku (Foret – Foretová, 2006).

Základní poznatky a metodické postupy projektu Komunikující město

Obsahově se projekt Komunikující město věnoval například následujícím otázkám:

Jak se občané cítí být informováni o práci místního obecního či městského úřadu?

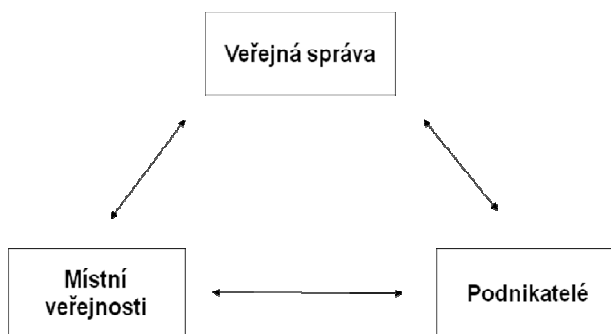
Jaké s ním mají osobní zkušenosti a jak jsou s ním spokojeni?

Jak se občané cítí být informováni o práci místního obecního či městského zastupitelstva a jak jsou s ním spokojeni?

Jak jsou ochotni se zapojit do plánování rozvoje svého města či obce?

Jaké komunikační prostředky pro styk s úřadem preferují?

Za snad nejpodstatnější obecný přínos celého projektu Komunikující město lze považovat poznatek, že *místní rozvoj závisí na vztazích a komunikaci mezi veřejnou správou, podnikateli a místní veřejností*, jak to vyjadřuje následující obrázek.



Obr. 1 Hlavní partneři místního rozvoje

Základním metodickým přístupem celého projektu bylo vědomí toho, že *složitost problému komunikace s občany ovlivňuje v první řadě velikost města*. Proto se každé zúčastněné město hned zařadilo do některé z následujících tří kategorií:

1. *malá města* – s počtem obyvatel několik málo tisíc (do 3 tisíc), jako byly například Loštice či Lázně Bohdaneč,
2. *střední města* – s počtem obyvatel v desítkách tisíc, jako okresní města typu Třebíč, Šternberk, Svitavy či Rokycany,
3. *velká města* – s počtem obyvatel ve stovkách tisíc, jako dnešní krajská města typu Brno, Zlín, Ostrava, Plzeň, Liberec či Hradec Králové.

S rostoucí velikostí města se komunikace s občany stává složitější a náročnější.

Druhým metodickým přístupem bylo *provedení výchozího empirického výzkumu názorů občanů* starších 18 let na výše uvedené otázky. K tomu byla využita technika standardizovaných osobních rozhovorů. Přestože velikost zkoumaného vzorku respondentů se pohybovala v závislosti právě na výše uvedené kategorii města okolo 500 lidí, díky jeho reprezentativitě bylo možné zjištěné výsledky považovat za mínění všech obyvatel města. *Klíčovým metodologickým požadavkem na vstupní empirický výzkum byla tedy reprezentativita zkoumaného souboru (vzorku).*

Následně se hledala *konkrétní praktická opatření a postupy ke zlepšení zjištěných nedostatků*. V tomto směru sehrála důležitou roli odborně fundovaná vysokoškolská pracoviště.

Konečně v neposlední řadě důležitým rysem praktické realizace navrhovaných opatření byla *partnerská a nezištná výměna zkušeností* mezi představiteli jednotlivých zúčastněných měst v rámci pravidelně pořádaných seminářů a konferencí.

Projekt Partnerství pro místní rozvoj

Současný projekt *Partnerství pro místní rozvoj* vychází a navazuje na výsledky získané ve druhé polovině 90. let v projektu Komunikující město, zejména na výše zmíněnou zkušenost, že *místní rozvoj* je závislý na partnerství, spolupráci a komunikaci tří hlavních aktérů:

1. **místní veřejnosti**, kam se řadí vedle obyvatelstva také nejrozličnější občanské iniciativy, politické subjekty, nevládní organizace, místní sdělovací prostředky, akademická a výzkumná pracoviště, rozvojová, poradenská informační centra atd.,
2. **podnikatelů**, včetně místních sdružení (obchodní komory),
3. **místní veřejné správy**, která místní rozvoj řídí a zodpovídá za něj.

Je zřejmé, že zdrojem problémů místního rozvoje je především zákonitě rozporný a konfliktní vztah mezi místní veřejností na jedné straně a podnikateli na druhé straně.

Zájmy a představy obou těchto skupin (stakeholders) o dalším rozvoji místa bývají obvykle diametrálně rozdílné. Místní veřejnost by si jej představovala zpravidla jako posílení podmínek pro spokojený a příjemný život, opírající se o takové hodnoty, jako jsou nedotčená příroda, klid, čistota, pořádek, bezpečnost apod. Naproti tomu podnikatelům jde obvykle v první řadě o jeho ekonomické využití, o jejich podnikatelský prospěch, o zisk. To ovšem zcela zákonitě odporuje výše uvedeným hodnotám veřejnosti. Náročným úkolem místní veřejné správy je potom těmto těžkostem pokud možno předcházet. V horším případě je následně řešit a posuzovat s ohledem na vypracovanou a přijatou koncepci (strategii) místního rozvoje.

Při zvládání naznačených místních problémů by se mohly úspěšně využít rovněž takové marketingové nástroje, jaké představují marketingový výzkum (sociologický výzkum či výzkum veřejného mínění) a marketingová komunikace, zejména public relations. S jejich pomocí by měly být předně objektivněji zjištěny a prezentovány názory a představy místních veřejností o zamýšlených i existujících iniciativách podnikatelů a veřejné správy. Následně by se potom hledala konsensuálně nejvhodnější partnerská realizace těchto záměrů. Zde tedy vystupuje partnerství místní veřejnosti, podnikatelů a veřejné správy jako základní předpoklad místního rozvoje.

Iniciátorem místní spolupráce a komunikace jsou podobně jako v případě Komunikujícího města především odborně specializovaná vysokoškolská pracoviště. Jejich praktická aplikace marketingových nástrojů a postupů vychází z jednotně používaných metodických materiálů a vzorů. Tím se příslušná vysokoškolská pracoviště aktivně zapojují do konkrétního řešení problémů místního rozvoje. Přitom projekt Partnerství pro místní rozvoj se nezaměřuje pouze na města, v nichž vysoké školy existují, ale právě naopak – je schopen prokázat i v jiných, menších místech, jak může být takový transfer marketingových nástrojů ve veřejném sektoru možný a hlavně a pro praxi užitečný a přínosný.

Cílem projektu Partnerství pro místní rozvoj, podobně jako tomu bylo již v případě Komunikujícího města, je napomáhat místní veřejné správě. Celý princip metodického postupu spočívá na vzájemné souslednosti, provázanosti a neustálém opakování dvou základních činností:

1. sledování konkrétní situace v místě – názory občanů,
2. návrhy a realizace opatření ke zlepšení situace.

Výsledky obou činností jsou vždy náležitě komunikovány všem stranám – veřejné správě, veřejnosti i podnikatelům. K tomu se využívají již zmiňované nástroje marketingové komunikace, zejména public relations.

Další krok by se již mohl věnovat *konkrétnímu místnímu podnikatelskému subjektu*. Zde je nutné si uvědomit dvě odlišné situace:

1. buď sledovaný podnikatelský subjekt (organizace) již existuje a v daném místě působí,
2. nebo se teprve na úrovni veřejné správy a podnikatelů připravuje, uvažuje se o jeho vzniku.

V každém případě činnost podnikatelského subjektu (organizace) má v daném místě vždy *přínosy* (vznikají pracovní příležitosti, v podobě daní se odvádějí finanční prostředky, zvyšuje se atraktivita místa) i *ztráty* (zhoršení životních podmínek, bezpečnosti i zdraví). Mezi organizacemi jsou značné odlišnosti podle toho, co a v jakém rozsahu konkrétnímu místu přinášejí. Záleží na jejich velikosti (velká oproti malé), na zaměření činnosti (chemická výroba oproti vzdělávacímu zařízení) atd.

U existující organizace je již možné zjišťovat, jak ji místní obyvatelé vnímají (hodnotí), v čem spočívají její přínosy i ztráty, resp. jaká jsou možná zlepšení (nápravná opatření). V opačném případě je nutné nejprve místní veřejnost náležitě a zcela otevřeně v duchu public relations informovat o zamýšleném podnikatelském záměru, o jeho místních přínosech i ztrátách. Teprve potom je možné se ptát, co na něj místní veřejnost říká a na základě zjištěných poznatků se snažit situaci s pomocí nástrojů marketingové komunikace vylepšit. Rozhodně při jeho případné realizaci je nutné v maximální míře respektovat a vstřícně reagovat na náměty a připomínky místní veřejnosti.

Metody

V rámci příprav praktické aplikace projektu Partnerství pro místní rozvoj byly doposud realizovány vstupní empirické výzkumy pro Městský úřad ve Znojmě v letech 2010 a 2011 a letos v Brně. Právě o nejnovějších zjištěních si v dalším odstavci uvedeme základní poznatky. Reprezentativní výzkumu obyvatel Brna starších 18 let realizovaly společně Mezinárodní institut marketingu, komunikace a podnikání (IIMCE) s Fakultou regionálního rozvoje a mezinárodních studií Mendelovy univerzity v Brně. Hlavním cílem bylo zjistit, který podnik považují Brňané za nejvýznamnějšího pro další rozvoj svého města. Vlastní sběr informací

probíhal ve dnech 15. - 28. 3. 2013 formou osobních standardizovaných rozhovorů (interview). Celkem bylo zpracováno 434 záznamových archů od respondentů s trvalým bydlištěm v Brně. Respondenti byli vybíráni kvótním postupem a podle sociodemografických charakteristik (pohlaví, nejvyšší ukončeného vzdělání a věk) lze zkoumaný vzorek považovat za reprezentativní za všechny obyvatele Brna starší 18 let. Samotné dotazování s výjimkou již v předchozí větě zmíněných tří identifikačních otázek (pohlaví, nejvyšší ukončeného vzdělání a věk) bylo realizováno náročnější formou tzv. otevřených otázek – tzn. bez „nápovědy“ v podobě předepsaných variant odpovědí. Proto také v následujícím odstavci prezentované výsledky a poznatky přinášejí vyšší kvalitu v podobě tzv. recall výpovědí.

Výsledky

Jak ukazuje následující tabulka, na ústřední otázku výzkumu, který hospodářský podnik považují respondenti v Brně za nejvýznamnější pro další rozvoj města, byly nejčastěji uváděny **Veletrhy Brno, a.s.** Na druhém místě skončil **Dopravní podnik města Brna, a.s.** a s patrným odstupem zaujal pomyslnou třetí příčku **Zetor, a.s.** Další pořadí tvořily **IBM ČR, spol. s r.o., Masarykova univerzita v Brně** a **Pivovar Starobrnno**, který je součástí společnosti Heineken ČR, a.s. Všechny méně často jmenované podniky byly zahrnuty do poslední kategorie „ostatní“.

Tab. 1 Rozdělení četností nejčastěji uváděných odpovědí na nejvýznamnější podnik pro rozvoj Brna

Nejvýznamnější podnik	Absolutní četnost	Relativní četnost
Veletrhy Brno	69	16 %
DPMB	59	14 %
Zetor	34	8 %
IBM	32	7 %
Masarykova univerzita	22	5 %
Starobrnno	18	4 %
Ostatní, méně často uváděné	200	46 %

Získané výsledky navíc vykazaly mezi respondenty nebývale *vzácnou názorovou shodu*. V odpovědích byly naprosto minimální rozdíly podle identifikačních sociodemografických znaků jako jsou pohlaví, věk či nejvyšší dokončené vzdělání. Potvrdily to rovněž statistické výpočty Pearsonova koeficientu kontingence, které dosáhly ve všech třech uvedených případech nižších hodnot než 0,1.

V dalším zpracování se ukázalo, že za *hlavní výhodu Veletrhů Brno* Brňané považují to, jak přispívají k *image¹ a reprezentace města Brna* (32 %). Veletržní akce přitahují statisíce tuzemských i zahraničních návštěvníků, tudíž jsou rovněž přínosem pro *zdejší cestovní ruch* (26 %).

Hlavní a naprosto primární klad **Dopravního podniku města Brna** byl spatřován v *rozvoji infrastruktury, dostupnosti a dopravy*, jak se shodlo 93 % jeho příznivců. Nejvíce zastoupenou výhodou u podniku **Zetor** je nabídka *pracovních příležitostí* (71 %). Respondenti poukazovali především na fakt, že tento podnik je *jedním z nejvýznamnějších zaměstnavatelů v Brně*. Další výhoda byla spatřována v *konkurenceschopnosti jeho produkce* (12 %). Podobně u **IBM** byla nejvíce oceňována nabídka *pracovních příležitostí* (56 %). Druhou nejčastěji uváděnou odpovědí byl přínos pro *image a reprezentaci města Brna* (16 %). Respondenti dále poukazovali na skutečnost, že tento podnik je velice moderní, perspektivní a zaměstnává špičky v svém oboru.

Hlavním kladem **Masarykovy univerzity** je podle respondentů *rozvoj vzdělanosti* (82 %). Považují ji za jednu z nejvýznamnějších a nejlepších vysokých škol v rámci naší republiky. Díky tomu, že poskytuje jak kvalitní vzdělání studentům, tak také zázemí špičkovým vědcům, kteří se úspěšně podílejí na výzkumu v nejrůznějších oborech, přispívá k *image a reprezentace města Brna* (18 %).

V případě **Pivovaru Starobrna** si respondenti pochvalovali *tradici a historii značky, dostupnost a kvalitu vyráběných produktů*. Stejnou měrou (22 %) byly jmenovány i přednosti jako nabídka *pracovních příležitostí* a dále přínos pro *image a reprezentaci města Brna*.

V následujícím odstavci se naopak podívejme na *nejčastěji uváděné nedostatky* uvažovaných podniků. V případě **Veletrhů Brno** to byla nejčastěji *doprava* (41 %), která je spojována především s již zmíněným přílivem velkého množství návštěvníků v době konání veletrhů, často způsobujících dopravní zácpy a kolony, které komplikují situaci obyvatelům města. S nárůstem dopravy souvisí negativní dopady na *životní prostředí*, jak respondenti uváděli na druhém místě v 10 %. U **Dopravního podniku města Brna** kritizovali jako největší zápor *zdražování jízdného* (46 %), aniž by se zároveň zlepšovala kvalita MHD. Jak bylo uvedeno na druhém místě (36 %), dochází *ke zpoždění většiny spojů a jsou mnohdy přeplněné*. Navíc v lednu 2013 došlo k výrazné redukci spojů. **Zetoru** respondenti vyčítali *znečištění životního prostředí* (32 %). U společnosti **IBM** je negativně vnímán *příliv cizinců* (53 %) a s tím související *úbytek pracovních příležitostí pro místní obyvatele*. Brňané si tento fakt také mnohdy spojují s nárůstem kriminality, prostituce a alkoholismu. Hlavní záporny **Masarykovy univerzity** jsou obdobné jako u přechozí společnosti IBM, kdy její příznivci jako negativa uváděli taktéž *příliv cizinců a zahraničních studentů nebo studentů z jiných měst z České republiky*

¹ Více informací lze najít Lieskovská, V. 2000

(27 %). S jejich příchodem je rovněž spojována větší *zátěž na životní prostředí* (14 %). **Pivovar Starobrna** má jako nejčastěji uváděný zápor opět *negativní vliv na životní prostředí* (39 %), konkrétně v podobě zápachu z pivovaru a chování opilých konzumentů.

V návaznosti na předchozí zjištění byla také položena otázka, v čem respondenti vidí *nejdůležitější úkol brněnského magistrátu pro další rozvoj města?*

Tab. 2 Nejdůležitější úkoly Magistrátu města Brna pro další rozvoj města

Úkol radnice	Absolutní četnost	Relativní četnost
Zlepšení infrastruktury	41	9 %
Čistota města	40	9 %
Oprava silnic, chodníků, budování parkovišť	25	6 %
Tvorba veřejné zeleně a údržba městských parků	25	6 %
Rozvoj kultury	25	6 %
Zlepšení image, zatraktivnění města	24	6 %
Podpora podnikatelů	21	5 %
Spolupráce s VŠ, podpora škol a vzdělání	16	4 %
Ostatní, uváděné méně často	217	50 %

Dvě nejčastější odpovědi (po 9 %) se vztahovaly k *větší čistotě města a zlepšování infrastruktury*. Na pomyslné druhé příčce se objevily dokonce čtyři odpovědi, a to *oprava silnic, chodníků, budování parkovišť, tvorba a péče o veřejnou zeleň, rozvoj kultury a zatraktivnění města Brna pro turisty a celkové zlepšení jeho image* (po 6 %). Větší podporu podnikatelů by si přálo 5 % brněnských obyvatel. Jako osmá nejčastější odpověď na danou otázku byla uvedena spolupráce s brněnskými univerzitami, podpora škol a vzdělávání, na kterou odpovědělo 4 % brněnských respondentů. Všechny ostatní, méně často uváděné úkoly jsou zahrnuty v poslední kategorii.

Opět jako v případě tab. 1 byla i tentokrát mezi respondenty nebyvale *vzácná shoda* v jejich názorech. Rozdíly podle identifikačních sociodemografických znaků jako jsou pohlaví, věk či nejvyšší dokončené školní vzdělání byly tentokrát dokonce ještě menší, jak prokázaly statistické výpočty Pearsonovu koeficientu kontingence.

Závěr

Podíváme-li se znovu na tab. 1, je jasné, jak málo si Brňané uvědomují, že určující úloha strojírenských podniků typu Zetor, stejně jako téměř pětapadesátiletá tradice pořádání mezinárodních veletrhů, přestávají být pro další rozvoj města

rozhodující. Zejména v případě Veletrhů Brno je víc než zřejmé, že *představa Brna jako veletržního města či města veletrhů se pomalu stává minulostí*. Stačí letmý pohled na jejich internetové stránky (www.bvv.cz) a ze zveřejněných výročních zpráv je patrné, že za roky 1997 až 2011 poklesly počty zaměstnanců na polovinu – ze 763 v roce 1997 na 357 v roce 2011. Podobný vývoj prodělává i hrubý obchodní obrát, který za stejné roky klesl ze 2 mld. Kč na 1 mld Kč. Rovněž zájem klíčových zákazníků, jimiž jsou nesporně vystavující firmy, klesá, jak dokládají následující údaje: zatímco ještě v roce 1999 se jich zúčastnilo téměř 14 tisíc ze 63 zemí, v roce 2011 to bylo 7,3 tisíc firem z 50 zemí.

Podobně v předchozím textu uvedený názor, že Zetor je jedním z nejvýznamnějších zaměstnavatelů v Brně je spíše z říše vzpomínek. V současnosti v něm pracuje méně než 900 lidí. V každém případě však zůstává ve výsledcích výzkumu jediným reprezentantem velkých strojírenských podniků jako byly První brněnská strojírna, Královopolská strojírna, Zbrojovka a další, které hrály určující roli v rozvoji Brna po dobu minimálně půl století – od konce druhé světové války do počátku 90. let.

Naopak **IBM** a **Masarykova univerzita** představují současné a budoucí směřování města do oblastí nových technologií, vzdělávání, vědy a výzkumu.

V návaznosti na předchozí zjištěné záporné vnímání **Pivovaru Starobrna** v souvislosti s jeho údajným *negativním vlivem na životní prostředí*, jak uvedlo 39 % jeho příznivců, konkrétně v podobě zápachu z pivovaru a chování opilých konzumentů by bylo vhodné náležitě komunikovat a vysvětlit veřejnosti například v rámci aktivit public relations, že podle odborníků „zápach z pivovaru“ skutečně ani v nejmenším neohrožuje životní prostředí Starého Brna v okolí Mendlova náměstí, natož celého města. Je kontrolován správním orgánem v rámci integrované prevence a musí splňovat předpisy o ochraně životního prostředí. Navíc to, co někteří výše zmínění příznivci Starobrna označili za „zápach z pivovaru“ vůbec nemusí být vnímáno jako „zápach“, nýbrž právě naopak jako pro Mendlovo náměstí a nejbližší okolí po desetiletí, ba staletí typická „vůně sladu“, která provází přepravu sladu a vaření piva.

Prezentované výsledky a poznatky, zejména výše uvedené nedostatky vyvolávají u všech šesti zmíněných organizací (Veletrhy Brno, Dopravní podnik města Brna, Zetor, IBM ČR, Masarykova univerzita v Brně a Pivovar Starobrna), zcela zřetelnou akutní potřebu lepší komunikace s veřejností. Jak naznačuje příklad posledně jmenovaného pivovaru Starobrna v předchozím odstavci, měly by co nejdříve na všechna negativa náležitě reagovat – snažit se o jejich odstranění a následně pomocí nástrojů public relations je občanům Brna náležitě vysvětlit či případně obhájit.

Navíc, jak ukázaly výsledky stejných výzkumů realizovaných v rámci projektu Partnerství pro místní rozvoj nejprve v roce 2010 a opakovaně o rok později pro Městský úřad ve Znojmě, *názory veřejnosti se v těchto otázkách zdají být značně stabilní.*

Z tab. 2 zase plyne, že také představy Brňanů o nejdůležitějších úkolech brněnského magistrátu pro další rozvoj města jsou *poněkud přízemní a banální*

samozřejmosti, jak je představují starosti o čistotu ulic, opravy vozovek či veřejnou zeleň. Není zde bohužel nic, co by prokazovalo vědomí naléhavé potřeby nového socioekonomického nasměrování rozvoje Brna, odpovídajícího situaci počátku 21. století.

Ze zjištěných výsledků v obou tabulkách je zcela zřetelná *aktuální potřeba lepší prezentace a komunikace koncepcí, vizí a strategických výhledů dalšího rozvoje Brna*.

Konečně není bez zajímavosti, že v obou organizacích, jež se umístily ve výsledcích výzkumu na prvních dvou místech jako nejvýznamnější pro rozvoj města Brna (tj. Veletrhy Brno a Dopravní podnik města Brna), je město spoluvlastníkem. Právě kapitálové propojení vytváří další důvody a předpoklady pro vzájemně výhodné partnerství při rozvoji organizací i města Brna.

Summary:

The paper is devoted contemporary marketing projects shift from previous Communicating Town to Partnership for local development. Some practical results and marketing methodology recommendations from the latest marketing research conducted in Brno in March 2013 are mentioned in the second part.

Keywords:

marketing research, citizens, local development, local enterprises

Reference

1. FORET, M. *Marketingová komunikace*. 3. aktualizované vydání, Computer Press, Brno 2011, 484 s. + DVD, ISBN 978-80-251-3432-0
2. FORET, M., FORETOVÁ, V. *Marketing Communication in the Czech Republic and Slovakian Localities: Ten Years of the International Project Communicating Town*. International Review on Public and Non Profit Marketing. Vol. 3, Number 1 (June 2006), pp. 81 – 92, ISSN 1812 – 0970)
3. VAŇOVÁ, A. - BORSEKOVÁ, K. - FORET, M. *Importance of Partnership and Cooperation for Territorial Development*. Theoretical and Applied Economics, 2010, Volume XVII (2010), No. 10(551), ISSN 1841-8678, s. 73-82
4. FORET, M. Od úspěchu podniku k rozvoji regionu. *Podniková revue*. 2011. sv. 10, č. 22, s. 78--85. ISSN 1335-9746
5. LIESKOVSKÁ, V. *Imidž v teórii a praxi*. Bratislava, Ekonóm 2000. ISBN 81-225-125-4.

Adresa autora:

Prof. PhDr. Miroslav Foret, CSc.

Ústav regionálního rozvoje a veřejné správy

Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií

Mendelova univerzita v Brně

Zemědělská 1, 613 00 Brno, Česká republika

e-mail: foret@mendelu.cz

Modelovanie procesov ako dôležitá súčasť procesného riadenia v samospráve Slovenska

Process Modeling as an Important Component of Process Management in Self-Government in SR

Darina FRIČOVÁ

Úvod

Hlavným cieľom každej organizácie je permanentné zdokonaľovanie a zlepšovanie jej fungovania. Z pohľadu tohto zámeru, prostredie verejnej správy nie je žiadnou výnimkou. V súčasnosti je pre nás absolútnou samozrejmou, že organizácie verejnej správy preberajú techniky a metódy na zvyšovanie svojej efektívnosti zo súkromného sektora. Rovnako i procesné riadenie sa na základe tohto trendu stalo neoddeliteľnou súčasťou ich chodu. Ako také prináša neustálu kontrolu nad fungovaním aktuálnych procesov a hľadá priestor pre ich optimalizáciu. K analýze súčasného stavu organizácie čoraz viac využíva procesné modelovanie. Síce ho nemožno považovať za nástroj riešenia neefektívnosti, no poskytuje potrebnú komplexnú predstavu o fungovaní verejnoprávnej organizácie a odhaľuje priestor pre dobrovoľné alebo nevyhnutné optimalizačné zmeny, ktoré následne vedú k želanej podpore efektívnosti, hospodárnosti, produktivite a účelnosti. Jednou z možností ako štátnej správe alebo samospráve napomôcť k napĺňaniu stále narastajúcich požiadaviek je študentský projekt PROMOSA (*Procesné modelovanie v samospráve Slovenska*) realizovaný v rámci spolupráce medzi Občianskym združením VZDELÁVANE-VEDA-VÝSKUM a Katedrou ekonomiky a riadenia verejnej správy, Fakulty verejnej správy, Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach. Článok je vypracovaný v rámci riešenia projektu VEGA č. 1/0098/13 *Procesné riadenie pri transformácii organizácie verejnej správy z tradičnej na znalostnú organizáciu*, ktorý sa rieši na Fakulte verejnej správy, UPJŠ v Košiciach. V príspevku sú prezentované čiastkové výsledky spoločného postupu modelovania procesov **správy komplexného rozvoja obce/mesta**, ktoré organizačne zabezpečuje Magistrát mesta Košice.

Procesné riadenie vo verejnej správe

Ako vyplýva už zo samotného názvu, pozornosť procesného riadenia je orientovaná na dobré procesy. Řepa **proces** chápe ako súhrn aktivít vykonávaných s cieľom dosiahnuť želaný výsledok, ktorý prináša pridanú hodnotu pre zákazníka (2012, s. 15-16).

Z iného pohľadu tvorí proces tok práce, plynule postupujúci od jedného človeka k druhému, a v prípade väčších a náročnejších procesov i z jedného útvaru (oddelenia, referátu a pod.) do druhého (Basl, Tůma, Glasl, 2002, s. 5).

Takýchto Definícií pojmu proces existuje mnoho, avšak jeho základná myšlienka je prítomná v každej jednej z nich. Všeobecne ho možno považovať za súbor logicky nadväzujúcich činností, prostredníctvom ktorých sa vstupy transformujú na želané výstupy.

Základom riadenia každej organizácie sú **business procesy**. Je dôležité si uvedomiť fakt, že pojmom business neoznačujeme výlučne podnik, ale rovnako i neziskové organizácie či organizácie a inštitúcie verejnej správy. Business je organizácia, poskytujúca produkty a služby zákazníkom majúca neustále na pamäti, že ku spokojným klientom vedú kvalitné tovary a služby, ktoré zabezpečujú dobré procesy. Akékoľvek skúmanie, a preto aj analýza business systému (modelovanie procesov) vo verejnej správe so sebou prináša neoddeliteľný vplyv jej špecifik:

- procesy sú určené **rozhodnutím zákonodarcov**,
- zefektívnenie činností organizácie sa prejavuje **zmenou organizačnej štruktúry** (zachovanie pôvodných procesov) alebo **zmenou v legislatíve** (inovatívny návrh nových procesov) (Fričová, Grell, Kultán, Schmidt, 2013, s. 98).

Modelovanie procesov v samospráve SR

Podľa Madisona organizácie v sebe zahŕňajú štyri základné elementy, ktorými sú ľudia, procesy, štruktúra a kontrolné mechanizmy. Odborníci z oblasti procesného riadenia tvrdia, že až 85% problémov a chýb v organizácii spôsobujú práve zlyhania v zlých procesoch. Kategória ľudský faktor je príčinou zostávajúcich 15% (2005, s. 1-3). Tento fakt platí ako pre súkromnú sféru, tak i pre verejnú správu, a práve preto je nevyhnutné venovať zvýšenú pozornosť ich modelovaniu.

Pod pojmom „model“ chápeme zjednodušený obraz skúmaného javu, ktorý pomocou zvolených zobrazovacích prostriedkov znázorňuje len tie charakteristiky a rysy, ktoré sú podstatné z hľadiska cieľa (Řepa, 2012, s. 70). A teda **modelovaním** nahrádzame reálny systém modelom, kde *model procesu* predstavuje normu či šablónu opisujúcu organizáciu činností v podmienkach vykonávania procesu. Jeho kvalita priamo súvisí s kvantitou interných informácií (stav majetku, náklady a i.) a externých dát (situácia na trhu, verejná politika a pod.). Modelovanie procesov je pre štátnu správu a pre nami analyzovanú samosprávu prínosom pretože procesy popisuje, analyzuje, optimalizuje a slúži ako efektívny nástroj rastu procesnej vyspelosti, podklad pre akúkoľvek analýzu, reengineering či samotnú dokumentáciu procesov (Mihaliková, 2011, s. 94).

Prezentovanie aktuálnych výstupov projektu PROMOSA v podmienkach Magistrátu mesta Košice

Podľa článku 64 Ústavy Slovenskej republiky **základom územnej samosprávy** je **obec**. Projekt PROMOSA (**PRO**cesné **MO**delovanie v **SA**mospráve Slovenska) je prioritne zameraný práve na modelovanie procesov obce/mesta, pre ktoré je informačnou platformou analýza údajov o činnosti územnej samosprávy na Slovensku. Prehľad týchto činností bližšie vymedzuje zákon č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení (o obci) v znení neskorších predpisov. Obcou/mestom spravované oblasti môžeme v záujme prehľadnosti rozčleniť do piatich skupín:

- komplexný rozvoj (KR)– tvorba stratégií, plánov, podpora územného rozvoja a i.,
- komunálne vlastníctvo (KV)– nakladanie s majetkom, správa verejného priestranstva a i.,
- komunálne podnikanie (KP)– udeľovanie povolenia na výkon podnikateľskej činnosti, verejné obstarávanie a pod.,
- životné prostredie (ŽP)– energetika, ochrana životného prostredia, odpadové hospodárstvo a pod.,
- rozvoj služieb (S)– požiarna ochrana a iné.

V rámci každej z oblastí správy obce (KR, KV, KP, ŽP, S) projekt rieši tri úlohy, ktorých analytické výstupy prezentujeme v podmienkach nami sledovaného Magistrátu mesta Košice, konkrétne za oblasť správy komplexného rozvoja:

1. Identifikovanie kľúčových a podporných procesov.
2. Modelovanie globálnych modelov v Eriksson - Penkerovej notácii.
3. Zostrojenie detailných modelov vybraných procesov v notácii BPMN.

Kľúčové a podporné procesy Magistrátu mesta Košice

V každej organizácii i mimo nej existuje celá škála rôznorodých procesov, ktoré sa od seba líšia z hľadiska obsahu, štruktúry, významu, dĺžkou existencie, frekvenciou opakovaní a pod. Najčastejšie sa v literatúrach uvádza delenie podľa dôležitosti a účelu procesu na procesy kľúčové, riadiace a podporné. Toto členenie nám umožňuje vnímať pridanú hodnotu jednotlivých procesov pre externých zákazníkov v bezprostrednom vzťahu k poslaniu organizácie. **Riadiace procesy** (manažérske procesy) zabezpečujú rozvoj, riadenie výkonu a umožňujú bezproblémové fungovanie ostatných procesov tým, že posilňujú integritu a fungovanie organizácie. Druhým typom je tzv. **kľúčový (hlavný) proces**, ktorý priamo zabezpečuje naplnenie dôvodu (podstaty) existencie danej organizácie. Plní primárnu funkciu organizácie, ktorá dáva organizácii zmysel. Tento druh procesov je kombináciou prakticky všetkých foriem činností, prebieha naprieč celou organizáciou a vyznačuje sa vysokou špecifickosťou pre každý typ organizácie (Grasseová a kol., 2008, s. 13). Klasifikáciu dopĺňajú posledné, no rovnako dôležité **podporné procesy**. Majú všeobecnejší charakter a poskytujú okolitým procesom čiastkové služby podľa potreby. Zabezpečujú plynulý chod organizácie (Řepa, 2012, s. 32-37).

Pre účely procesného modelovania v samospráve (najmä pre tvorbu globálnych modelov) sú dôležité len posledné dve zo spomínaných kategórií, a to hlavné a podporné procesy. K ich identifikácii v jednotlivých oblastiach správy mesta Košice (tabuľka č. 1) sme ako informačný zdroj použili podrobnú analýzu Organizačného poriadku a Štatútu mesta Košice. Kľúčové procesy sú označené kurzívou (Hlavným procesom je napríklad *Správa kultúrneho života mesta*. Príkladom podporného procesu je *Správa IT a IS*).

Tab. č. 1 Kľúčové a podporné procesy Magistrátu mesta Košice

OBLASŤ SPRÁVY	NÁZOV PROCESU
Správa komplexného rozvoja mesta/obce (KR)	<i>Správa kultúrneho života mesta</i> <i>Riadenie informatizácie</i> <i>Správa účtovníctva a rozpočtovníctva</i> <i>Správa personalistiky a mzdy</i> <i>Správa IT a IS</i>
<i>Správa komunálneho vlastníctva (KV)</i>	<i>Správa a údržba komunikácií, verejného osvetlenia, dopravy a spojov</i> <i>Správa bytov a nebytových priestorov</i> <i>Správa verejného poriadku a vnútornej správy</i> <i>Správa miestnych daní a miestneho poplatku</i> <i>Riadenie del'by pôsobnosti v ďalších veciach</i>
<i>Správa komunálneho podnikania (KP)</i>	<i>Riadenie podnikateľskej činnosti</i> <i>Správa územného plánovania a stavebného konania</i> <i>Správa právnych služieb</i> <i>Riadenie verejného obstarávania</i>
<i>Správa životného prostredia (ŽP)</i>	<i>Riadenie ochrany životného prostredia</i> <i>Správa odpadového hospodárstva</i> <i>Správa energetiky</i>
<i>Správa rozvoja služieb (RS)</i>	<i>Správa verejnoprospešných služieb</i> <i>Správa sociálnej oblasti</i> <i>Riadenie požiarnej ochrany, civilnej ochrany, obrany</i>

Zdroj: Vlastné spracovanie, projekt PROMOSA

V nadväznosti na predchádzajúcu tabuľku č. 1, v tej nasledujúcej (tabuľka č. 2) ďalej uvádzame konkrétne inputy (pr. platná legislatíva, finančné prostriedky, databázy, účtovné doklady) a outputy (aktuálny informačný systém, informačný portál mesta, rozpočet, personálna a mzdová agenda a i.) jednotlivých procesov za oblasť správy komplexného rozvoja mesta Košice.

Tab. č. 2 Vstupy a výstupy procesov správy komplexného rozvoja Magistrátu mesta Košice

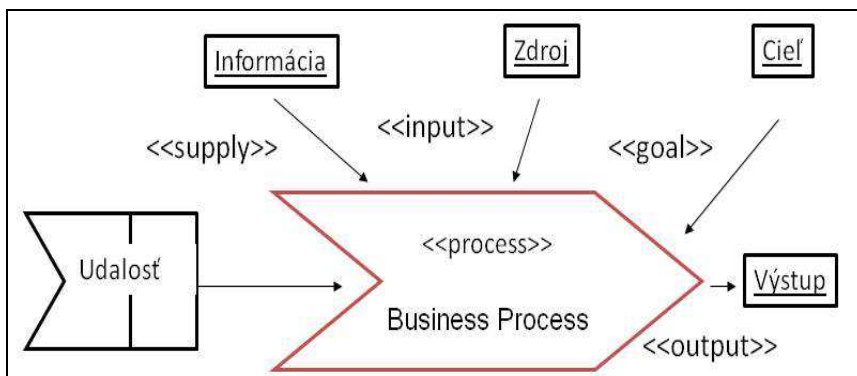
VSTUPY	NÁZOV PROCESU	VÝSTUPY
- Kultúra a šport v meste - Platná legislatíva v oblasti kultúry	Správa kultúrneho života mesta	- Zachované kultúrne a historické pamiatky a stavby - Udržiavané parky, aleje, pamätníky a cintoríny - Kultúrne, športové a rekreačné zariadenia celomestského významu - Rozvoj kultúry, umenia, vedy, vzdelávania, športu a cestovného ruchu - Kronika mesta
- Finančné prostriedky - Koncepcia rozvoja informačných systémov - Časť štátneho informačného systému - Databázy	Riadenie informatizácie	- Aktuálny informačný systém - Informačné základne a databázy - Informačný portál mesta
- Poplatky, pokuty, príjmy - Požiadavky na rozpočet - Účtovné doklady	Správa účtovníctva a rozpočtovníctva	- Rozpočet a harmonogram jeho plnenia rozpočtu - Účtovná závierka, výkazy - Doklady v súlade s právnymi predpismi
- Údaje o zamestnancoch, dochádzka, dovolenky - Pracovnoprávna legislatíva EÚ a SR, - Žiadosti o prijatie do zamestnania, údaje o fluktuácii, kvalifikačné požiadavky	Správa personalistiky a mzdy	- Personálna a mzdová agenda - Výberové konania, pohovory - Vyplatené mzdy
- Aktuálny IS - Informačné základne a databázy	Správa IT a IS	- Aktualizovaný IS - Inf. základne a databázy - Technická podpora IS, inf. základní a databáz

Zdroj: Vlastné spracovanie, projekt PROMOSA

Spracovaním dátovej časti projektu sa vytvoril základ pre procesné modelovanie samosprávnych činností. Je dôležité pripomenúť, že detailnosť modelovaných procesov je daná zvolenou metodikou v projekte PROMOSA.

Globálny model procesov v Eriksson – Penkerovej notácii pre oblasť správy komplexného rozvoja mesta Košice

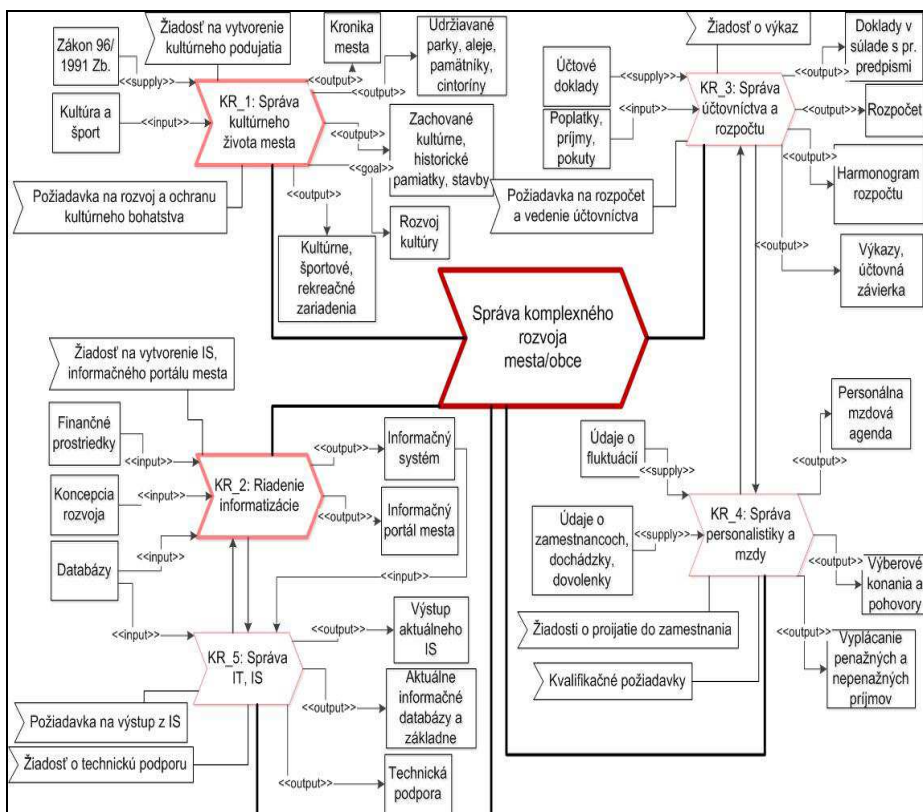
Výstupom druhej časti projektu PROMOSA sú globálne modely systémov procesov realizované v každej z piatich spomínaných oblastí správy (KR, KV, KP, ŽP, S). K zostrojeniu modelov sa využíva Eriksson - Penkerova notácia, ktorá vznikla ako špecializácia diagramu tried z jazyka UML. Zmyslom globálneho modelu je zobrazit' celý kontext procesného systému. Ide o statický pohľad na existujúce procesy rozdelené na kľúčové a podporné, vrátane ich vzájomných interakcií. A teda sumárne možno vyjadriť, že pod slovom globálny vnímame „úplný“ pohľad na všetky procesy (Řepa, 2012, s. 35).



Obr. č. 1 Elementy modelu podnikového procesu podľa H. Erikssona

Zdroj: Řepa, 2012, s. 107-110

Eriksson definuje štyri základné elementy modelu, ktorými sú procesy, zdroje, pravidlá a ciele. Ich podobu vizualizuje a pre pochopenie globálneho modelu správy komplexného rozvoja obce/mesta ako legenda slúži obrázok č. 1.



Obr. č. 2 Konceptuálny model procesov tvoriacich Správu komplexného rozvoja mesta – (Košice)

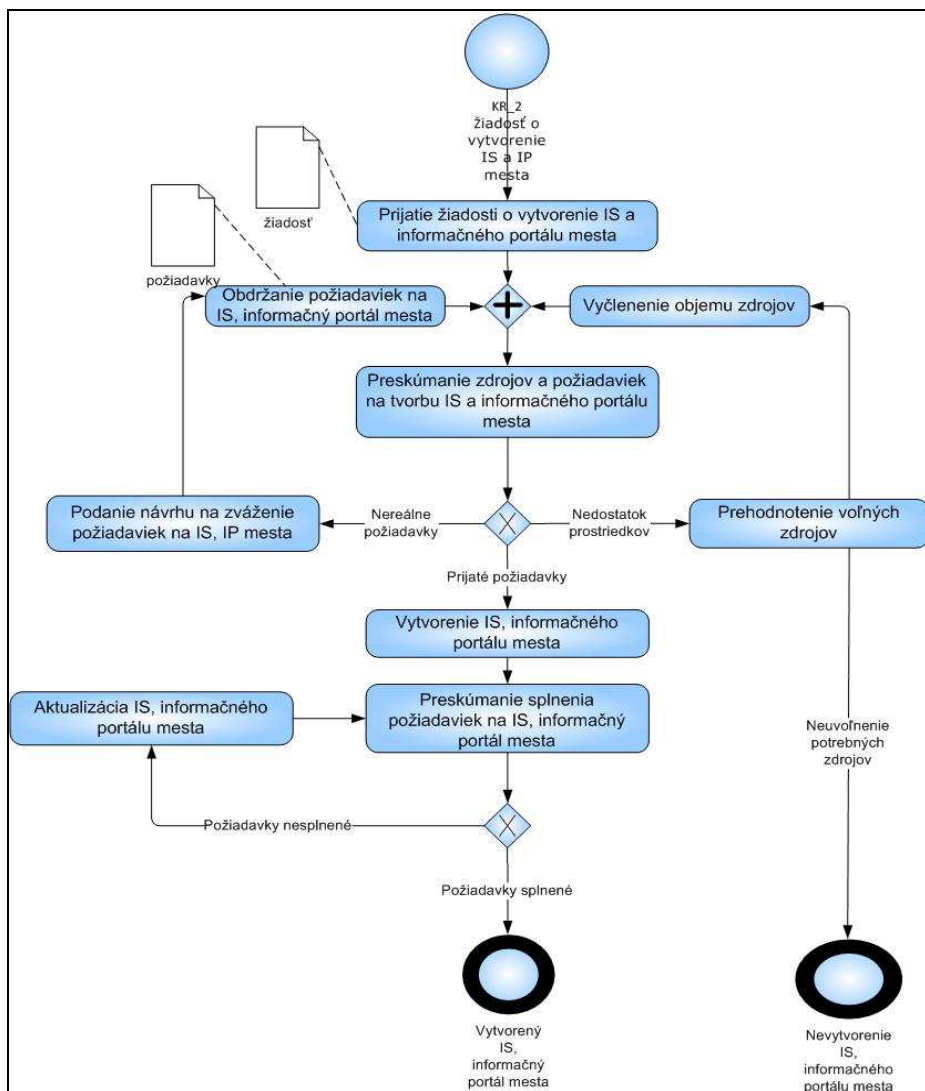
Zdroj: Vlastné spracovanie, projekt PROMOSA

Globálny model pre oblasť správy komplexného rozvoja mesta Košice (KR) obsahuje kľúčové procesy KR_1 Správa kultúrneho života mesta, KR_2 Riadenie informatizácie a podporné procesy KR_3 Správa účtovníctva a rozpočtu, KR_4 Správa personalistiky a mzdy, KR_5 Správa IT a IS. Kľúčové a podporné procesy sú od seba odlíšené hrúbkou symbolu procesu a šípky v modeli prezentujú ich vzájomné väzby. Príkladom úzkeho vzťahu je prepojenie KR_2 Riadenia informatizácie so KR_5 Správou IT a IS. Z tabuľky č. 2 prevzaté vstupy a výstupy, doplnené o udalosti (žiadosť o prijatie do zamestnania a iné) procesov sú graficky znázornené v obrázku č. 2.

Detailný model vybraného procesu v notácii BPMN (Business Process Modeling & Notation) pre oblasť správy komplexného rozvoja mesta Košice

Globálny pohľad na systém procesov z hľadiska dimenzie dopĺňa detailný pohľad na vybraný proces. K popisu postupu sa využíva BPM notácia. Oba modely síce opisujú rovnakú procesnú perspektívu a dokonale na seba nadväzujú, no vo

svojej podstate sa zásadne líšia. Rozdielnosť sa prejavuje v obsahovom a časovom hľadisku. Kým globálny model cielene sleduje úplnosť komplexu procesov, avšak nie v zmysle podrobnosti, detailný model analyzuje elementárne kroky jediného (zväčša kľúčového) procesu. Z pohľadu času je globálny vnímaný ako nadčasový, staticky zameraný na existenciu prvkov a ich interakcie, na druhej strane detailný model mapuje dynamickú stránku diania v systéme (Rěpa, 2012, s. 41-120).



Obr. č. 3 Procesný model procesu *Riadenie informatizácie*

Zdroj: Vlastné spracovanie, projekt PROMOSA

Nami vybraný proces (obrázok č. 3) je zameraný na vytvorenie informačného systému a informačného portálu mesta Košice. Proces začína na základe prvotnej udalosti, ktorou je samotná potreba a požiadavka na ich vytvorenie. Hlavné časti procesu sú obdržanie požiadaviek a vyčlenenie objemu zdrojov. V logickom postupe jednotlivých činností nasleduje ich preskúmanie. V situácii ak sú nereálne požiadavky alebo nepostačujúce prostriedky, je potrebné sa vrátiť k návrhu a zmene požiadaviek a prehodnoteniu voľných zdrojov. Po úspešnom prijatí dochádza k vytvoreniu IS a IP mesta, u ktorého treba opätovne skúmať splnenie požiadaviek, respektíve či je potrebná jeho aktualizácia. Proces je ukončený vytvorením IS a IP mesta (prípadne k ukončeniu dochádza už pri neuvoľnení potrebných zdrojov).

Záver

Modelovaním jednotlivých procesov prebiehajúcich v podmienkach Magistrátu mesta Košice bola vytvorená komplexná predstava o procesnom výkone územnej samosprávy. Zozbierané a graficky spracované vstupné údaje boli základom pre vytvorenie globálnych i detailných modelov, v každej zo sledovaných oblastí. Prezintovanú Správu komplexného rozvoja obce/mesta tvorí logicky nadväzujúci systém kľúčových a podporných procesov, ktoré po vykonanej analýze možno detailne priblížiť v podobe spomínaných typoch modelov. Vybraný procesný model procesu Riadenie informatizácie pozostáva z postupných krokov od počiatkovej udalosti, ktorou je žiadosť o vytvorenie informačného systému a informačného portálu mesta až po ich vytvorenie alebo nevytvorenie z dôvodu neuvoľnenia potrebných prostriedkov.

Prezentované aktuálne výstupy projektu PROMOSA postupne rozšírime i o chýbajúcu objektovú dimenziu (globálny model objektov a detailný model objektu) informačného modelu organizácie. Následne plánujeme pristúpiť k skúmaniu úplnosti a správnosti modelov Magistrátu mesta Košice a ich vzájomných vzťahov, čo spadá do problematiky konzistencie modelov business systému.

Prostredníctvom modelovania procesov v realizovanom projekte ako aj vychádzajúc z nadobudnutých praktických skúseností manažérov je možné potvrdiť silné napojenie verejnej správy na postupy určené v platnej legislatíve, a to hlavne v zákonoch a vo všeobecne záväzných nariadeniach mesta Košice. Tento fakt spôsobuje špecifický charakter a politické prostredie fungovania týchto inštitúcií. Je síce pravda, že modelovanie procesov, ich zmena a následné optimalizovanie je výrazne jednoduchšie v súkromnom sektore, avšak platná právna úprava často stanovuje pre verejnú správu iba očakávané outputy procesov alebo ich hlavné fázy, no nie celý detailný priebeh. A teda práve tu vnímame priestor pre využívanie procesných modelov v záujme dosiahnutia želanej výkonnosti či už štátnej správy alebo územnej samosprávy.

Článok je vypracovaný v rámci riešenia projektu VEGA č. 1/0098/13 *Procesné riadenie pri transformácii organizácie verejnej správy z tradičnej na znalostnú organizáciu*, ktorý sa rieši na Fakulte verejnej správy, UPJŠ v Košiciach.

Literatúra:

1. ČEPELOVÁ, A.- SEDLÁKOVÁ, S.- MIHALIKOVÁ, E.- ANDREJČÍKOVÁ, M. 2010. *Verejná správa a spoločnosť založená na vedomostiach*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2010. s. 256. ISBN 978-80-7097-842-9.
2. BASL, J.- TŮMA, M.- GLASL, V. 2002. *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002. s. 140. ISBN 80-7082-936-2.
3. FRIČOVÁ, D.- GRELL, M.- KULTAN, J.- SCHMIDT, P. 2013. *Procesné modelovanie v samospráve SR*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2013. s. 98. ISBN 978-80-8152-036-5.
4. GRASSEOVÁ, M. a kol. 2008. *Procesní řízení ve veřejném a soukromém sektoru- Teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 266. ISBN 978-80-251-1987-7.
5. GRELL, M.- BARTÁKOVÁ, G.- HORNIÁKOVÁ, V.- TOMÁNEKOVÁ, L. Aktivita vysokoškolského pedagogického procesu na podporu poznania výkonnosti samosprávneho prostredia v podmienkach vzájomnej spolupráce. In Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej on-line konferencie. Spolupráca mestských regiónov v znalostnej ekonomike. Vydavateľstvo Inštitút aplikovaného manažmentu, Trenčín, 2013. ISBN 978-80-89600-10-6, s. 27 – 38.
6. KNEŽOVÁ, J. 2012. *Procesné riadenie v územnej samospráve v SR- vybrané otázky*. Košice: UPJŠ, 2012. s. 181-190. ISBN 978-80-8129-015-2.
7. LIBERKO, I.- ŠUTAJ-EŠTOK, A.- MIHOK, J. 2005. *Vybrané kapitoly z manažmentu*. Košice: Technická univerzita v Košiciach, s. F. ISBN 80-8073-310-4.
8. MADISON, D. 2005. *Process Mapping, Process Improvement, and Process Management*. USA: Paton Press LLC, 2005. s. 313. ISBN-10:1-932828-04-4.
9. MIHALIKOVÁ, E. a kol. 2011. *Finančná situácia a výkonnosť v samospráve*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2011. s. 110. ISBN 978-80-7097-898-6.
10. ŘEPA, V. 2012. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. s. 304. ISBN 978-80-247-4128-4.
11. SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. s. 232. ISBN 978-80-247-3938-0.
12. ŠTANGOVÁ, N.- KNEŽOVÁ, J. 2007. Niektoré otázky uplatnenia vybraných koncepcií manažmentu založenom na procesnom prístupe v organizáciách verejnej správy. In: *Vestník Pavolžkoj akademii gosudarstvennoj služby*, 2007, č. 13, ISSN 1682-2358.
13. Štatút mesta Košice prijatý uznesením Mestského zastupiteľstva v Košiciach č. 504/2000 v znení neskorších predpisov. [on-line] 2007 [cit. 10. 9. 2013]. Dostupné na: http://www.kosice.sk/clanok.php?file=gov_statut_index.htm.
14. Organizačný poriadok (organizácia) Magistrátu mesta Košice. [on-line] 2011[cit. 10. 9. 2013]. Dostupné na: http://www.kosice.sk/organizacna_struktura.php.

15. Ústava SR č. 460/1992 Zb. v znení neskorších predpisov

16. Zákon č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení (o obci) v znení neskorších predpisov

Summary

Generally speaking the processes people meet every day with are e.g. preparing the documents, making decisions. They are a major component of organizations in public and private sector. Most organizational problems have their root case in internal processes. The aim of contribution is to explain the process modeling in the territorial self-government. Process modeling provides tools and modern methodology for identifying and optimizing of process. Practical part of the paper is oriented on outputs of PROMOSA project (Process Modeling in the Self-Government of Slovakia). We present three finished parts: identification of key and support processes in particular areas of municipalities, creating the global maps and maps in details. Selected research town is Košice.

Kľúčové slová:

process, process management, process modeling, PROMOSA project, management of community development

Adresa autora:

PhDr. Darina Fričová

Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy

Katedra ekonomiky a riadenia verejnej správy

Poradská 66, 041 32 Košice

tel.: +0421(0)55 / 788 36 45

mobil: +421910 226142

e-mail: darina.fricova@gmail.com

Prepojenie strategického riadenia s procesným riadením a nové možnosti odmeňovania manažérov

Linking strategic management with process management and new opportunities for rewarding managers

Peter GALLO

Úvod

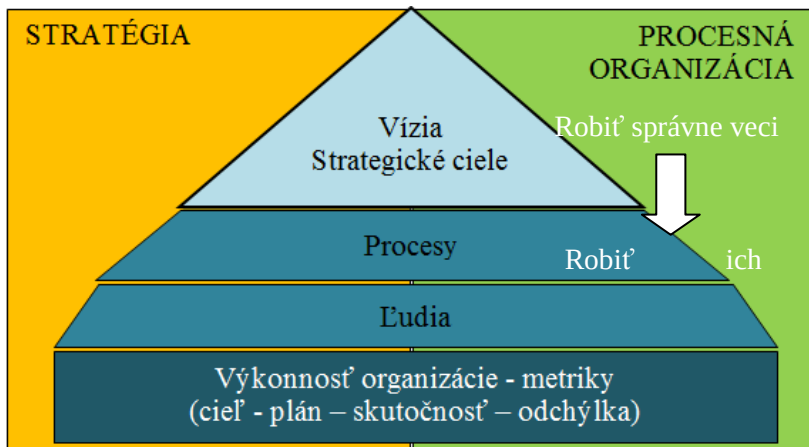
Strategické riadenie prináša do procesu riadenia organizácie nový pohľad do budúcnosti a vykresľuje jej víziu a smerovanie. Procesné riadenie je pomerne novou disciplínou, ktorá detailnejšie študuje procesy a ich optimalizáciu. Svojím obsahom je vhodnou vedeckou disciplínou, ktorá môže obohatiť práve proces strategického riadenia. V synergii týchto dvoch pohľadov na riadenie organizácii je možné zefektívniť aj proces odmeňovania manažérov so zárukou, že spoločnosť sa do budúcnosti bude rozvíjať progresívnym smerom. O to cennejšie je potom, keď progresívne zameraní manažéri vidia odraz svojej práce aj v primeranom finančnom ohodnotení, ktoré ich motivuje do budúcnosti. Tým sa zároveň aj efektívnejšie podieľajú na jej rozvoji. Preto si môžeme položiť v našej vedeckej praxi otázku: *Je možné spojiť strategické a operatívne riadenie do jedného fungujúceho celku a na jeho základe odmeňovať manažérov?* O tom, že je to možné, pojednáva práve tento príspevok, ktorý sa snaží vnieť do manažovania organizácií a systému odmeňovania nový pohľad.

Podstata procesu strategického a procesného riadenia a ich vzájomná synergie

Strategické riadenie možno vymedziť ako proces, ktorý napomáha rozvoju organizácie a usmerňuje ju na dlhšie časové obdobia do budúcnosti. Strategickí vizionári sa dívajú do budúcnosti cez disponibilné zdroje organizácie a to najmä, čo môžu v budúcnosti dosiahnuť. Opierajú sa pritom o inovačné trendy, finančné možnosti, príležitosti na trhu a ľudí, ktorí v organizácii pracujú, príp. o potenciálnych pracovníkov, ktorých v organizácii potrebujú vychovať, alebo pre organizáciu získať.

Procesné riadenie zasa zdokonaľuje a zefektívňuje systém riadenia. Vymedzuje procesy, aktivity a činnosti tak, aby ich vykonávanie bolo zmysluplné a optimálne

z pohľadu riadenia času, kvality a nákladov. Ak na obidve tieto oblasti aplikujeme výrok jedného z najvýznamnejších predstaviteľov manažmentu P. Duckera, mohli by sme to jeho slovami povedať nasledovne: *Strategické riadenie nám umožňuje identifikovať a robiť správne veci, procesné riadenie nám zasa ukáže, ako ich robiť správe*. Uvedenú skutočnosť môžeme dokumentuje obr. č. 1.



Obr. č. 1 Vzťah strategického a procesného riadenia

Zdroj: vlastné spracovanie

Základom strategického riadenia je tabuľka Balanced Scorecard s danými strategickými cieľmi, metrikami, hodnotami, výsledkami a zodpovednosťou manažérov. V krátkosti ju možno znázorniť nasledovne – obr. 2.

Tab. č. 1 Tabuľka BSC s vyznačením stavu plnenie cieľa

Strategický cieľ	Meno	Metrika	Cieľ	Skut.	%	Mín. rok	Trend Sk./MR	Body	Hodnotenie	% odmeny
Zabezpečiť rast výkonnosti firmy	Manažér 1	EVA	125 000	128 500	102,8%	120 000	↗	10	████████████████	100,00%
Zvýšiť rentabilitu vlastného imania	Manažér 1	ROE	24,0%	22,0%	91,7%	14,0%	↘	5	██████	50,00%
Znížiť neefektívne náklady	Manažér 2	Prid. hod./ Náklady	0,32	0,31	96,9%	0,36	↘	7	██████████	70,00%
Zvýšiť tržový podiel	Manažér 3	Rast tržieb	18,6%	18,7%	100,5%	18,2%	↗	10	████████████████	100,00%
Zlepšiť obsluhu zákazníka	Manažér 3	koef. obsl.	5,0%	4%	84,0%	6%	↘	2	██	20,00%
Zvýšiť hodnotu pre zákazníka		Spokojnosť zákaz.	58,00	57,50	99,1%	55,00	↗	9	██████████████	90,00%
Zoptimalizovať procesy	Manažér 4	%	65,0%	68,0%	104,6%	62,0%	↗	10	████████████████	100,00%
Zefektívniť nákup materiálu	Manažér 5	Index nákup. cien	7,0%	7,2%	102,9%	5,8%	↗	10	████████████████	100,00%
Zvýšiť produktivitu výroby	Manažér 5	počet ks v tis.	124	122	98,4%	128	↘	9	██████████████	90,00%
Zvýšiť výkonnosť zamestnancov	Manažér 6	index výkon.	0,80	0,76	95,0%	0,72	↘	7	██████████	70,00%
Zvýšiť spokojnosť zamestnancov	Manažér 6	ind. spok.	63,0%	61,0%	96,8%	60,0%	↗	7	██████████	70,00%
Zvýšiť motiváciu zamestnancov	všetci	Priemerná mzda	895,00	878,00	98,1%	850,00	↗	9	██████████	90,00%

Zdroj: vlastné spracovanie

Za splnenie každého strategického cieľa je na základe dosiahnutého ukazovateľa pridelená bodová hodnota. Tým vytvárame možnosť rovnocenne

ohodnotiť jednotlivé ukazovatele a na základe nich pristúpiť k hodnoteniu a odmeňovaniu manažérov. Problémom ale je, ako ohodnotiť výkonnosť manažérov pri rôznom počte strategických cieľov, za ktoré príslušný manažér nesie zodpovednosť. Na základe diskusií a poznatkov zo zavádzania systémov BSC a systémov odmeňovania sme sa rozhodli pre riešenie dané súčtom bodov plnenia za jednotlivých strategických cieľov – tabuľka č. 2.

Tab. č. 2 Odmeňovanie manažérov systémom BSC

Manažér	Ciele	Plnenie	Odmena
Manažér 1	Zabezpečiť rast výkonnosti firmy	10	80,00%
	Zvýšiť rentabilitu vlastného imania	5	
	Zvýšiť motiváciu zamestnancov	9	
Manažér 2	Znížiť neefektívne náklady	7	80,00%
	Zvýšiť motiváciu zamestnancov	9	
Manažér 3	Zvýšiť trhový podiel	10	75,00%
	Zlepšiť obsluhu zákazníka	2	
	Zvýšiť hodnotu pre zákazníka	9	
	Zvýšiť motiváciu zamestnancov	9	
Manažér 4	Zoptimalizovať procesy	10	95,00%
	Zvýšiť motiváciu zamestnancov	9	
Manažér 5	Zefektívniť nákup materiálu	10	93,33%
	Zvýšiť produktivitu výroby	9	
	Zvýšiť motiváciu zamestnancov	9	
Manažér 6	Zvýšiť výkonnosť zamestnancov	7	76,67%
	Zvýšiť spokojnosť zamestnancov	7	
	Zvýšiť motiváciu zamestnancov	9	

Zdroj: vlastné spracovanie

Podobne sa dá pristúpiť aj k problému odmeňovania z pohľadu procesného riadenia. V tabuľke BSC - procesy je prepojenie zodpovedností manažérov a nositeľov procesov. Kým manažér, ako kľúčová osobnosť organizácie, zodpovedá za plnenie jedného alebo niekoľkých strategických cieľov, nositeľ procesu zodpovedá za optimálne fungovanie procesu. Optimálne fungovanie procesu je dané tzv. potenciálom zlepšenia, ktorý sa dá vymedziť pomocou bodových hodnôt, ktoré manažéri dosiahli pri plnení strategického cieľa. Maximum efektivity procesu je dané súčtom maximálnych hodnôt bodov, ktoré manažéri môžu dosiahnuť. Ak predelíme skutočne získaný počet bodov maximálnou hodnotou, dosiahneme výkonnosť daného procesu a tým aj potenciál jeho zlepšenia. Táto hodnota je potom základom pre ohodnotenie výkonnosti nositeľa daného procesu. Jeho práca je ale silne závislá na výsledku manažérov. Keďže manažment je charakterizovaný

predovšetkým tímovou prácou, je toto ohodnotenie adekvátne. Primerane tomu hodnoteniu musí nositeľ procesu monitorovať výkonnosť manažérov pri plnení cieľov a napomáhať im zvyšovať ich efektivitu. Tým sa dá daný proces optimalizovať. Je to celkom iný pohľad na procesy strategického riadenia na aké sme zvyknutí pri tzv. mechanistickom prístupe, pričom sú vo vzťahu k procesnému riadeniu. Tu premýšľame nad tým, ako usporiadať činnosti a aktivity tak, aby prebehli čo najefektívnejšie (operatívne riadenie). Na rozdiel od tohto pohľadu, tu sústreďujem pozornosť na prácu manažérov a ich tvorivosť v riadení, čím predchádzame tzv. „zdrôtovaniu“ organizácie prostredníctvom predpísaných procesov (strategické riadenie).

To znamená variabilná zložka mzdy pre nositeľa procesov je daná potenciálom zlepšenia procesov a ten je daný úspešnosťou manažéra pri plnení strategických cieľov

Tab. č. 3 Odmeňovanie manažérov v kontexte strategického a procesného riadenia

			Strategický cieľ													
VLASTNÍK PROCESU			NÁKLADY	BODY	Zabezpečiť výkonnosť firmy	Zvyšiť rentabilitu vlastného imania	Znížiť neefektívne náklady	Zvyšiť tržby	Zlepšiť obľubu zákazníka	Zvyšiť hodnotu pre zákazníka	Zoptimalizovať procesy	Zelektivniť nákup materiálu	Zvyšiť produktivitu výroby	Zvyšiť výkonnosť zamestnancov	Zvyšiť spokojnosť zamestnancov	Zvyšiť motiváciu zamestnancov
CELKOM	Potenciál =	69%	Potenciál	10	5	7	10	2	9	10	10	9	7	7	9	
Plánovanie a zabez. inf. zdrojov	Manažér procesu 1	70%	10	5	7	10	2	9			10	9	7	7	9	
Marketingové sledovanie trhu	Manažér procesu 2	83%											7	7	9	
Návrh a vývoj produktu	Manažér procesu 3	66%									10		7	7	9	
Nakupovanie	Manažér procesu 4	66%				10							7	7	9	
Výroba	Manažér procesu 5	60%										9	7	7	9	
Riadenie ľudských zdrojov	Manažér procesu 6	60%									10	9	7	7	9	
Controlling	Manažér procesu 7	77%											7	7	9	
Skladovanie	Manažér procesu 8	70%	10	5	7	10	2	9			10	9	7	7	9	

Zdroj: vlastné spracovanie

Záver

Procesné riadenie vnáša do strategického riadenia spojeného so systémom BSC nové prvky, ktoré možno efektívne využiť v procese odmeňovania manažérov vo forme variabilnej zložky mzdy. Tým si organizácia efektívne zabezpečí motiváciu manažérov smerom k vízi, ktorú by chcela naplniť. Zároveň sa aj naplní vecnou podstatou výrok P. Druckera „*Najskôr robíť správne veci a až potom ich robíť správne*“. To znamená dobre postavené strategické ciele s efektívnou motiváciou manažérov znamenajú správnu vec. Procesy a ich potenciál zlepšenia

poukazujú na to, v akej miere je ich možné ešte optimalizovať. Podporené sú zaujímavou zložkou odmeňovania na základe spolupráce tímu manažérov pri plnení strategických cieľov. T. z., že manažér zodpovedný za procesy sa stará o to, aby manažéri svoje ciele plnili v požadovanej kvalite a tým robili správnu vec. Kým procesný manažér zabezpečuje, aby sa robili správne sledovaním toho, ako ich plnia.

Literatúra:

1. Gallo, P. Balanced Scorecard. Teória a metodika tvorby systému BSC. Prešov: Dominanta 2008, str. 167
2. Gallo, P. Activity Based Costing. Zostavenie a implementovanie procesnej kalkulácie do firmy. Prešov: Dominanta 2010, str. 79
3. Horváthová, J., Gallo, P. Manažment. Prešov: 1995, str. 154, ISBN 80-967349-03

Summary

This article deals with the remuneration of managers. Examines it from the perspective of strategic management in the context of process management.

Kľúčové slová:

Balanced Scorecard, strategické riadenie, procesné riadenie, odmeňovanie, hodnotenie výkonnosti

Adresa autora:

Doc. Ing. Peter Gallo, CSc.
Bankovní institut vysoká škola, a. s., organizačná zložka
Cesta na štadión 7
P.O. BOX 51
974 01 Banská Bystrica

Tel.: 0903 638 082
e-mail: gallo@dominanta.com

Spotrebiteľské správanie na trhu alkoholických nápojov

Consumer behavior in the market of alcoholic beverages

Mária HOLIENČINOVÁ

Úvod

Alkohol je legálnou potravinárskou komoditou. Jeho mierna konzumácia spôsobuje uvoľnenie a vyvoláva eufóriu. Konzumácia alkoholu má na Slovensku, rovnako aj v celej Európe, stáročnú tradíciu a je spoločensky tolerovaná.¹ Spotreba potravín sa týka každého obyvateľa, odrážajú sa v nej sociálne – ekonomické podmienky života ľudí, tradície, kultúra a celková životná úroveň. Je dôležité usmerňovať postoje človeka a celej spoločnosti k racionálnej spotrebe a výžive jednotlivých druhov potravín s cieľom zefektívňovania výroby a spotreby potravín a znižovaniu miery ohrozovania zdravia obyvateľstva civilizačnými chorobami vyvolanými i nesprávnou výživou.² Preferencie spotrebiteľov pri kúpe potravín sa významne líšia. Niektorí uprednostňujú domáce výrobky, iných ovplyvňuje cena alebo chuť.³ Konzumácia alkoholu je po stáročia súčasťou ľudskej kultúry a je hlboko integrovaná do každodenného života väčšiny ľudí v mnohých krajinách sveta (víno vo Francúzku, Poľsku, Portugalsku a Luxembursku; pivo v Nemecku, Dánsku a Írsku ako aj liehoviny v Rusku).⁴ Alkohol je najčastejšie konzumovanou licencovanou drogou na svete. Je ľudmi spotrebovávaný v takom množstve ako žiadna iná látka.⁵

Trh s alkoholickými nápojmi je v súčasnej dobe ovládaný spoločnosťami, ktorých obrovské výdavky na vysoko sofistikovaný marketing vytvárajú preferencie a sú motorom rastu na rozvíjajúcich sa trhoch po celom svete, rovnako tak sa snažia o zachovanie predaja v krajinách ich pôvodu. Propagujú a predávajú vysoko

¹ OKRUHLICA, Ľ. 2012. *Negatívne dopady nadmerného pitia na Slovensku*.

² KUBICOVÁ, Ľ. 2008. *Vývoj spotrebiteľského dopytu po potravinách*, s. 5.

³ KLEINOVÁ, K - ŮRGEOVÁ, J. 2011. *Country Image and Branding of Slovakia*, pp. 50-59.

⁴ SELVANATHANT, S. 2005. *The Demand for Alcohol, Tobacco and Marijuana: International Evidence*, 384 p.

⁵ BLACK, R. 2010. *Alcohol in Popular Culture: An Encyclopedia*, 229 p.

rizikové produkty, ktoré prispievajú priamo alebo nepriamo k chorobám, zraneniam a sociálnym problémom.⁶

Materiál a metódy

Cieľom príspevku bolo analyzovať vývoj spotreby alkoholických nápojov na Slovensku a vo svete a následne na základe marketingového prieskumu zistiť preferencie zákazníkov pri kúpe alkoholických nápojov. Za účelom splnenia stanoveného cieľa príspevku boli zhromaždené a použité primárne a sekundárne zdroje informácií. Sekundárne informácie boli získané z dostupných literárnych zdrojov, t.j. z odborných knižných publikácií domácich a zahraničných autorov, legislatívnych dokumentov, štatistických publikácií a elektronických zdrojov súvisiacich s predkladanou problematikou. Štatistické údaje boli vygenerované z voľne dostupných svetových i slovenských databáz. Pri spracovávaní jednotlivých podkladových údajov a pri formulácii záverov príspevku boli použité metódy analýzy, syntézy, indukcie, dedukcie a komparatívna metóda.

Marketingový prieskum bol uskutočnený metódou opytovania prostredníctvom vopred pripraveného dotazníka. Prieskum zameraný na zistenie preferencií spotrebiteľov pri kúpe alkoholických nápojov bol realizovaný v mesiacoch február až marec 2013. Rozposlaných bolo 160 dotazníkov, z toho 120 sa vrátilo správne vyplnených, vhodných na spracovanie. Údaje boli spracované v absolútnych a relatívnych hodnotách.

Výsledky

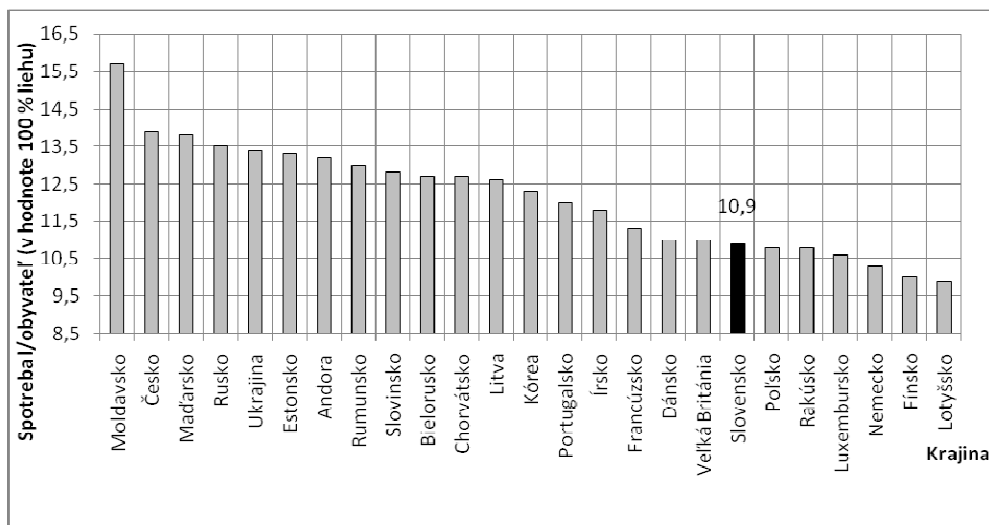
Spotreba alkoholu sa na celom svete medziročne zvýšila o 1,6 %. V roku 2012 sa na celej zemeguli skonzumovalo 27 miliárd litrov tvrdého alkoholu. Čína, najväčší trh, sa pritom spotrebovala až 38 % z celkovej produkcie alkoholických nápojov. Najpopulárnejší nápoj na svete je vodka, a to najmä vďaka obľúbenosti u Rusov. V roku 2012 Rusi spotrebovali takmer dve miliardy litrov tohto nápoja, čo predstavuje v priemere takmer 14 litrov vodky ročne na osobu.⁷

V roku 2010 Slovensko bolo podľa štatistiky WHO v celosvetovom hodnotení spotreby alkoholu na dospelého obyvateľa na 19. mieste a v rámci európskeho hodnotenia na 18. mieste (Obr.1).

⁶ BARBOR, T. 2010. *Alcohol: No Ordinary Commodity: Research and Public Policy*, 360 p.

⁷ TV noviny. *V konzumácii ktorého alkoholu sme najsilnejší*. [online] [19.9.2013]. Dostupné na internete <<http://tvnoviny.sk/sekcia/domace/archiv/v-konzumacii-ktoreho-alkoholu-sme-najsilnejši.html>>

Príčinou umiestnenia sa jednotlivých krajín na svojich pozíciách je skutočnosť, že spotreba alkoholu je rozdielne zakotvená v odlišných kultúrach rôznych krajín sveta.⁸



Obrázok 1 Spotreba alkoholu na obyvateľa – top 25 krajín (2010)

Zdroj: databáza WHO, vlastné spracovanie

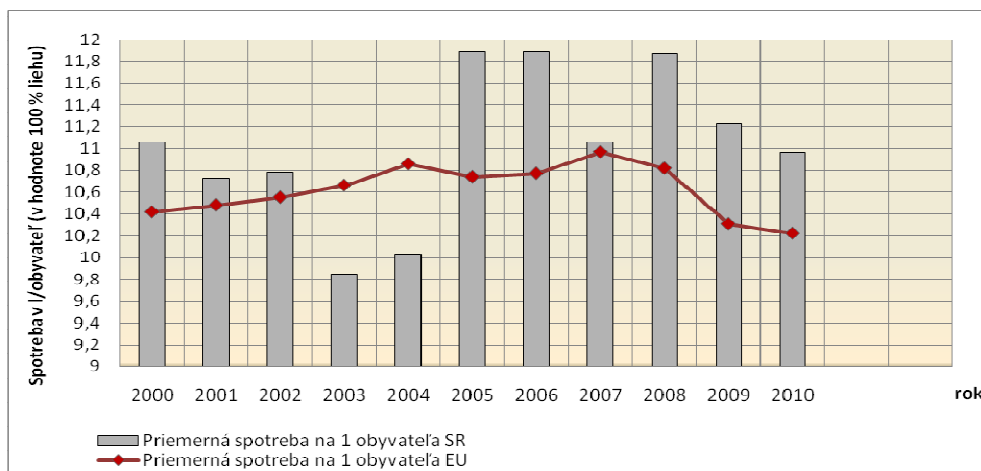
Z globálneho pohľadu sa na Slovensku alkohol spotrebúva vysoko nadpriemerne (Obr. 1). Ak by sa rozpočítala konzumácia rovnako na každého dospelého obyvateľa, tak každý Slovák a Slovenka starší ako 15 rokov spotrebuje ročne 10,9 l čistého alkoholu. Priemerná spotreba v Európe je nižšia približne o 0,7 litra, t.j. 10,2 l čistého alkoholu. Ak spotrebu v čistom alkohole prepočítame podľa druhov alkoholických nápojov, tak 10,9 l absolútneho alkoholu predstavuje približne:

- 436 veľkých pív, alebo
- 104 fliaš vína, alebo
- 24 fliaš tvrdého alkoholu.

Na obrázku 2 je porovnaná spotreba alkoholu v litroch na obyvateľa (v hodnote 100 % liehu) Slovenskej republiky so spotrebou alkoholu v Európskej únii. Z analýzy vyplýva, že v rokoch 2003 a 2004 bola spotreba absolútneho alkoholu na obyvateľa v SR hlboko pod európskym priemerom a pohybovala sa na úrovni 10 l.

⁸ ANDERSON, Peter - MØLLER, Lars - GALEA, Gauden. *Alcohol in the European Union Consumption, harm and policy approaches*. Dostupné na internete <http://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0003/160680/e96457.pdf>.

Jej významný nárast nastal v roku 2005, kedy dosiahla hodnotu 11,89 l. Od tohto roku tento trend pokračuje, tzn. spotreba absolútneho alkoholu na obyvateľa v SR je naďalej vyššia ako spotreba na obyvateľa v EÚ. Do analýzy boli zahrnuté roky 2000 až 2010. Novšie údaje zatiaľ nie sú kompletne spracované v databáze WHO.



Obrázok 2 Porovnanie priemernej spotreby alkoholu na Slovensku a v EÚ
Zdroj: databáza WHO, vlastné spracovanie

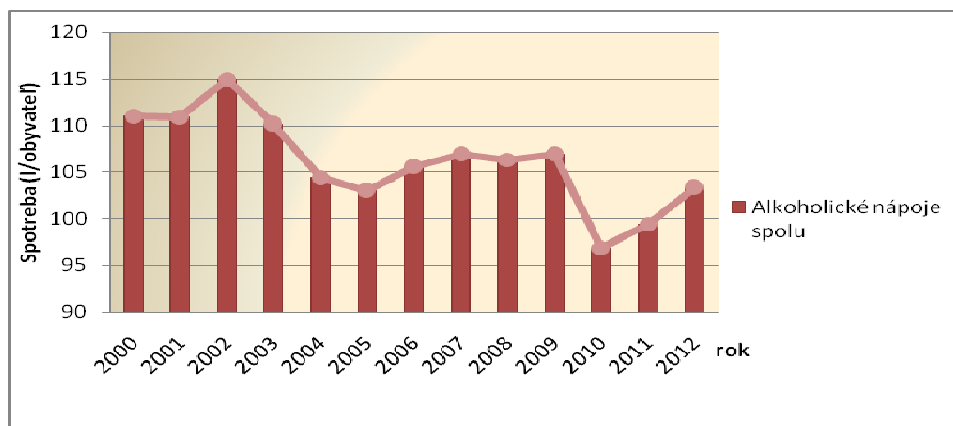
Ako vyplýva zo zdrojov štatistického úradu SR, priemerná ročná spotreba alkoholu v litroch na obyvateľa má meniaci sa charakter. Celková spotreba alkoholických nápojov sa v roku 2012 medziročne zvýšila o 3,9 l (3,92 %) oproti roku 2011 a dosiahla hodnotu 103,3 l. Zvýšenie spotreby zaznamenalo predovšetkým pivo, zo 73,9 l na 78,2 l (5,82 %) v roku 2012. Mierny pokles spotreby bol zaznamenaný u vína z 15,9 l na 15,5 l (- 2,51 %). Štruktúra spotreby jednotlivých alkoholických nápojov bola v roku 2012 nasledovná: liehoviny predstavovali 9,29 %, víno 15 % a pivo 75,71 %. Údaje získané zo štatistického úradu SR z rokov 2000 - 2012 sú uvedené v nasledovnej tabuľke.

Tabuľka 1 Priemerná ročná spotreba alkoholických nápojov na obyvateľa v SK (v l)

Rok	Liehoviny (40 %)	Víno spolu	Pivo	Alkoholické nápoje spolu
2000	9,7	12,4	88,9	111,0
2001	9,1	13,6	88,2	110,9
2002	8,8	13,9	92,3	115,0
2003	7,4	13,2	89,5	110,1
2004	8,7	13,3	82,4	104,4
2005	11,2	11,8	80,0	103,0
2006	9,0	15,5	81,0	105,5
2007	10,8	13,7	82,4	106,9
2008	11,7	13,8	80,8	106,3
2009	9,9	15,6	81,4	106,9
2010	9,8	15,4	71,7	96,9
2011	9,6	15,9	73,9	99,4
2012	9,6	15,5	78,2	103,3

Zdroj: ŠÚSR, vlastné spracovanie

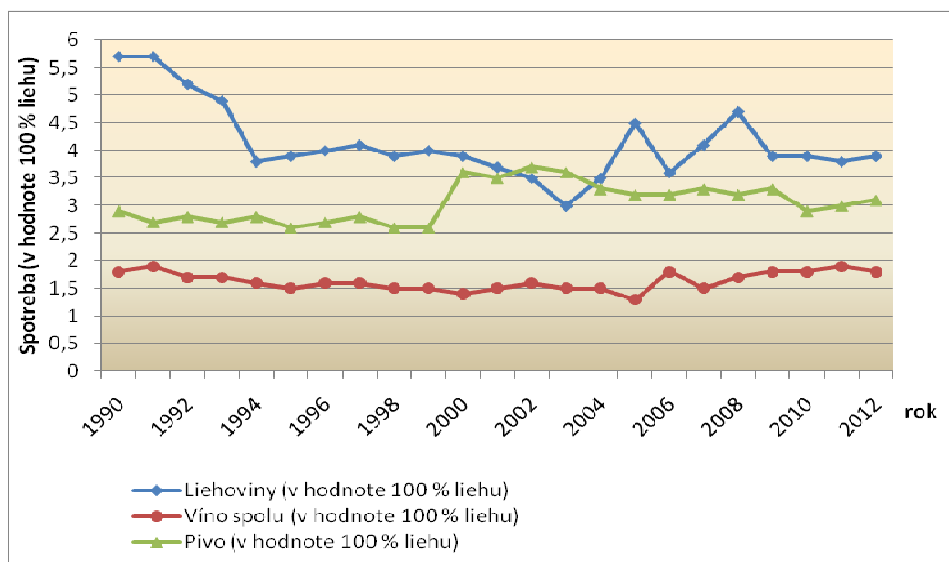
Celková spotreba alkoholických nápojov zaznamenala v poslednom desaťročí významné výkyvy (Obr. 3). Najvyššia spotreba bola zaznamenaná v roku 2002 na úrovni 115 l na obyvateľa za rok. Opačná situácia nastala v roku 2010, kedy sa na Slovensku spotrebovalo len 96,9 l alkoholických nápojov. Rozdiel medzi týmito dvoma extrémami je 18,1 l. Je možné konštatovať, že od roku 2010 pretrváva rastúci trend v spotrebe alkoholických nápojov.



Obrázok 3 Celková spotreba alkoholických nápojov na Slovensku

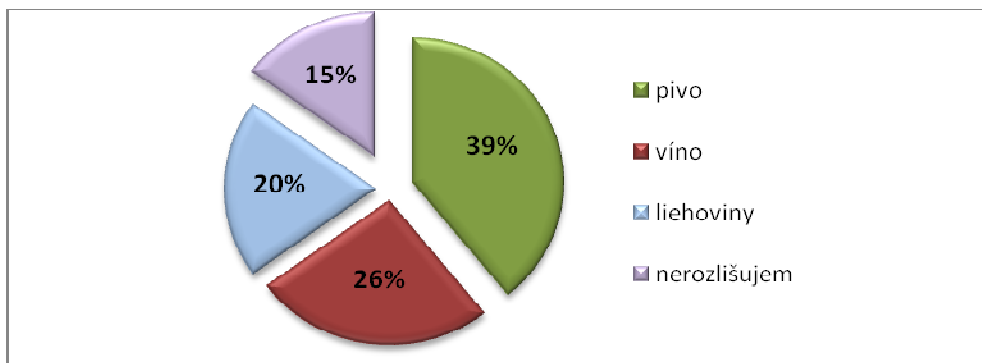
Zdroj: ŠÚSR, vlastné spracovanie

Najlepší spôsob pre porovnanie spotreby jednotlivých alkoholických nápojov je sledovať ich spotrebu v hodnote 100 % liehu. Nasledujúci obrázok zobrazuje porovnanie spotreby liehovín, piva a vína v čistom alkohole na osobu za rok, v časovom horizonte od roku 1990 – 2012. Na začiatku 90-tych rokov sa spotrebovalo 5,7 l čistého alkoholu na osobu za rok. Spotreba liehovín postupne klesala a najnižšiu úroveň dosiahla v roku 2003. V poslednom období bol zaznamenaný medziročný nárast, kedy v roku 2011 bola spotreba liehovín na úrovni 3,8 l a v roku 2012 na úrovni 3,9 l čistého alkoholu. Spotreba vína si v celom sledovanom období pohybovala na rovnakej úrovni s menšími výkyvmi. Priemerná spotreba vína bola na úrovni 1,63 l. Zaujímavý vývoj zaznamenala spotreba piva. V rokoch 1990 – 1999 sa spotreba piva pohybovala v intervale od 2,5 l až 3 l v hodnote čistého alkoholu. Výrazný nárast bol zaznamenaný v roku 2000, kedy spotreba piva stúpila o 38,46 %. Zmena nastala v roku 2002 a 2003, kedy spotreba piva prevýšila spotrebu liehovín na Slovensku.



Obrázok 4 Porovnanie vývoja spotreby piva, vína a liehovín na Slovensku
Zdroj: ŠÚSR, vlastné spracovanie

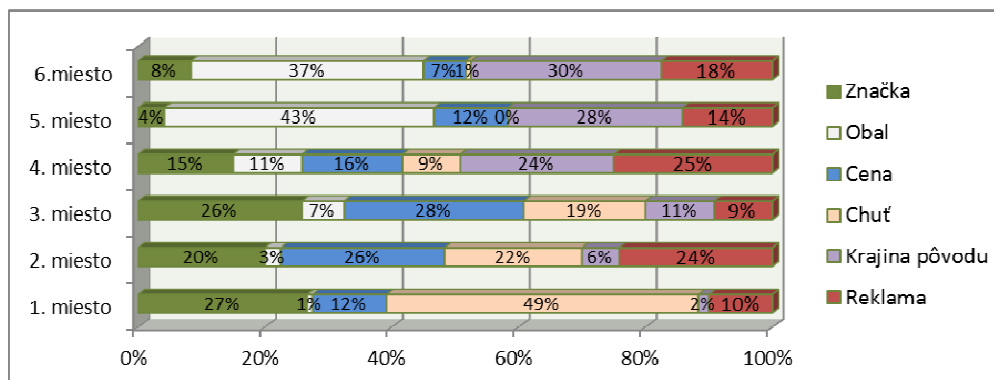
Primárne informácie pre splnenie cieľa príspevku boli získané prostredníctvom marketingového prieskumu, ktorého sa zúčastnilo 120 respondentov. Na otázku, ktorý z alkoholických nápojov respondenti najviac preferujú, 39 % uviedlo pivo (Obr. 5). Na druhom mieste s percentuálnym podielom 26 % sa umiestnilo víno, na treťom mieste sa umiestnili liehoviny (20 %) a najmenší počet respondentov (15 %) uviedlo, že nemá preferencie v obľube jednotlivých alkoholických nápojov.



Obrázok 5 Najviac preferovaný druh alkoholických nápojov

Zdroj: vlastný výskum

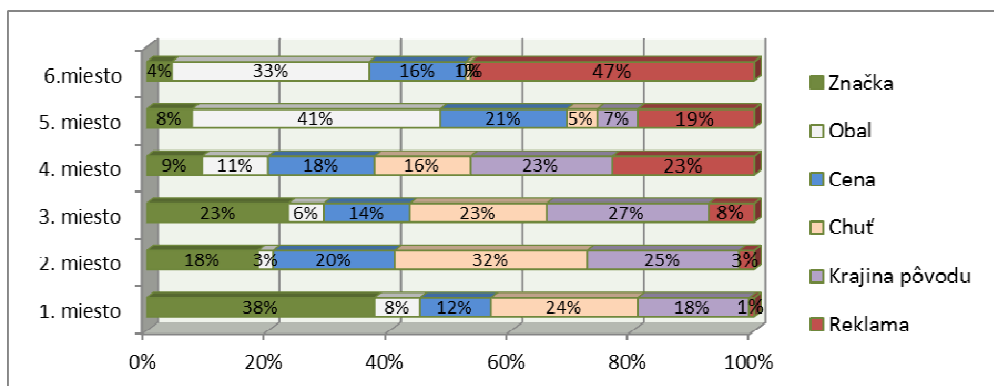
Nasledujúca otázka monitoruje, v akej miere jednotlivé faktory ovplyvňujú spotrebiteľa pri kúpe piva (Obr. 6). Najdôležitejším kritériom pri kúpe je pre 49 % respondentov chuť, pre 27 % respondentov značka, pre 12 % respondentov cena a reklama je najdôležitejším faktorom pre 10 % opýtaných. Za najmenej dôležitý faktor je pre 37 % respondentov obal a pre 30 % respondentov krajina pôvodu.



Obrázok 6 Miera vplyvu faktorov pri výbere piva

Zdroj: vlastný výskum

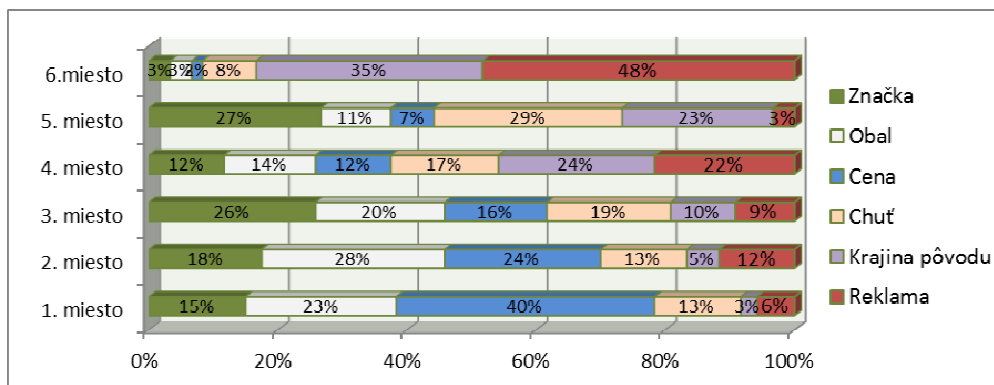
Značka (38 %) najvýraznejšie ovplyvňuje spotrebiteľa pri kúpe vína. Pre 24 % respondentov je najdôležitejším faktorom chuť, pre 18 % krajina pôvodu, 12 % uviedlo cenu a 8 % obal. Najmenej dôležitým faktorom, ktorý ovplyvňuje spotrebiteľa pri kúpe vína je reklama, na poslednú pozíciu ju uviedlo 47 % opýtaných. Ostatné výsledky sú uvedené na obrázku 7.



Obrázok 7 Miera vplyvu faktorov pri výbere vína

Zdroj: vlastný výskum

Posledná otázka poukazuje na faktory, ktoré ovplyvňujú spotrebiteľov pri výbere liehovín. Za najdôležitejší faktor pri kúpe liehovín 40 % respondentov považuje cenu, 23 % obal, 15 % značku, 13 % chuť, 6 % reklamu a 3 % opýtaných uviedlo krajinu pôvodu. Ako druhý najdôležitejší motivujúci faktor je pre väčšinu respondentov obal (28 %), potom nasleduje cena (24 %), značka (18 %) a chuť (13 %). Najmenej motivujúci faktor pri výbere liehovín je pre 48 % respondentov reklama a pre 35 % opýtaných krajina pôvodu.



Obrázok 8 Miera vplyvu faktorov pri výbere liehovín

Zdroj: vlastný výskum

Záver

Príspevok poukázal na vývoj spotreby alkoholu na Slovensku a analyzoval preferencie spotrebiteľov pri kúpe jednotlivých alkoholických nápojov. Je možné konštatovať, že spotreba alkoholu vo svete neustále stúpa. Slovensko sa v celosvetovom rebríčku umiestnilo na 19. mieste a v Európe obsadilo 18. pozíciu.

Z analýzy vyplynulo, že v rokoch 2003 a 2004 bola spotreba absolútneho alkoholu na obyvateľa v SR hlboko pod európskym priemerom a pohybovala sa na úrovni 10 l. Od roku 2005 pretrváva trend, že spotreba absolútneho alkoholu na obyvateľa v SR je vyššia ako spotreba na obyvateľa v EÚ.

Celková spotreba alkoholických nápojov sa v roku 2012 medziročne zvýšila o 3,9 l oproti roku 2011 a dosiahla hodnotu 103,3 l.

Zvýšenie spotreby zaznamenalo predovšetkým pivo a mierny pokles spotreby bol zaznamenaný u vína. Spotreba liehovín bola konštantná.

V poslednom desaťročí bola najvyššia spotreba alkoholických nápojov zaznamenaná v roku 2002 a najnižšia v roku 2010.

Na základe dotazníkového prieskumu možno konštatovať, že najobľúbenejším alkoholickým nápojom je pre 39 % respondentov pivo. Z prieskumu ďalej vyplynulo, že najdôležitejšími kritériami pri kúpe piva sú pre väčšinu respondentov v poradí chuť, značka, cena a následne reklama. Spotrebiteľ pri kúpe vína najviac ovplyvňuje značka, chuť, krajina pôvodu, cena a obal. Za najdôležitejšie faktory ovplyvňujúce rozhodovanie pri kúpe liehovín uviedli respondenti cenu, obal, značku, chuť a reklamu.

Literatúra

1. ANDERSON, Peter - MØLLER, Lars - GALEA, Gauden. Alcohol in the European Union Consumption, harm and policy approaches. World health organization regional office for Europe. ISBN 978-92-890-0264-6. Dostupné nainternete <http://www.euro.who.int/data/assets/pdf_file/0003/160680/e96457.pdf>
2. BARBOR, Thomas. 2010. Alcohol: No Ordinary Commodity: Research and Public Policy. New York : Oxford University Press. 2010. 360 p. ISBN 978-0-19-955114-9.
3. BLACK, Rachel. 2010. Alcohol in Popular Culture : An Encyclopedia. ABC-CLIO. 2010. 229 p. ISBN 978-0-3133-8048-8
4. Global Health Observatory Data Repository. World health organization. ©2013. [cit. 2013-09-04]. Dostupné na internete <<http://apps.who.int/gho/data/view.main?showonly=GISAH>>
5. KLEINOVÁ, Katarína – ÜRGEOVÁ, Johana. 2011. Country Image and Branding of Slovakia. In Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie – Polityki Europejskie, Finanse i Marketing. Nr. 5/54/2011. Scientific Journals. 50-59 p. ISSN 2081-3430
6. KUBICOVÁ, Ľubica. 2008. Vývoj spotrebiteľského dopytu po

- potravinách. 1. vyd. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2008. 85 s. ISBN 978-80-552-0092-7.
7. OKRUHLICA, Ľubomír. Negatívne dopady nadmerného pitia na Slovensku. [online]. 2012 [cit. 2013-09-19]. 1 p. Dostupné na internete <http://www.rodinka.sk/zdravie/zdravie/negativne-dopa-dy-nadmerneho-pitia-na-slovensku/>
 8. SELVANATHANT, Saroja. 2005. The Demand for Alcohol, Tobacco and Marijuana : International Evidence. Ashgate Publishing. 2005. 384 p. ISBN 0-7546-4438-3.
 9. Štatistický úrad SR. [online]. 2013 [cit. 2013-09-10]. 2013. Dostupné na internete <[http://portal.statistics.sk/files/Sekcie/sek_600/defconsumption 2008 text_verzia_pre_zverejnenie.pdf](http://portal.statistics.sk/files/Sekcie/sek_600/defconsumption%202008%20text_verzia_pre_zverejnenie.pdf)>

Summary

In many parts of the world, consumption of alcoholic beverages is a part of social gatherings. Annual consumption of alcoholic beverages in the world is growing each year. However, there are differences in the consumption of different kinds of alcoholic beverages. The cause is various consumer preferences depending on region and tradition.

The aim of this paper is to analyze the development of consumption of alcoholic beverages in the world, Europe and Slovakia. Through realized marketing research to determine customer preferences when purchasing alcoholic beverages on the Slovak market.

On the basis of questionnaire can be concluded that the most popular alcoholic beverage is beer for 39 % of respondents. The research has also shown that the most important criteria when buying beer for the majority of respondents in order are taste, brand, price and subsequently advertising. When buying wine consumers are the most affected by brand, flavour, country of origin, price and packaging. The most important factors that influence respondents when buying spirits were indicated price, packaging, brand, flavour and advertising.

Key Words:

consumption, alcohol, beer, wine, consumer preferences

Adresa autora:

Ing. Mária Holienčinová
Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Fakulta ekonomiky a manažmentu,
Katedra marketingu
Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra,
e-mail: maria.holiencinova@uniag.sk

Rozhodovanie obchodníkov medzi privátnou značkou a značkou výrobcu

Retailer's decision making on choice between privat label and brand of producer

Anna HRNČIAROVÁ TURČIAKOVÁ

Úvod

Obchodník sa pri alokácii priestoru, teda obsluhovaného miesta v regáli pre výroby dodávateľských značiek, rozhoduje na základe marketingového mixu výroby, analógie výkonnosti podobných výrobkov iných výrobcov a tiež na základe skúseností so schopnosťami daného dodávateľa realizovať svoje zámery. Tieto skutočnosti potom retailer porovnáva s ich vhodnosťou pre svoj retailový formát, s aktuálnym pozicionovaním v súlade s požiadavkami zákazníka, svojimi výkonnostnými cieľmi a v konečnom dôsledku s už existujúcim sortimentom. Pokiaľ sa skutočnosť odchyľuje od predpokladov o týchto atribútoch, čo sa prejaví po určitom období v sortimente obchodníka, výrobok bude zo sortimentu bez ďalších strát na strane obchodníka vyradený. Pre obchodníka je dôležitým aspektom rozhodovania aj skutočnosť, či sa jedná o produkty predávané pod jeho vlastnou privátnou značkou, alebo o produkty brandových výrobkov výrobcov.

1 Sortimentné rozhodovanie retailerov

Úloha obchodníka sa úplne mení pri rozhodovaní v prípade privátnej značky. Retailer musí v oblasti privátnych značiek predovšetkým vymedziť ich úlohy a vytvoriť marketingový mix v oblasti cenovej a kvalitatívnej hladiny, sourcingu a ďalšej podpory týmto výrobkom. Obchodník je pri budovaní sortimentu svojich značiek vystavený podobným nákladom ako výrobca značkových produktov a čelí podobným rizikám a potenciálnym nákladom vyplývajúcim z týchto rizík. Ťažisko aktivít obchodníka sa v prípade privátnych značiek presúva z oblasti zberu a overovania informácií o potenciále týchto výrobkov do oblasti vytvárania a implementácie komplexného produktu. Obchodník musí teda realizovať rozhodovanie o sortimente brandových značiek výrobcov a tiež o sortimente svojich privátnych značiek a zladať jeho výsledok tak, aby mu oba druhy sortimentu (značkové výrobky i privátní značky) prinášali hodnotu relevantnú

vynaloženým prostriedkom. Veľmi dôležitou otázkou je teda posúdenie, aké výrobky privátnych značiek a podľa akého kritéria ich zaradiť do sortimentného portfólia. Obchodník musí ohraničiť súbor výrobkov privátnych značiek voči výrobným značkám producentov.

2 Privátne značky versus brandové produkty výrobcov

Príkladom porovnania môže byť nižšie uvedená empirická štúdia (Kumar, 2006), ktorá sa zamerala na privátne značky a značkové výrobky vo viac než 200 výrobných kategóriách maloobchodných predajní v USA.

Tab. č.1 Analýza ziskovosti produktov privátnych značiek v porovnaní s výrobkami značiek producentov

	Privátne značky	Značky producentov
Hrubá marža	30,1 %	21,7 %
Čistá marža	23,2 %	15,9 %
Predpokladaná cena	1	1,45
Prínos na jednotku	0,232	0,231
Index obrátkovosti	90	100
Priama ziskovosť produktu Direct Product Profitability (DDP)	21	23

Zdroj: Kumar, N. – Steenkamp, E. M., J. (2006): Private Label Strategy – How to Meet the Store Brand Challenge. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 2006, str. 114.

Táto štúdia ukazuje na niektoré kľúčové problémy, ktoré znemožňujú rozhodnúť o zaradení dodatočného výrobku privátnej značky len na základe relatívnej hodnoty hrubej marže:

- výrobky privátnej značky majú spravidla nižšiu jednotkovú predajnú cenu než značkové výrobky producentov, tzn. ich jednotková absolútna hrubá marža môže byť nižšia než u značkového výrobku, i keď relatívna hodnota hrubej marže u výrobku privátnej značky je vyššia
- hrubú maržu je potrebné pre účely porovnania oboch druhov výrobkov znížiť o ďalšie náklady spojené s týmito výrobkami (náklady na dopĺňovanie tovaru, dopravu z logistického centra, náklady na skladovanie), ktoré môžu byť odlišné u privátnych značiek a u značkových výrobkov producentov.
- výrobky privátnych značiek a výrobky značiek výrobcov majú odlišnú rýchlosť obrátky s tým, že spravidla (predovšetkým u výrobkov privátnych značiek mimo sortimentu diskontného minima) sa uvažuje, že ich obrátka je nižšia než u značkových výrobkov rovnakej výrobkovej kategórie. Týmto ukazovateľom sa zohľadňuje predovšetkým kľúčové obchodníckovo obmedzenie, ktorým je

limitovaný priestor obsluhovaných miest v regáli.

U skúmanej skupiny výrobkov privátnych značiek i napriek tomu, že ich hrubá marža bola o takmer 10 percentuálnych bodov vyššia, než u značkových výrobkov, vo výsledku bola rentabilita privátnej značky pri danom indexe obrátkovosti za časovú jednotku o 10 % nižšia, než u značkového výrobku.

Podľa predkladanej štúdie je pre relevantné porovnávanie privátnych značiek a značkových produktov producentov potrebné zohľadniť všetky nasledujúce skutočnosti:

- **Náklady, ktoré obchodník v prípade značkových produktov výrobcov nehradí:**
 - **náklady na riadenie privátnej značky** - prieskum trhu v oblasti ponuky konkurenčných privátnych značiek, zákaznícky prieskum, pozicionovanie značky, rozhodnutie o sourcingu, tvorba marketingovej stratégie s využitím špecifických nástrojov obchodníka a jej implementácia,
 - **náklady sourcingu privátnej značky** – náklady na prieskum trhu u výrobcov privátnych značiek, náklady na kontrakty, náklady na kontrolu procesov výroby privátnych značiek u výrobcu, kontrola záväzných produktových charakteristík, najmä kvality, zaisťovanie súladu s platnými legislatívnymi požiadavkami v oblasti zloženia výrobku, označenia výrobku a certifikácie,
 - **náklady fyzického toku tovaru** - obchodník v prípade privátnych značiek definuje parametre fyzického toku, predovšetkým určuje na základe kontraktu miesto prechodu prepravných nákladov a rizík, rozhoduje sa o frekvencii a intenzite dodávok a hradí prepravné náklady tovaru. Je to rozdiel oproti situácii, kedy žiada dodávateľov značkového výrobku, aby sa podriadili ním nastaveným spôsobom dodávok. Obchodník je paradoxne nútený pri riadení privátnych značiek zapojiť sa hlbšie do logistického reťazca, než v prípade značiek výrobcu, čo predlžuje hodnototvorný reťazec, ale samozrejme začleňuje procesy, ktoré doposiaľ obchodník neriadil. Jedná sa predovšetkým o plánovanie dopytu a nutnosť čeliť výkyvom v dopyte, plánovanie a realizácia dodávok pre pružnú obsluhu prevádzok a zaisťovanie legislatívnych podmienok pre uvádzanie tovaru do obehu, ako je označovanie a certifikácia. Obchodník sa tu stretáva s novými nákladmi prevádzky, ale i so zlyhaním v takých činnostiach, ako sú výpadky v dodávkach, nadmerné zásoby tovaru, ktorého potenciál bol chybné odhadnutý, tovar s obmedzenou expiráciou, tovar so sezónnym určením apod. Tieto náklady znáša z dôvodu, že chce sprostredkovať hodnoty menej obvyklé na danom trhu, alebo že volí výrobcov privátnych značiek, ktorí doposiaľ nepôsobili na danom trhu v záujme získania unikátneho sourcingu. Retailer rozhoduje a hradí opatrenia pre elimináciu efektov vo výkyve dopytu, hradí náklady na in-store logistiku, vrátane dopĺňovania tovaru.
 - **náklady informačného toku tovaru** – všetky informácie o zmenách v dodávkach, zmene dodávateľa výrobku privátnej značky, promo aktivitách,

ktoré sú v prípade značiek výrobcu prenášané k pracovníkom obchodníka i pomocou obchodných zástupcov dodávateľa. Obchodník musí zvládnuť bezchybnú komunikáciu so svojimi pracovníkmi a to i s príslušnou motiváciou starostlivosti o privátne značky. Ďalšou úlohou je zaistenie objednávaní podľa skutočného stavu aktuálnych zásob. Naopak nie je dotknutá aktivita tzv. category managementu, teda poradenskej činnosti realizovanej spravidla najsilnejším dodávateľom v kategórii pre najziskovejšie rozmiestnenie všetkých výrobkov, teda aj výrobkov privátnych značiek obchodníka na regáloch danej výrobkovej kategórie,

- **náklady na in-store-display** – náklady na regálové zvýrazňovače, plagáty, brandované regálové zakladače a ďalšie pomôcky umiestňované v obchodných priestoroch,
- **zníženie hrubej marže pri znížení predajnej ceny pri promočných aktivitách** u privátnych značiek nie je kompenzované zľavou z nákupnej ceny na rozdiel od značkových výrobkov,
- **výrobné náklady zlyhania** – náklady na likvidáciu expirujúceho tovaru alebo na jeho výpredaj, náklady súvisiace s plnením kontraktu týkajúceho sa odberu dohodnutého množstva tovaru v prípade chybného odhadnutého predaja, či iného zlyhania, náklady súvisiace s rizikom dodávky tovaru nespĺňajúceho definované parametre.

- **Implicitné náklady privátnych značiek**

Výrobky privátnych značiek negenerujú niektoré výnosy spojené so značkovými výrobkami:

- **príjmy z promočných aktivít**, príjmy z účasti v letákových akciách obchodníka a zvýrazneného vystavenia tovaru v obchodných prevádzkach
- **obratové bonusy**.

3 Základné aspekty odmietania privátnych značiek spotrebiteľmi

Retaileri by mali pri svojom rozhodovaní medzi privátnymi značkami a brandovými výrobkami producentov brať do úvahy aj aspekty odmietania privátnych značiek zákazníkmi.

Podľa Nenycz- Thiel (Nenycz- Thiel, 2011) odmietnutie značky je vedomé rozhodnutie nekúpiť si danú značku. Týmto sa odmietnutie odlišuje od prípadov jednoduchého nezakúpenia si značky, čo môže byť následkom nedostatočného povedomia o značke, nedostatku zdrojov či nedostupnosti výrobku. Keď spotrebiteľ odmietne značku, aktívne sa rozhodol proti kúpe danej značky. Z toho vyplýva, že spotrebiteľ si vytvoril negatívny názor alebo presvedčenie o značke a to predstavuje bariéru proti jej zakúpeniu.

Bolo identifikovaných päť dôvodov pre formovanie negatívneho názoru o značke:

- **Negatívna skúsenosť so značkou v minulosti**

Táto teória predpokladá, že negatívna skúsenosť s výrobkom v minulosti (t.j. nenaplnenie očakávania) vedie ku nespokojnosti, čo má za následok odmietnutie daného výrobky v budúcnosti.

- **Morálne odmietanie**

Spotrebitelia môžu odmietnuť značku v prípade, že nesúhlasia s politikou spoločnosti, ktorá vlastní značku a veria v to, že táto politika má neblahý vplyv na spoločnosť. Znamená to, že zákazník si môže preniesť všetky nepríjemné asociácie s obchodom na značku, ktorú daný obchod vlastní. Napríklad, ak spotrebitelia nesúhlasia s tým, že určití predajcovia dovážajú ingrediencie a nevyužívajú miestnych dodávateľov, títo spotrebitelia môžu odmietnuť samotnú privátnu značku daného obchodu.

- **Odmietnutie na základe vnímania nízkej kvality vyvodenej z vonkajších indícií**

Informácie z vonkajších indícií, ako sú cena, reklama, meno značky a obal vo veľkej miere ovplyvňujú úsudok spotrebiteľa o kvalite privátnej značky viac ako vlastné ingrediencie výrobku. Toto sa pravdepodobne deje kvôli stratégii nízkych cien u privátnych značiek. Pri absencii reklamy nízke ceny majú za následok to, že spotrebiteľ z toho dedukuje nízku kvalitu výrobku. Tento vzťah nízka cena – nízka kvalita sa môže tiež objaviť i napriek tomu, že spotrebiteľ na vyvrátenie tejto domnienky dostane objektívny dôkaz, akým je zoznam ingrediencií.

- **Vnímanie vysokého rizika spojeného s kúpou**

Toto vnímanie je evidentné pri zaznamenaných odmietnutiach kúpy privátnej značky ako darčeka.

- **Nepriame efekty (spillover effects)**

Janakiraman (Janakiraman, 2009) ukázal, že spotrebitelia majú sklon prenášať svoje skúsenosti medzi podobné výrobky. Existujú dva nepriame efekty typické pre privátne značky, ktoré môžu ovplyvniť prípady odmietnutia privátnych značiek. Prvý z nich je vytvorenie zastrešujúcej privátnej značky v rámci obchodu (tzv. umbrella branding). Tento „umbrella branding“, pri ktorom ponúkané privátne značky rôznych kategórií majú podobné meno, je typický pre privátne značky. Z tohto dôvodu vnímanie privátnej značky v jednej podkategórii sa často „preleje“ do vnímania privátnej značky v inej podkategórii. Druhá príčina nepriameho efektu je vnímanie privátnej značky ako homogénnej podkategórie značiek v rámci celého obchodu. Sú dôkazy, že spotrebitelia vnímajú privátne značky z rôznych obchodov ako jednu podkategóriu privátnych značiek s veľmi nízkou úrovňou rozlišovania medzi značkami. Preto vnímanie privátnych značiek v jednom obchode sa zvyčajne presunie do vnímania privátnych značiek i v ďalších obchodoch.

Záver

Predkladaná práca poukazuje na základné aspekty rozhodovania sa obchodníkov medzi privátnymi značkami a ich permanentnými substitútmi, ktorými sú produkty predávané pod značkou výrobcu. Vyvážená schopnosť riadiť sortiment skladajúci sa z privátnych značiek v zákazníkom žiadanej štruktúre a značiek výrobcu, bude pre obchodníkov nevyhnutnosťou rovnako ako schopnosť riadiť hodnotu generovanú oboma skupinami sortimentu.

Retaileri by mali pri svojom rozhodovaní medzi privátnymi značkami a brandovými výrobkami producentov zohľadňovať aj aspekty odmietania privátnych značiek zákazníkmi. Je potrebné nielen popracovať na objektívnej kvalite svojich privátnych značiek, ale tiež by mali zlepšiť proces prenosu zmien v objektívnej kvalite do pozitívnej zmeny vnímanej kvality. Toto v sebe zahŕňa investície do zlepšenia vonkajších indícií, ako je obal alebo úroveň marketingových aktivít, na ktorých si ľudia budujú svoje vnímanie kvality výrobku pred jeho vyskúšaním. Uvedené zistenie potvrdzuje, že vnímaná kvalita je hnacím motorom penetrácie privátnych značiek.

Literatúra:

1. KUMAR, N., STEENKAMP, E. M. 2007. *Private label strategy. How to Meet the Store Brand Challenge*. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press, 2007. 270 s. ISBN-13: 978-1-4221-0167-4. ISBN-10: 1-4221-0167-3.
2. NENY CZ-THIEL, M., ROMANIUK, J. 2011. The Nature and incidence of private label rejection. In *Australasian Marketing Journal*. May 2011. 19,2; ProQuest Central, pg. 93
3. JANAKIRAMAN, R., SISMEIRO, C., DUTTA, S. 2009. Perception spillovers across competing brands: a disaggregate model of how and when. In *Journal of Marketing Research* 46 (4), pp. 467 – 481.

Summary

This article presents the retailer's basic decision making on choice between private label and their substitutes - branded products in circumstances of limited space at retailer's disposal. In the paper are discussed the tools to maximize retailer's profitability using private labels. The findings also suggest that it is important for retailers to understand the nature and incidence of private label rejection.

Kľúčové slová:

privátna značka, retailer, náklady, značkové produkty výrobcov

Adresa autora:

Ing. Anna Hrnčiarová Turčiaková

Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach

Katedra marketingu a obchodu

Tajovského 13, 041 30 Košice

tel.: 00421903807246

e-mail:anna.hrnciarova@euke.sk

Parametrický odhad rozdelení doby do poruchy u vybraných komponentů autobusů

Parametric estimation of the distribution of the time to failure of selected bus components

Petr KASAL

Úvod

Poruchy některých komponentů autobusů způsobené zejména celkovou dobou provozu jsou důležitým faktorem při procesu řízení kvality a odhadování nezbytných nákladů výrobce. Firma IVECO disponuje rozsáhlou databází vyrobených autobusů pro francouzský (FR), německý a italský (DE+IT) a středoevropský (CEE) trh. Součástí této databáze jsou záznamy o poruchách vybraných součástek s uvedením počtu najetých kilometrů v okamžiku nastání poruchy. Cílem práce je stanovit co nejvěrohodnější odhad parametrů rozdelení času do poruchy jednotlivých součástek. Výsledky je možné použít pro stanovení kvantilů a určení pravděpodobnosti nastání poruch v určitém čase. Odhad parametrů rozdelení je komplikovaný především tím, že počet najetých kilometrů u autobusů, u nichž porucha dosud nenastala, je možné pouze odhadovat, a to poměrně nepřesně.

Charakteristika zdrojových dat a očekávaných výsledků

Data pochází z rozsáhlého šetření v letech 2008 – 2010 a vozidla uvedená na trh v tomto období byla sledována po dobu záruky 24 měsíců. Celkový rozsah souboru je 6893 vozidel. Výběr sledovaných typů poruchových součástek byl proveden zadavatelem s ohledem na četnost jejich výskytu a závažnost. Součástí sledování jsou následující součástky: Water pump (WP), Acceleration pedal (AP) a Air dryer (AD). Strukturu souboru s ohledem na jednotlivé trhy a výskyt jednotlivých poruch znázorňuje Tabulka č. 1.

Cílem šetření je jednak získat maximálně věrohodný odhad poruchovosti na základě sledování v uvedeném období a také stanovit obecný metodický postup, který by bylo možné uplatnit i v budoucnosti. S ohledem na vysoký počet vozidel, u nichž se poruchy neobjevily, je nutné analýzu životnosti provádět metodou cenzorování. Pro volbu správného typu cenzorování jsou důležité především

vlastnosti cenzorovaných dat – tedy údaje o počtu najetých kilometrů vozidel, u nichž během sledovaného dvouletého období daná porucha nenastala. Problémem však je, že přesné údaje o počtu najetých kilometrů takových vozidel nejsou dostupné. Je možné vycházet pouze z kvalifikovaných odhadů pro jednotlivé trhy. Ve Francii je to přibližně 80 tisíc kilometrů, v Itálii a v Německu přibližně 100 tisíc kilometrů a ve střední Evropě přibližně 140 tisíc kilometrů.

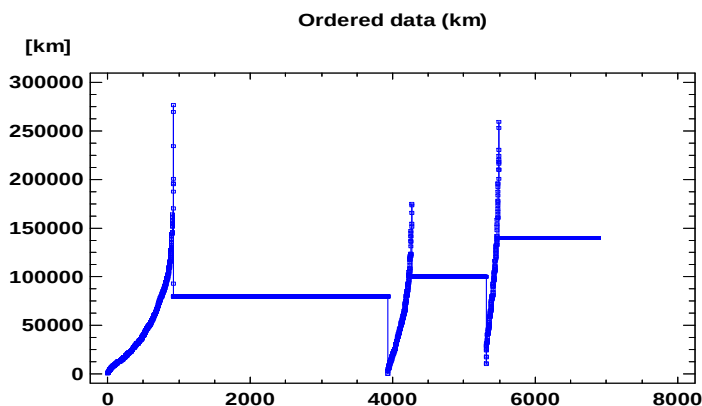
Tab. č. 1 Počet vozidel na jednotlivých trzích s ohledem na výskyt poruch jednotlivých typů

	Francie		Itálie + Německo		Střední Evropa		Celkem	
Celkem	3 933		1 377		1 583		6 893	
Porucha	ano	ne	ano	ne	ano	ne	ano	ne
WP	926	3 007	333	1 044	184	1 399	1 443	5 450
AP	200	3 733	80	1 297	31	1 552	311	6 582
AD	103	3 830	33	1 344	11	1 572	147	6 746

Zdroj: vlastní zpracování

Výběr vhodného teoretického modelu a odhad jeho parametrů

Obecně je možné použít cenzorování stanovenou dobou do poruchy (typ I), počtem poruch (typ II) nebo cenzorování náhodné. Označme n počet vozidel, u nichž porucha nastala a N počet všech vozidel. Dále označme t_i , kde $i = 1..n$ jsou počty najetých kilometrů do poruchy u vozidel, která se porouchala a T_i , kde $i = n+1..N$ počty najetých kilometrů u neporouchaných vozidel. V tomto případě ovšem vycházíme z předpokladu, že hodnoty T_i nejsou známy, známe pouze odhad průměrného počtu najetých kilometrů za dvouleté období na jednotlivých národních trzích.



Obr. č. 1 Struktura počtu najetých kilometrů u zdrojových dat pro WP

Zdroj: vlastní zpracování (Statgraphics)

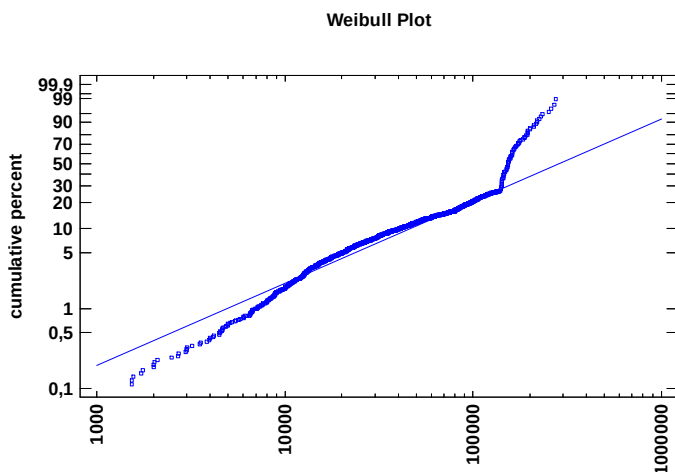
Cenzorování I. nebo II. typu není v tomto případě použitelné zejména z toho důvodu, že u vozidel s poruchou je počet najetých kilometrů běžně vyšší než odhad středního počtu najetých kilometrů u ostatních vozidel. Je tedy nutné použít náhodné cenzorování.

Při výběru vhodných teoretických rozdělení je východiskem primárně předpoklad, že data pochází z Weibullova 2-parametrického rozdělení, které je pro podobné analýzy nejčastěji používané a navíc je velmi obecné. Jeho hustota rozdělení pravděpodobnosti má tvar

$$f(x) = \frac{\alpha}{\beta^\alpha} x^{\alpha-1} \cdot \exp \left[-\left(\frac{x}{\beta} \right)^\alpha \right],$$

kde parametr α vyjadřuje tvar rozdělení a β měřítko.

Pro odhad parametrů Weibullova rozdělení připadá v úvahu metoda maximální věrohodnosti (MLE) nebo metoda regrese střední hodnoty (MRR). Podle [3] je doporučováno u souborů velkého rozsahu výsledky odhadů oběma metodami porovnat a v optimálním případě by nemělo docházet k velkým odchylkám.



Obr. č. 2 Weibullův graf při použití zdrojových dat pro WP

Zdroj: vlastní zpracování (Statgraphics)

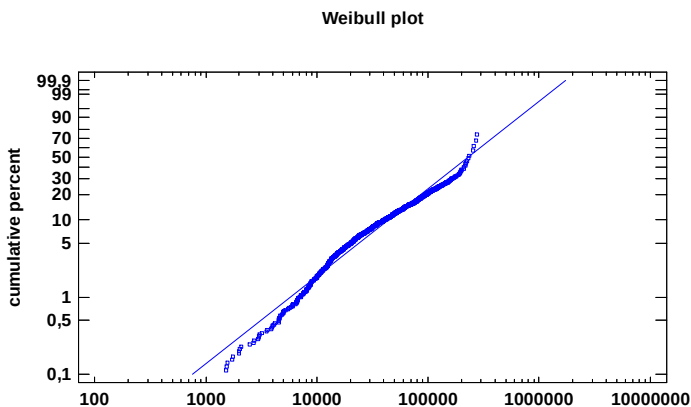
Analýza rozdělení doby do poruchy byla provedena nejprve pro jednotlivé poruchy samostatně. Z úsporných důvodů jsou grafické výstupy demonstrovány pouze pro komponentu Water pump (WP). Problematika směsi poruch bude řešena až následně. Strukturu souboru je možné sledovat na Obrázku č. 1, kde je pozorovatelné velmi nerovnoměrné rozložení hodnot způsobené paušálním odhadem počtu najetých kilometrů u cenzorovaných dat. Po sestrojení Weibullova grafu (Obrázek č. 2) je patrné, že data nepochází z Weibullova rozdělení, což potvrzuje i negativní výsledek Kolmogorov-Smirnovova testu dobré shody. Je to způsobeno

zejména nerovnoměrným rozdělením cenzorovaných dat.

V další části analýzy je simulováno pravděpodobné rozložení cenzorovaných dat pomocí generování N náhodných hodnot pocházejících z akceptovatelného typu rozdělení, které by mohlo odpovídat reálnému stavu. Podmínky, které je nutné dodržet, jsou tyto: střední hodnota musí odpovídat odhadnutému počtu najetých kilometrů dané skupiny vozidel, všechny hodnoty musí být kladné a maximální hodnoty by neměly výrazně překračovat 250 tisíc najetých kilometrů (což je horní hranice odhadu počtu najetých kilometrů po dvouletém provozu). Jako nejvýhodnější se pro dané účely ukázalo logaritmicko-normální rozdělení, jehož hustotu rozdělení pravděpodobnosti lze vyjádřit jako:

$$f(x) = \frac{1}{x\sigma\sqrt{2\pi}} \cdot \exp\left[-\frac{(\ln x - \mu)^2}{2\sigma^2}\right], x > 0.$$

Střední hodnota μ je daná odhadem průměrného počtu najetých kilometrů a reálné situaci nejlépe odpovídala směrodatná odchylka $\sigma = 25$ tisíc kilometrů. S použitím tímto rozdělením generovaných cenzorovaných dat se podařilo dosáhnout výsledku, který je znázorněn na Obrázku č. 3.



Obr. č. 3 Weibullův graf (pro WP, metodou MRR) při použití cenzorovaných dat generovaných z logaritmicko-normálního rozdělení

Zdroj: vlastní zpracování (Statgraphics)

Dále bylo třeba rozhodnout, zda konstruovat pravděpodobnostní model pro všechny oblasti trhu společně nebo zda je nutné analyzovat dobu do poruchy pro jednotlivé oblasti samostatně. V Tabulce č. 2 je přehled odhadnutých parametrů Weibullova rozdělení pro součástku WP pro jednotlivé trhy zvlášť a také pro celý soubor všech vozidel.

Tab. č. 2 Hodnoty odhadnutých parametrů Weibullova rozdělení

Trh	α	β
Francie	1,08005	278096
Itálie, Německo	1,04307	348486
CEE	1,60888	527929
Celkově	0,99567	434819

Zdroj: vlastní zpracování (Statgrahics)

Z porovnání hodnot vyplývá, že vozidla prodaná na francouzském a italsko-německém trhu vykazují výrazně jiné parametry poruchovosti než vozidla ze středoevropského trhu. Při odhadu doby do poruchy je tedy lepší pracovat s jednotlivými trhy samostatně. Tento závěr odpovídá i výsledkům Kolmogorov-Smirnovova testu. Tyto výsledky v případě posouzení celkového souboru umožňují vyloučit hypotézu o původu z Weibullova rozdělení, což lze nejnázne vysvětlit tím, že hodnoty pocházejí ze směsi různých rozdělení. Při posuzování jednotlivých trhů zvlášť se Weibullovo rozdělení ukazuje jako vesměs použitelné.

Se známými parametry hustoty rozdělení pravděpodobnosti již lze nalézt také distribuční funkci $F(x)$ udávající pravděpodobnost, že porucha daného vozidla nastane nejpozději po ujetí x kilometrů a spolehlivostní funkci $R(x)$ udávající pravděpodobnost, že k poruše nedojde dříve, než po ujetí x kilometrů.

$$F(x) = 1 - e^{-(x/\beta)^\alpha}; \quad R(x) = 1 - F(x)$$

S pomocí těchto funkcí je možné porovnat vybrané kvantily poruchovosti jednotlivých součástí na dílčích trzích. Z výsledků uvedených v Tabulce č. 3 (pro součástku WP) jasně vyplývá, že poruchovost této součástky vykazuje výrazně odlišnou dynamiku na středoevropském trhu, než ve zbylých sledovaných státech. Poruchu WP vykazuje 1% vozidel na středoevropském trhu nejpozději po ujetí cca 30 tisíc kilometrů, zatímco v ostatních státech se stejný podíl vozidel porouchá již po ujetí méně než 4 tisíc kilometrů. Obdobné závěry ukazuje i analýza poruchovosti součástí AP a AD.

Tab. č. 3 Vybrané kvantily doby do poruchy WP pro jednotlivé trhy

Trhy	Kvantil 0,01	Kvantil 0, 05	Kvantil 0,1
CEE	30 257,4	83 332,4	130 353
Francie	3 694,59	17 312,2	34 244,2
Itálie + Německo	4 235,11	20 207,5	40 292,2

Zdroj: vlastní zpracování

Další možností posouzení poruchovosti jednotlivých součástí je určení pravděpodobnosti nastání poruchy nejpozději po ujetí určitého počtu kilometrů. Tabulka č. 4 ukazuje hodnoty těchto pravděpodobností pro jednotlivé trhy nejpozději po ujetí 100 tisíc kilometrů. Z této tabulky jasně plyne, že nejvíce poruchovou součástí je WP a při srovnání rozdílů mezi jednotlivými trhy je patrné, že vozidla provozovaná ve středoevropských zemích vykazují výrazně méně poruch uvedených typů ve srovnání s ostatními trhy.

Tab. č. 4 Pravděpodobnost nastání poruchy nejpozději po ujetí 100 tis. km pro jednotlivé součástky a trhy

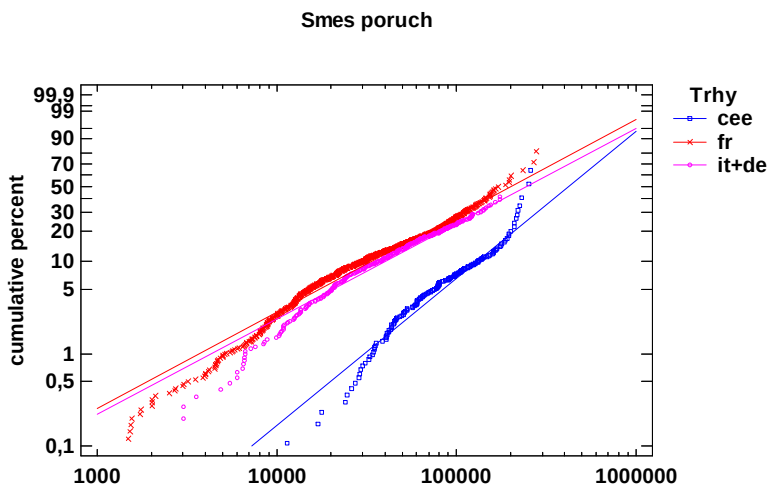
Trhy	WP	AP	AD
CEE	0,066	0,009	0,003
Francie	0,279	0,063	0,031
Itálie + Německo	0,238	0,054	0,025

Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Výsledkem práce jsou odhady parametrů rozdělení pravděpodobnosti výskytu daných typů poruch autobusů IVECO v závislosti na počtu najetých kilometrů, které mohou sloužit pro predikci výskytu těchto poruch zejména při plánování optimálních parametrů záručních podmínek pro další období.

Jednoznačným závěrem je také obecné zjištění, že modelování doby do poruchy je nutné provádět odděleně pro jednotlivé typy poruch. Také podmínky v různých zemích jsou zřejmě odlišné (Obrázek č. 4) a je proto vhodné modelování oddělit i pro jednotlivé trhy. Ukázalo se také, že je lepší nahradit paušální odhady počtu najetých kilometrů u autobusů bez poruchy náhodně generovanými hodnotami z předpokládaného typu rozdělení. Lze tak dosáhnout znatelně přesnějších odhadů doby do poruchy.



Obr. č. 4 Weibullův graf směsi všech poruch členěný po jednotlivých trzích
 Zdroj: vlastní zpracování (Statgraphics)

Literatura:

1. COLLET, D. 1997. *Modelling Survival Data in Medical Research*. London: Chapman & Hall, 1997. 343 s. ISBN 0-412-44880-7
2. LEVINSON, W. A. 2011. *Statistical Process Control for Real-world Applications*. Boca Raton: CRC press, 2011. 241 s. ISBN 978-1-4398-2001-1.
3. MATĚJČEK, J. 2009. *Weibullova analýza (ČSN EN 61649)*. Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009. 57 s.
4. SMITH, P. J. 2002. *Analysis of failure and survival data*. Boca Raton: Chapman & Hall/CRC, 2002. 254 s. ISBN 1-58488-075-9.

Summary

The results of the research are estimated parameters of distributions of the time-to-failure for given types of components of IVECO buses in dependence on the mileage. These parameters can be used to predict appearances of those failures mainly in view of planning further guarantee conditions.

Perspicuous conclusion is also the fact that modelling the time-to-failure is necessary to separate each type of failure. The conditions in different countries are obviously diverse therefore it is more suitable to do this modelling for each market separately as well. It was also proved that it is better to substitute the constant estimation of average mileage of the buses without failures by randomly generated values from a suitable distribution. Thus it is possible to get

more accurate estimation of the time-to-failure.

Klíčové slová:

řízení kvality, analýza životnosti, doba do poruchy, Weibullova analýza

Adresa autora:

Mgr. Petr Kasal
Škoda Auto Vysoká škola, Mladá Boleslav
Katedra matematiky, statistiky a ekonometrie
Na Karmeli 1457, 293 01 Mladá Boleslav
Czech Republic
tel.: +0420 326 8 23075
e-mail: ykasal@is.savs.cz

Spoločenská zodpovednosť firiem a sociálne aspekty podnikania

Corporate social responsibility and social aspects of business

Richard KEREKEŠ

Úvod

Prirodzenú potrebu človeka – mať dobré vzťahy – ako podstatu ľudského bytia – jednotlivec reflektuje do svojho okolia, aby svoje prostredie svojim pôsobením zušľachtil a obohatil. V prípade, ak vychádzame zo Stvoriteľskej paradigmy človeka, ktorý je stvorený na obraz Boží, tak každý človek je predurčený na konanie dobrých skutkov, a dary, ktoré dostáva, aj rozdáva. Považujeme tieto prirodzené potreby a vlastnosti človeka za kľúčové princípy aj pri podnikaní a pri práci s verejnou mienkou.

Prínosy spoločensky zodpovedného podnikania sú aplikované ako všeobecné zásady pri fungovaní podnikov a rozširujú sa od komerčných subjektov smerom k spoločnosti, predovšetkým do oblasti sociálnych služieb. Sprievodnou realitou úspechu a výkonnosti postindustriálnej informatickej a globalizujúcej sa spoločnosti sa stáva premena kontextu pôsobenia človeka : rastúci počet nielen telesne a duševne hendikepovaných ľudí, ľudí bez zmyslu života, ale aj ľudí, ktorí sú vyslovene nešťastní – podľa štatistík EU dramaticky narastajú indexy depresívnych duševných ochorení. V tomto príspevku sa pokúsime ukázať, že tento alarmujúci stav v spoločnosti je nutné včas uchopiť a implementovať do podnikateľskej filozofie. Identifikácia a analýza faktorov, zdrojov a vypracovaná stratégia podnikovej filantropie je predpokladom vzniku účinných synergií podnikových činností a verejnoprospešného sektora.

Podnik, ktorý sa rozhodne pre strategickú filantropiu, by si už od začiatku mal klásť otázky typu: Akú oblasť chceme podporiť? V akých regiónoch? Čo chceme finančnou podporou dosiahnuť? Aké prostriedky môžeme na to využiť? Prepojenie komerčnej a verejne prospešnej sféry je dôležité aj pri výmene know-how – predovšetkým zapojením zamestnancov do poskytovania odborných služieb alebo klasickým firemným dobrovoľníctvom. Existuje viacero možností a foriem, ako podnik môže aplikovať filantropiu – buď spôsobom finančnej alebo nefinančnej podpory.

Možnosti nefinančného/nepenažného darčovstva – **firemné dobrovoľníctvo** :

- Školenia, vzdelávanie a odborná pomoc
- Poskytnutie služieb
- Firemné dobrovoľníctvo
- Účasť v správnych radách a grantových komisiách neziskových organizácií¹

Ak sa podnik usiluje a úspešne vytvorí dlhodobé partnerstvo a všestranne podporuje mimovládnu neziskovú organizáciu (MNO), vzniká kombinácia peňažného a nepeňažného darcovstva.

Spoločenská zodpovednosť firiem – pojem a význam

Jednotná definícia, ktorá exaktne popisuje význam **spoločensky zodpovedného podnikania** – spoločenskej zodpovednosti firiem (**Corporate Social Responsibility** – ďalej **CSR**) nie je presne a jasne vymedzená. Záujem podnikov o dianie v komunite, v ktorej pôsobia, je možné sledovať už desaťročia. Pre niektorých ide o preukázanie svojej príslušnosti k prostrediu, kde podnikajú, iným ide o charitatívnu činnosť – ako prirodzenú potrebu konať verejnoprospešné skutky, prípadne zlepšovať svoj imidž, niektoré podniky považujú CSR za dôkaz svojho sociálneho povedomia. CSR vychádza z myšlienky podnikat' tak, aby z procesov a výsledkov podnikania mal prospech okruh ľudí v spoločnosti – teda neinvestovať za hranice únosného rizika, nespolupracovať s pochybnými partnermi a plniť si svoje ekonomické a spoločenské záväzky. Správajú sa tak, aby boli úspešné, rozvíjali sa, získavali nových zákazníkov a zarábali finančné prostriedky svojim majiteľom. „*Spoločensky zodpovedné podnikanie tvoria tri sféry (princíp Tripple-bottom Line), ktoré spoločensky zodpovedná firma plne rešpektuje: ekonomická, sociálna a environmentálna.*“²

CSR predstavuje iniciatívu podniku založenú na dobrovoľnosti bez konkrétnych vymedzených hraníc, pričom predstavuje celý rad aktivít siahajúcich od ekológie, komunitnej práce, cez zamestnanecké práva, etiku podnikania až po boj proti diskriminácii. V praxi to znamená, že podniky, ktoré prijali koncept CSR si dobrovoľne stanovili vysoké etické štandardy, snažia sa minimalizovať negatívne dopady na životné prostredie, udržujú a starajú sa o svojich zamestnancov, čím podporujú región, v ktorom podnikajú. Pre podnik to prináša možnosť odlišenia sa od konkurencie, stať sa žiadaným obchodným partnerom a atraktívnym zamestnávateľom. Carroll (1991) predkladá svoju definíciu o CSR v tzv. pyramíde spoločenskej zodpovednosti firiem, ktorá zdôrazňuje hierarchiu jednotlivých aspektov CSR a základnú rolu ekonomickej stránky firmy. V rámci tohto modelu nejde o zhodnotenie vzťahu a záujmu o zisk a etiku, ale o zhodnotenie miery a rozsahu zodpovednosti podniku k sebe samému a k okoliu. Tento model má 4

¹ Centrum pre filantropiu: *Firemná filantropia*. Dostupné online:<
<http://www.cpf.sk/sk/formy-firemnej-filantropie/>> [citované 16.1.2012]

²Porov. KULDOVÁ, L.: *Společenská odpovědnost firem*. Plzeň: OPS, 2010, s. 15

úrovne podľa ktorých sa organizácia na ceste k spoločensky zodpovednému správaniu nachádza:

- ekonomická zodpovednosť – maximalizácia zisku, bohatstva a hodnoty,
- právna zodpovednosť – dodržiavanie práva a vládnych nariadení,
- etická zodpovednosť – dodržiavanie štandardov prijateľného konania voči stakeholders,
- filantropická zodpovednosť – byť prajným, dobrým, firemným občanom.

Model naznačuje, že podnik, usilujúci sa o spoločensky zodpovedný prístup k svojmu okoliu, rozvíja etický a filantropický rozsah svojho pôsobenia. Proces budovania dôvery vo fungovaní firmy nebude sledovať iba ekonomické ciele, ale bude prospešný zo širších spoločenských aspektov.

„CSR je kontinuálny záväzok podnikov správať sa eticky, prispievať k trvalo udržateľnému ekonomickému rozvoju, a zároveň prispievať k zlepšovaniu kvality života zamestnancov, ich rodín, rovnako ako lokálnej komunity a spoločnosti ako celku.“³

Vo všeobecnosti je možné tvrdiť, že spoločensky zodpovedné firmy zohľadňujú potreby svojho prostredia, pričom prispievajú k zlepšovaniu stavu spoločnosti v rámci i nad rámec svojho pôsobenia.

Zákazníci od komerčnej spoločnosti očakávajú nielen kvalitné výrobky s služby, ale aj to, že svoju činnosť na trhu budú realizovať s dôveryhodným dodávateľom s dobrou povestou. Dodávatelia zase predávajú svoje výstupy lojálnym zákazníkom, ktorí platia v dohodnutých termínoch. Ak sa podnik rozhodne správať spoločensky zodpovedne, znamená to jeho zameranie a dlhodobú investíciu do celkového rozvoja.

Prínosy spoločenskej zodpovednosti firiem pre spoločnosť

Putnová a Seknička (2007) klasifikujú CSR podľa vonkajšieho a vnútorného zamerania podniku. Nasledujúca tabuľka uvádza okrem klasifikácie aj typické prínosy pre uvedené skupiny.

³ BUSSARD, A. a kol.: *Spoločensky zodpovedné podnikanie*. Bratislava: Nadácia Integra, 2005, s. 6

Tabuľka 1: Vonkajšie prostredie CSR

Vonkajšie prostredie firmy a CSR	Prínosy
Nové možnosti, ktoré ponúka spoločenská zodpovednosť	Prispievanie k riešeniu, či zmenšeniu sociálnych problémov
Vzťahy v komunite	Úsilie o otvorenú podporu ľudí v organizácii, pomoc akcionárskym skupinám, cirkvi a pod.
Vzťahy k zákazníkom	Ochrana práv zákazníkov, bezpečnosť výrobkov, informovanosť, slobodná voľba
Vzťahy k dodávateľom	Podporovať informovanosť, participácia
Vzťahy k životnému prostrediu	Podpora environmentálneho rozvoja a zodpovednosti voči budúcim generáciám
Vzťahy k zainteresovaným stranám	Byť otvorený smerom k sociálnym otázkam

Zdroj: Upravené podľa KULDOVÁ, L.: Spoločenská zodpovednosť firem. Plzeň: OPS, 2010, s. 16

Tabuľka 2: Vnútorne prostredie CSR

Vnútorne prostredie firmy a CSR	Prínosy
Fyzické prostredie	Bezpečnosť pri práci, zdravie, ergonomické aspekty a kultúra pracoviska
Pracovné podmienky	Napĺňanie etických kritérií pri získavaní pracovníkov, ich výberu, reklame
Minority	Venovanie pozornosti minoritám, skupinovej rôznosti a multikultúrnemu prostrediu
Organizačná štruktúra a štýl manažmentu	Participácia na riadení
Komunikácia a transparentnosť	Podpora vnútrofirmej komunikácie smerom nadol a nahor, dôležitosť presnosti informácií
Vzdelanie a tréning	Reakcia na potreby zamestnancov, rozvoj a celoživotného vzdelávania

Zdroj: Upravené podľa KULDOVÁ, L.: Spoločenská zodpovednosť firem. Plzeň: OPS, 2010, s. 17

Viacerí autori sa zhodujú v myšlienke, že CSR prináša celý rad výhod – hlavne nefinančnej podoby, ktorými môže byť predovšetkým zvýšenie reputácie firmy, hodnoty značky, nové partnerstvá a zvýšenie dôveryhodnosti firmy medzi zákazníkmi a verejnosťou.

Sociálna politika organizácie – aplikácia paradigmy spoločensky zodpovedného podnikania

„Sociálna politika podniku je nástroj vytvárania spokojnosti zamestnancov, čo následne vedie k zvýšeniu zisku spoločnosti.“⁴

Pre správny rozvoj sociálnej politiky podniku je potrebné priaznivé podnikateľské prostredie, ktoré by malo byť motivačné, stabilné a dostatočne čitateľné. *„Hlavným zmyslom je dosiahnuť rozvoj ľudských zdrojov podniku aj jeho dobrej sociálnej a ekonomickej klímy prostredníctvom účinných aktivít, ktoré stimulujú a motivujú zamestnancov na efektívnu a účinnú činnosť, zvyšovanie ich profesijného a osobného rozvoja a stabilizácie výkonných a kvalifikovaných zamestnancov.“⁵*

Model štruktúry podnikovej sociálnej politiky v sebe zahŕňa:

- humanizáciu pracovných vzťahov,
- starostlivosť o pracovné podmienky,
- odmeňovanie za prácu
- rozvoj ľudských zdrojov v podniku,
- participáciu zamestnávateľa na životných podmienkach zamestnancov,
- ochranu zdravia zamestnancov,
- vzdelávanie, príprava a rozvoj zamestnancov.⁶

Zosúladenie pracovného a rodinného života si vyžaduje zapojenie všetkých zainteresovaných strán ako zo strany vedenia podnikov, tak zo strany zamestnancov a verejnosti. Sociálna politika v podnikoch je predovšetkým zameraná na tvorbu priaznivých pracovných podmienok zamestnancov. Zameriava sa predovšetkým na sociálne aktivity svojich zamestnancov, ich rodinných príslušníkom a subjektov mimo pôsobenia podniku. Zamestnávateľ je vo svojom sociálnom konaní viazaný hlavne všeobecne záväznými právnymi normami, ktoré sú prijímané orgánmi verejnej moci. Ustanovujú právne povinnosti, ktoré možno chápať ako minimálne štandardy pracovných podmienok, ktoré je podnik povinný zabezpečiť. Podnik môže vyvíjať sociálne aktivity nad tento minimálny rámec podľa svojich možností, so

⁴Porov. PRSKAVCOVÁ, M. a kol.: *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008, s. 12

⁵ STANEK, V. a kol.: *Sociálna politika*. Bratislava: SPIRIT, 2006, s. 298

⁶ Tamtiež

zámerom motivovať zamestnancov k zodpovednému prístupu k práci a k dosiahnutiu stabilizácie a individuálneho rozvoja.

Sociálna politika podniku v sebe zahŕňa nasledujúce funkcie:

- **preventívnu** – predchádzanie úrazom, chorobám, fluktuácii, doplnkové dôchodkové sporenie,
- **stimulačnú**– pripravené pracovné podmienky, pracovný čas, regenerácia, hygiena, bezpečnosť práce,
- **charitatívnu** – pomoc zamestnancom v mimoriadnych osobných a rodinných situáciách, slobodné matky, rizikové pracoviská.

Jednotlivé funkcie podnikovej sociálnej politiky sú jedným z rozhodujúcich nástrojov realizácie sociálnej politiky pri aktivizácii rozvoja ľudských zdrojov, zaoberá sa prevenciou sociálneho napätia, stabilizuje pracovné sily podniku a je jedným z faktorov formujúcich osobnosť zamestnanca.

Najdôležitejším predpokladom paradigmy sociálnej zodpovednosti v rámci CSR je skutočnosť, že zamestnanci sú na firme značne závislí. Práca vo firme je pre nich hlavným zdrojom príjmov, ktorými uspokojujú svoje potreby a potreby svojich rodín. Taktiež je firma miestom, kde trávajú väčšiu časť dňa a teda firma – jej prostredie a sociálna klíma ovplyvňuje ich zdravie a má vplyv na súkromný život. Základom úspechu firmy v konkurenčnom boji je okrem optimálnej stratégie predovšetkým lojálny, kvalifikovaný, motivovaný a so stratégiou stotožnený zamestnanec. Na druhej strane – dlhodobý úspech firmy závisí na kvalite manažérov a lídrov, ktorí firmu riadia. Ich spokojnosť sa odvíja od rôznych aspektov, ktoré ich motivujú k pracovnému výkonu a od hodnotenia ich výkonov akcionármi. Hoci jedným z najdôležitejších faktorov v oblasti motivácie je finančné hodnotenie a zamestnávateľa väčšinou kladú na peňažnú odmenu za vykonanú prácu veľký dôraz, často býva motivácia nefinančného charakteru zanedbávaná. Je možné povedať, že nefinančne, individuálne motivovaní zamestnanci sú schopní podávať vyšší pracovný výkon a ich produktivita má rastúci charakter.⁷

Nefinančná motivácia

Koncept nefinančného odmeňovania spočíva na dlhodobom periodickom monitorovaní spokojnosti pracovníkov na základe vopred stanovených a identifikovaných faktorov. Viaceré štúdie potvrdili, že spokojní zamestnanci sú produktívnejší než tí nespokojní a majú menej absencií. Nespokojnosť medzi zamestnancami vo vzťahu k otázkam podniku (napr. účinne a efektívne fungujúce procesy, konzistentná stratégia, interná komunikácia, kultúra organizácie) vedie k zhoršeniu kvality práce, slabšiemu výkonu, prípadne aj negatívnym dopadom na vzťahy voči klientom.

⁷ Porov. PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: Společenská odpovědnost organizací. Ostrava: DTO CZ, 2008, s. 19
200

Firemné vzdelávanie

Firemná podpora vzdelávania vlastných zamestnancov na základe rôznych stimulov, napríklad celopodnikovým vzdelávaním, odborným firemným školením, financovaním štúdia, s ktorým je spojené poskytnutie platenej dovolenky za štúdium nad rámec zákonného, resp. podnikového fondu dovolení. Úspešné absolvovanie štúdia by malo byť spojené s patričným finančným ocenením. Takto vzdelaných zamestnancov je pre podnik dôležité si udržať, keďže do ich znalostí a vzdelania vložil značné investície. Zo strany vedenia je dôležitá podpora a motivácia vzdelaných zamestnancov s cieľom trvalého zlepšovania ich pracovných výkonov. Vzdelaní zamestnanci potrebujú motiváciu k samostatnosti a možnej sebarealizácii v pracovných činnostiach. To platí aj pri potrebe zvyšovania odbornosti a rozvoja zručností personálu v organizáciách neziskového sektora. Vzdelávanie v oblasti marketingu predstavuje v podnikoch, ale aj v mimovládnych neziskových organizáciách náročnú výzvu.

• Dodržiavanie ľudských práv

Problematika ľudských práv je riešená vo Všeobecnej deklarácii ľudských práv, ktorá je právne nezáväzným dokumentom, no jej politická autorita je uznávaná na celom svete. Dodržiavanie ľudských práv v Slovenskej republike je legislatívna povinnosť. Základnou slovenskou právnou normou je Listina základných práv a slobôd z roku 1991. Viaceré mimovládne neziskové organizácie sociálnych služieb sa orientujú na ochranu ľudských práv podporou duševného a psychického zdravia, sociálnej starostlivosti a pod.

• Ochrana zdravia a bezpečnosti pri práci

Programy ochrany zdravia sa zaoberajú prevenciou poškodeniu zdravia zamestnanca súvisiacou s jeho prácou. Do daného programu patria:

- pracovné lekárstvo (špecializovaný odbor medicíny, zaoberajúci sa diagnózou a prevenciou pracovných rizík pri práci,
- pracovná hygiena (pole pôsobnosti subjektov, ktoré sa zaoberajú meraním a kontrolou rizík prostredia).

• Vyváženosť pracovného a osobného života zamestnancov

Dopady pracovného života na osobný život je možné koordinovať viacerými spôsobmi. Jedná sa napríklad o flexibilitnú pracovnú dobu, ktorá sa dnes využíva vo väčšine administratívnych organizácií. Ďalšie príklady : práca z domu, zdieľanie pracovného miesta, prípadne skrátená pracovná doba, práca v časových blokoch. Pozornosť si zaslúžia hlavne zamestnanci pracujúci na zmeny, pretože hlavne takýto typ práce ovplyvňuje ich osobný život najviac. Firma v rámci podpory rodinného života môže poskytovať rôzne príspevky na opatrovanie dieťaťa, vo veľkých firmách je možnosť vybudovania firemnej škôlky. Podobne ako v podnikateľskom sektore, tak aj v mimovládnom sektore pri neziskových organizáciách sociálnych služieb je potreba optimalizácie kapacitnej stratégie. Zamestnanci pracujú a zvyšujú

svoju kvalifikáciu aj z domu a to návštevami klientov, diskusiami, výskumom, štúdiom odbornej literatúry, písaním článkov, účasťami na workshopoch a pod.

- **Podpora prepustených zamestnancov**

Významným prejavom spoločenskej zodpovednosti v podnikaní je starostlivosť firmy a podpora prepustených zamestnancov. Pre túto situáciu má CSR podnik stanovené pravidlá a postupy, čím sa snaží zmierniť sociálny dopad zo straty zamestnania. Jedná sa predovšetkým o pomoc pri hľadaní práce, zabezpečenie rekvalifikácie, odstupné, príp. iné legislatívne opatrenia.

- **Podpora hendikepovaných zamestnancov a ochrana pred diskrimináciou**

Rovnaké pravidlá by mali fungovať i pri odmeňovaní pracovníkov. Jedným z hesiel používaných v súvislosti s CSR je sociálna rozmanitosť pracoviska. Táto zásada sa týka zamestnávania minoritných skupín, akými sú etnické menšiny, handicapovaní alebo starší ľudia. Pre výber nových zamestnancov má CSR firma stanovené mechanizmy zabráňujúce diskriminácii niektorých skupín (ženy, starší pracovníci a handicapovaní ľudia). Tieto pravidlá by mali fungovať aj pri odmeňovaní pracovníkov.

Všetky nástroje sociálnej politiky podniku, musia smerovať k vytvoreniu partnerstva so zamestnancom, o ktorom uvažujeme ako o určitom spolupodnikateľovi, poskytujeme mu možnosť využitia jeho aktívnych schopností, rozširujeme jeho schopnosti a znalosti prostredníctvom dosiahnutia jeho uspokojenia a súčasne z nich podnik a j ťaží : prostredníctvom osobných dispozícií a motivácie zamestnancov realizuje podnikové ciele.

Externý sociálny pilier je zameraný predovšetkým na oblasť filantropie a spolupráce s miestnou komunitou. Je vedený snahou dosiahnuť vyššiu kvalitu života jednotlivca ako aj celej spoločnosti. Podnik, ktorý sa aktívne zapája do činností v miestnej komunite, môže identifikovať nové trhy, respektíve obchodné príležitosti, posilňovať vernosť zákazníkov, zvyšovať motiváciu svojich zamestnancov, budovať kontakty s miestnymi úradmi, upútať pozornosť médií a taktiež jednoduchšie nadviazať partnerské vzťahy s inými podnikmi. Podpora komunity taktiež pomáha budovať firemnú reputáciu, kde sa firma môže prejavovať napríklad finančnou a materiálnou podporou verejne prospešných aktivít, dobrovoľnou prácou svojich zamestnancov, či spoluprácou so školami. Nasledujúca tabuľka predstavuje možné nástroje spolupráce firmy s miestnou komunitou.

Nasledovná tabuľka utvára predstavu o šírke záberu sociálnej politiky podniku.

Tabuľka 3: Nástroje internej sociálnej politiky podniku – sociálny pilier CSR

Témy CSR	Aktivity CSR	Príklady
Zapojenie zamestnancov a komunikácia	Zisťovanie spätnej väzby	Prieskum spokojnosti Evidencia a riešenie sťažností
	Zapojenie do rozhodovania	Zber návrhov na vylepšenie výkonnosti Vplyv zamestnancov na zameranie aktivít CSR
	Interná komunikácia	Využitie prostriedkov internej kom. Informovanie uchádzačov o prácu, o CSR
Ohodnotenie za prácu	Finančné ohodnotenie	Odpovedajúce platové ohodnotenie
	Nefinančné benefity	Športové a relaxačné vyžitie Kultúrne vyžitie Spoločenské akcie pre zamestnancov Navýšenie dovolenky a voľna Osobný komfort (auto, notebook, mobil) Príspevok na dochádzanie do práce Zamestnanecké akcie
Vzdelávanie a rozvoj	Vzdelávanie zamestnancov	Školenia, kurzy, mentoring
	Profesionálny rozvoj	Plány kariérneho rozvoja
Zdravie a bezpečnosť	Firemná politika	Pravidlá, opatrenia, školenia
	Zdravotné služby	Príspevok na nadštandardnú starostlivosť
Vyváženosť pracovného a osobného života	Flexibilné formy práce	Pružná pracovná doba Práca z domova Skrátená pracovná doba Práca na zmeny Zdieľané pracovné miesto
		Príspevok na opateru Psychologická poradňa
	Starostlivosť o deti, seniorov a práce neschopné osoby Zamestnanci na materskej dovolenke	Kontakt cez materskú dovolenku Podpora pri návrate do zamestnania
Outplacement	Podpora prepustených zamestnancov	Finančná forma podpory Pomoc pri hľadaní práce Rekvalifikácia a školenia
Rovnaké príležitosti	Opatrenie proti diskriminácii	Opatrenie proti diskriminácii v práci a pri náboře nových zamestnancov
	Rozmanitosť na pracovisku	Podpora rozmanitosti na pracovisku (ženy, etnické minority, starší, atď.) Diversity Management

Zdroj: Upravené podľa PRSKAVCOVÁ, M. a kol.: Spoločenská zodpovednosť firiem, ľudský kapitál, rovné príležitosti a environmentálny management s využitím zahraničných skúseností. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008, s. 14

Tabuľka 4: Nástroje externej sociálnej politiky podniku – Sociálny pilier CSR

Témy CSR	Aktivity CSR	Príklady
Podpora komunity	Firemné darcovstvo	Finančná, či materiálna podpora, poskytnutie služieb so zľavou, či zdarma zapožičanie firemných priestorov
	Firemné dobrovoľníctvo	Zamestnanci vykonávajú dobrovoľnú prácu v pracovnej dobe (manuálna práca alebo poskytnutie odborných znalostí)
	Firemné investície do miestnej komunity	Dlhodobé strategické zapojenie do miestnej komunity, či partnerstvá s neziskovými organizáciami
	Komerčné aktivity v miestnej komunite	Zdieľaný marketing Sponzoring
	Vlastné firemné projekty	Vlastné verejne prospešné projekty
	Fair Trade, ethnocatering	Využitie Fair Trade produktov a ethnocateringu na firemných akciách, rautoch a raňajkách
Spolupráca so školami	Spolupráca so študentmi	Študentské stáže, prax, exkurzia Konzultácia diplomových prác Podpora študentských aktivít
	Podpora vyučovania	Požičanie, či darovanie techniky Účasť na vyučovaní
Zapojenie stakeholders	Zapojenie zamestnancov	Firemné dobrovoľníctvo Matchingový fond Benefičné akcie s účasťou zamestnancov
	Zapojenie zákazníkov	Zapojenie do CSR aktivít firmy
	Zapojenie obchodných partnerov	Zapojenie do CSR aktivít firmy

Zdroj: Upravené podľa PRSKAVCOVÁ, M. a kol.: Spoločenská zodpovednosť firiem, ľudský kapitál, rovné príležitosti a environmentálny management s využitím zahraničných zkušeností. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008, s. 17

Firemné dobrovoľníctvo ako súčasť zodpovedného podnikania

Firemné dobrovoľníctvo predstavuje praktický, hmatateľný prejav altruizmu v prípade, ak organizácia nedisponuje finančnými zdrojmi na praktickú filantropiu. Pri filantropii praktické činnosti realizuje finančný manažér organizácie, ktorý tým naplňa vôľu majiteľov, avšak výhoda firemného dobrovoľníctva oproti filantropii spočíva v realizácii aktivít zamestnancami – participácia – z čoho pramení ich motivácia, ďalej pozitívne pôsobenie na externé záujmové skupiny, nakoľko dané činnosti realizujú konkrétni ľudia pred očami verejnosti.

„Firemné dobrovoľníctvo je súčasťou spoločenskej zodpovednosti firiem, kultúry firiem a cestou, ako naplniť očakávania a záväzky voči svojim partnerom. Vo vnútri firmy je doplňujúcou podporou firemných aktivít v oblasti marketingu, ľudských zdrojov a komunikácie.“⁸

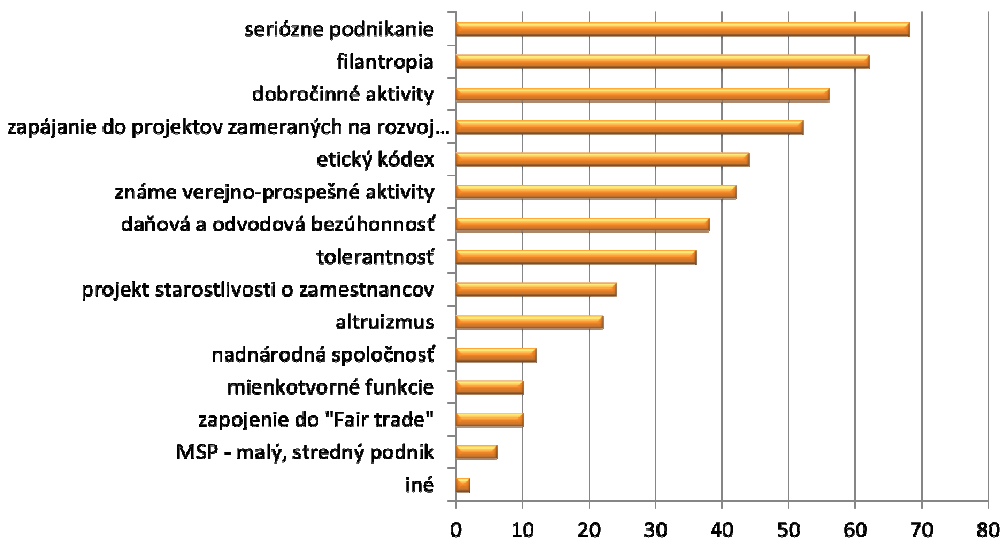
Firemné dobrovoľníctvo je prínosom pre podnik, jeho zamestnancov, ale aj pre mimovládne organizácie a komunitu. Pre podnik prináša prínos predovšetkým zvýšením jeho hodnôt, posilnenie vnútornej komunikácie, skvalitnenie tímovej spolupráce, zvýšenie produktivity a motivácie zamestnancov a podobne. Prínosom dobrovoľníctva pre zamestnancov je získanie nových skúseností, spokojnosť a motivácia, pocit zodpovednosti, inovatívne myslenie, posilnenie komunikácie a udržiavanie vzťahov v tíme. Pre MNO a komunitu je prínos pomoc dobrovoľníkov z radov zamestnancov, nové skúsenosti získané pri riešení problémov, zvýšenie vzájomného porozumenia a vytvorenie predpokladov pre dlhodobé partnerstvá.

Aspekty spolupráce CSR podnikov a mimovládnych neziskových organizácií

Nepochybne CSR je paradigmou fungovania podnikov, ktorá kultivuje vzťahy podnikov a verejnosti, prináša podnikom, ale i komunite viaceré praktické benefity, súčasne táto paradigma prináša organizáciám postaveným na princípe dobrovoľnosti a so zameraním na verejné blaho – poskytujúce verejnoprospešné služby významný zdroj synergie. Ich činnosť je pre spoločnosť nezastupiteľná, napriek tomu sa o zabezpečenie svojho fungovania musia postarať bez obligatórnej finančnej podpory štátu. Vo svojej oblasti sociálnych služieb fungujú zrelé a úspešné MNO na princípoch kompetenčného vodcovstva a majú vybudované nielen príslušné odborné zázemie, ale uvažujú a konajú v intenciách prozákazníckej orientácie celého personálneho osadenstva MNO, budovania značky MNO a pozitívneho vplyvu na verejnú mienku formulovaním stanovísk a konkrétnymi aktivitami, ktoré formujú názory verejnosti. Viaceré vedecké práce preukázali rast vzájomnej afinity (prítlačivosti) medzi podnikmi a MNO, teda konštruktivizmus, nutnú spolupatričnosť vo vzťahoch podnikov a neziskových organizácií sociálnych služieb podporenú dobrovoľníctvom a materiálnymi vkladmi. V roku 2012 Na vzorke 400 mimovládnych neziskových organizácií sociálnych služieb na Slovensku sme v spolupráci s Mgr. Karolom Čarnogurským, PhD. overovali mieru a aspekty kooperatívnej afinity podnikov a MNO. Uvádžame dve inšpiratívne zistenia pre podnikateľský sektor

- ranking atribútov podnikov, s ktorými by MNO nadviazali dlhodobú spoluprácu,
- očakávania MNO zo strany podnikov – foriem nefinančnej podpory = firemného dobrovoľníctva

⁸ Nadácia Pontis: *Firemné dobrovoľníctvo sprievodca úspešným projektom*. Dostupné online na: <http://www.partnerstva.sk/buxus/docs/PONTIS_Firemne_dobrovolnictvo.pdf> [citované 15.1.2012]



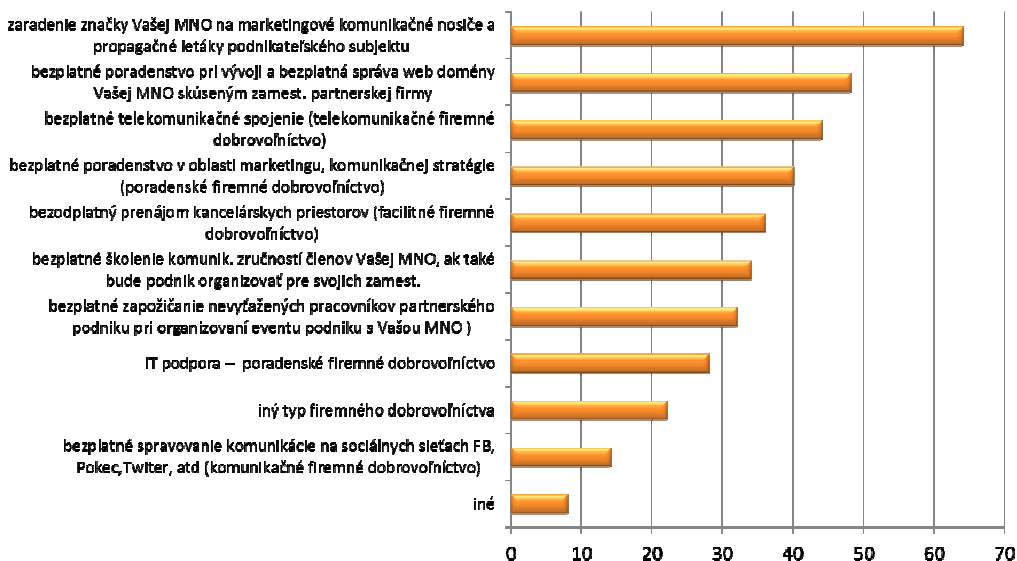
Graf č.1 : Ranking atribútov podnikov, s ktorými by MNO nadviazali dlhodobú spoluprácu

Zdroj : Čarnogurský, K.: Spoločenská zodpovednosť komerčných firiem vo vzťahu k mimovládny neziskovým organizáciám, dizertačná práca D 013779

Predstava, ktorú v súčasnom stave poznania a porozumenia pojmu CSR majú predstavitelia MNO sociálnych služieb o podnikoch, s ktorými by si MNO vedeli predstaviť dlhodobú spoluprácu je zaujímavá. Prvkom prepájajúcim obidva subjekty so záujmom nadviazania dlhodobej spolupráce sú samozrejme verejnoprospešné a dobročinné ciele. Z výsledkov výskumu je zrejmé, že MNO si výsledky svojej práce a reputáciu svojej organizácie vážia, dokonca dostatočne na to, aby sa uchádzali o finančnú podporu od kohokoľvek. Ranking atribútov podnikov – tento názor je platný v prostredí MNO – poukazuje na to, že ekonomický potenciál firiem, prípadne ich ekonomická výkonnosť ako bázičný predpoklad filantropie je MNO z hľadiska potenciálnej spolupráce menej dôležitý, ako serióznosť podnikania, existencia a dodržiavanie etického kódexu firmy, daňová bezúhonnosť, atď. súbežne so zameraním na dobročinné aktivity. Pozitívnym poznatkom je tá skutočnosť, že dôležité kritérium pre výber kooperačného partnera MNO predstavuje starostlivosť o zamestnancov podniku.

Z výsledkov výskumu ďalej zaujmú poznatky týkajúce sa foriem kooperácie MNO sociálnych služieb a podnikov formou predovšetkým nefinančnej pomoci. Skúsenosti s oslovením podnikateľských subjektov za účelom získania financií majú všetky MNO, no po viacerých neúspešných pokusoch MNO osloviť podnikateľov so žiadosťou o finančnú podporu mnohé neziskové organizácie rezignujú a svoje úsilie osloviť podniky presmerujú na iné, väčšie firmy, vzdialenejšie od regiónu, než v ktorom pôsobia. Náš výskum sa zamerlal na otvorenie myslenia neziskových

organizácií smerom k osloveniu podnikateľov v bezprostrednom okolí aj za účelom nefinančnej pomoci – pre firemné dobrovoľníctvo.



Graf č. 2 : Ranking alternatív firemného dobrovoľníctva MNO

Zdroj : Čarnogurský, K.: Spoločenská zodpovednosť komerčných firiem vo vzťahu k mimovládny neziskovým organizáciám, dizertačná práca D 013779

Námety na konkrétne predstavy MNO o alternatívnych formách nefinančnej pomoci sme pred výskumom samotným zistili metódou štruktúrovaných rozhovorov a najčastejšie sa opakujúce formy pomoci sme zaradili do výskumného formulára. MNO sociálnych služieb pri otázke so zoznamom preferovaných foriem nefinančnej pomoci mohli zvoliť viacero odpovedí. Výsledky výskumu sú na jednej strane zaujímavé ako zistenie samo o sebe, avšak disemináciou týchto zistení sa snažíme uvoľniť bariéry v myslení podnikov, aby v prípade, ak v rozpočte nedisponujú voľnými zdrojmi na filantropiu, aby sa nebáli namiesto zamietavej odpovede MNO ponúknuť niektoré voľné kapacity, podľa vlastného uváženia. Podniky však môžu alternatívu nefinančnej pomoci – firemného dobrovoľníctva – formulovať adresne, berúc do úvahy výsledky výskumu a neodkladať vstup podniku do účinnej verejnoprospešnej pomoci na fázu finančnej prosperity. Podstatou odpútania sa podnikov a MNO od finančného modelu myslenia v start-up fáze je začatie spolupráce „s tým, čo máme“, a teda čím skôr. Prepojenie konkrétnych ľudí na oboch stranách – zamestnancov firiem a pracovníkov MNO predstavuje fenomén mienkotvornej funkcie a efekt a potenciál takejto spolupráce podnikov a MNO – formou konania konkrétnych skutkov predstavuje účinný nástroj marketingovej komunikácie a budovania značky podniku. Súbežným pozitívnym efektom naštartovania firemného dobrovoľníctva je významný faktor smerom do vnútra podniku, a to skutočnosť, že zamestnanci sa stávajú angažovanými a predstavujú

základné kryštalizačné bunky formovania hrdosti vo vnútri organizácie a/ale aj verejnej mienky o podniku, o téme ktorú sa podnik rozhodol podporovať, o starostlivosti podniku o verejné blaho a o aspektoch sociálnej politiky podniku ako CSR.

Záver

Môžeme teda do pozornosti CSR podnikov odporúčať snahu o nadviazanie praktickej, finančnej, no najmä nefinančnej formy spolupráce s MNO sociálnych služieb bez odkladania, nakoľko – ako ukazujú výsledky výskumu a aj pripojená schéma – angažovaní zamestnanci podniku prinášajú do podniku novú energiu, motiváciu a hrdosť na podnik a jeho aktivity, hlbšie uvedomenie si CSR paradigmy podniku v internom prostredí. Pozitívny príspevok firemného dobrovoľníctva na imidž podniku, vnímanie jeho značky a zaradenie sa podniku medzi CSR organizácie cez konkrétne verejnoprospešné angažmán je účinným nástrojom marketingovej komunikácie podniku so všetkými atribútmi sociálneho marketingu. V neposlednom rade, ako sme tu uviedli, pozitívne sa ukazuje aj aktivizujúce pôsobenie na verejnosť a na verejnú mienku k spoločnej téme vybranej MNO sociálnych služieb a celkovo k tolerantnosti a altruizmu.

Literatúra

1. AISIS Občanské združení.: *Napříč společenskou odpovědností firem*. Kladno: Občanské združení AISIS, 2005, 163 s., ISBN 80-239-6111-6
2. ANDREASEN, A. – KOTLER, P.: *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. (7th Edition). New Jersey: Pentice Hall, 2008, 504 p., ISBN 9780131753723
3. BLOWFIELD, M. – MURRAY, A. *Corporate responsibility – a critical introduction*. Oxford: Oxford University Press, 2008, 148 s., ISBN 978-0-19-920909-5
4. Business Leaders Forum. *Spoločenská zodpovednosť podniku. Pruvodce nejen pro malé a střední podniky*. 2008. 27 s. [online]. [Citované 2012-1-24] Dostupné na <<http://www.csronline.cz/Page.aspx?pruvodce>>
5. BUSSARD, A., MARKUŠ, M., BUNČÁK, M., MARČEK, E.: *Spoločensky zodpovedné podnikanie*. Bratislava: Nadácia Integra, 2005, 112 s. [online]. [Citované 2012-1-28] Dostupné na: <http://www.nadaciapontis.sk/tmp/asset_cache/link/0000013632/Publikacia_S_ZP.pdf>
6. EUROPEAN COMMISSION: *Corporate Social Responsibility – National public policies in the European Union*. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities, 2007, 98 s., ISBN 978-92-79-07614-5
7. FRIEDMAN, A., MILES, S.: *Stakeholders – Theory and Practise*. New York: Oxford University Press, 2006, 335 s., ISBN 978-0-19-926987-7
8. JANEČKOVÁ, L. – VAŠTÍKOVÁ, M.: *Marketing služeb*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2001, 180 s., ISBN 80-7169-995-0

9. JANIGOVÁ, E.: *O manažmente v sociálnej práci*. Ružomberok: PF KU, 2008. 90 s. ISBN 978-80-84-301-4
10. KEREKEŠ, R.: *Marketing manažment v sociálnej práci*. Ružomberok: VERBUM, 2011, 120 s., ISBN 978-80-8084-819-4
11. KOZIOL, K. a kol.: *Social Marketing, Erfolgreiche Marketingkonzepte für Non-Profit-Organisationen*, Stuttgart, 2006
12. KULDOVÁ, L.: *Spoločenská zodpovednosť firem*. Etické podnikanie a sociálna zodpovednosť v praxi. Plzeň: OPS, 2010, 193 s., ISBN 978-80-87269-12-1
13. LEVICKÁ, J. – MRÁZOVÁ, A.: *Úvod do sociálnej práce*, Trnava, Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce TU v Trnave, 2004, 134 s, ISBN 80-89104-35-5
14. MOLEK, J.: *Marketing sociálnych služieb*. Praha: VÚPSV, 2009, 163 s., ISBN 978-80-7416-026-4
15. MYDLÍKOVÁ, E. a kol.: *Dobrovoľníctvo na Slovensku alebo „Čo si počítať s dobrovoľníkom“*. Bratislava: ASSP, 2002, 54 s.
16. MYDLÍKOVÁ, E.: *Sociálna práca v neziskovom sektore*. Bratislava: 2010, UK Bratislava. ISBN 978-80-223-2745-9
17. Payne, A.: *Marketing služieb*. Praha: Grada , 1996, 253 s. ISBN 80-7169-276-7
18. PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: *Společenská odpovědnost organizací*. Ostrava: DTO CZ, 2008, 184 s., ISBN 978-80-02-02099-8
19. PRSKAVCOVÁ, - M., MARŠÍKOVÁ, K. - ŘEHOŘOVÁ, P. - ZBRÁNKOVÁ, M.: *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008, 162 s., ISBN 978-80-7372-436-8
20. RADKOVÁ, L.: *Sociálna práca v treťom sektore*. Trnava: Trnavská univerzita, Katedra dobrovoľníctva, 2003, 70 s., ISBN 80-89104-30-4
21. SKÁCELÍK, P.: *Společenská odpovědnost organizací*. Praha: JENA, 2010, 66 s.
22. SLAMĚNÍK, I. – VÝROST, J.: *Sociální psychologie*, 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2008, 416 s., ISBN 978-80-247-1428-8
23. STANEK, V. a kol.: *Sociálna politika*. Bratislava: SPRINT, 2006, 391 s., ISBN 80-89085-66-0
24. STEAD, J.G. – STEAD, W.E.: *Manažment pre malú planétu. Prečo je dôležité meniť stratégie neobmedzeného rastu na stratégie udržateľnosti*. Bratislava: Eastone Books, 2012, 243 s., ISBN 978-80-8109-216-9
25. STEINEROVÁ, M.: *Koncept CSR v praxi, průvodce odpovědným podnikáním*. Aspra, 2008, 33 s. [online]. [Citované 2012-1-19] Dostupné na <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?publikace>>
26. ŽILOVÁ, A.: *Kapitoly z teórie sociálnej práce I*. Žilina : 2000, 119 s. ISBN 80-7100-783-8

Internetové zdroje:

27. <http://www.blf.sk>
28. <http://www.cpf.sk>
29. <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?home>

30. <http://www.donorsforum.sk/>
31. <http://www.ineko.sk>
32. <http://www.integra.sk>
33. <http://www.nadaciapontis.sk>
34. <http://www.nezaslepeni.wordpress.com>
35. <http://www.panet.sk>
36. <http://www.quality-slovakia.sk>
37. <http://www.scpc.sk>
38. <http://www.sfpa.sk>
39. <http://www.ssss.sk>
40. <http://www.thinkingshift.wordpress.com>
41. <http://www.transparency.sk>
42. <http://www.zbierka.sk/>
43. <http://www.zodpovednepodnikanie.sk>

Abstract

The thesis is focuses on the potential of corporate social responsibility concept of entrepreneurs in the relation to non-profit organizations in Slovakia. The aim is emphasize the meaning of competence leadership strategy i profit companies and within the leading non-profit organisation in particular segment of social services. Implementing the priciples of corporate social responsibility has the potential to improve relations between businesses, government, non-governmental organisations as representatives of the citizens and the citizens themselves. Corporate social responsibility is apearing by various forms, where the common interaction doesn't depend on the authority, but it is directed to the public with respect to the environment, wider comunity, and the whole society. The solidarity principle based on shared interests and values of non-governmental non-profit organizations and commercial companies contributes by socially responsible manner in which they operate, cross-sectoral partnerships, cooperative marketing communication strategy and cost synergy.

Key words:

Altruism, Volunteering, Philanthropy, Marketing, Non-Governmental Organisation, Social Work, Corporate Social Responsibility

Adresa autora:

Ing. Richard Kerekeš, PhD.

Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

Katedra manažmenu a marketingu

Nábřežie J. Pavla II., č. 15, Poprad

e-mail: richard@kerekes.sk

Wzrost znaczenia Facility Management szansą na profesjonalne usługi zarządzania na polskim rynku nieruchomości komercyjnych

The growing importance of facility management opportunity for Professional management services on the polish real estate market

Elżbieta KICKA

Wstęp

Na rynek nieruchomości oddziałuje gospodarka kraju i odwrotnie rynek nieruchomości wpływa na gospodarkę. Wzrost zainteresowania popytem na zakup nieruchomości, najem powierzchni usługowych i handlowych powoduje wzrost gospodarki kraju. Taki stan rzeczy powoduje wzrost znaczenia usług zarządzania a wraz z powstawaniem nowych obiektów i stosowania nowych technologii wymaga się od zarządzających coraz szerszego spektrum umiejętności.

Dążąc do zaspokajania nowych potrzeb klientów, dochodzi się do rozszerzania oferty, pozyskiwania specjalistów i podwykonawców. I tak jak zarządzanie wspólnotami mieszkaniowymi jest w Polsce segmentem usług rynku nieruchomości znanym i rozwiniętym, tak profesjonalne zarządzanie nieruchomościami komercyjnymi jest nadal czymś nowym i nieznanym.

Niewiele firm potrafi w pełni przenieść do Polski tak znane za granicą zjawisko, jakim jest Facility Management (FM). Jaka jest definicja FM wiedzą w zasadzie tylko ludzie z branży wykonujący ten zawód. W Polsce ten termin jest używany od 10 lat, ale szerzej znany stał się dopiero od kilku. Trudno jest też przetłumaczyć go na język polski i zapewne będzie on używany w brzmieniu oryginalnym. Czy cokolwiek uległo zmianie w polskim FM? Zagraniczne korporacje opanowały rynek biurowców, centrów handlowych i magazynów i mają bardzo dobrą opinię na rynku.

1. Zarządzanie nieruchomościami komercyjnymi w Polsce

Wartość inwestycji jest w uzależniona od profesjonalnego sposobu zarządzania. Dlatego istotne jest, aby każda nieruchomość utrzymywana była w odpowiednim standardzie. Dzięki temu nieruchomość komercyjna zwiększa swój

potencjał rynkowy i przynosi odpowiednie zyski, a nieruchomość mieszkaniowa zachowuje funkcjonalność oraz przynosi satysfakcję mieszkańcom.

Postępujący rozwój techniczny nowo budowanych obiektów powoduje z jednej strony coraz większą konkurencyjność rynku nieruchomości, z drugiej strony doprowadza do sytuacji, gdzie zarządzanie zasobami i nieruchomością w dużej mierze jest zarządzaniem zbiorem informacji i wymaga stosowania zaawansowanych technik organizacyjnych oraz solidnego wsparcia technologią informatyczną.

Rozważania dotyczące rynku nieruchomości w Polsce należy rozpocząć od samej definicji nieruchomości komercyjnej. W prawie polskim nie ma wzmianki o pojęciu nieruchomości komercyjnej. Możemy natomiast odnieść się do kodeksu cywilnego (art. 46 § 1), w którym to wyjaśnia się pojęcie nieruchomości. Dzieli on nieruchomości na gruntowe, budynkowe i lokalowe:

„Nieruchomościami są części powierzchni ziemskiej stanowiące odrębny przedmiot własności (grunty), jak również budynki trwale z gruntem związane lub części takich budynków, jeżeli na mocy przepisów szczególnych stanowią odrębny od gruntu przedmiot własności.”¹

Nieruchomości komercyjne to takie, które przynoszą właścicielowi zysk. Kontrola i redukcja kosztów, podwyższanie jakości i funkcjonalności, wzrost dochodu operacyjnego i uzasadnione inwestowanie w nieruchomość powinno zatem doprowadzać do realizacji dwóch podstawowych celów: zwiększać zysk osiągalny z nieruchomości przez właścicieli oraz zmniejszać do minimum wszelkie niedogodności wynikające z faktu posiadania nieruchomości.

Rozróżnić można trzy podstawowe kategorie nieruchomości komercyjnych:²

- nieruchomości biurowe,
- nieruchomości handlowe,
- nieruchomości usługowe.

Nieruchomości handlowe służą do handlu towarami i przeznaczone są pod wynajem powierzchni. Zaliczamy do nich wszelkiego rodzaju sklepy, supermarkety, hipermarkety, galerie i centra handlowe, delikatesy oraz parki handlowe gromadzące zespoły marketów o wspólnej infrastrukturze. **Nieruchomości usługowe** to obiektu towarzyszące obiektom handlowym, w których powierzchnie są wynajmowane pod wszelkiego typu usługi. Mogą to być stacje benzynowe, hotele, parkingi czy restauracje.

Do nieruchomości komercyjnych zaliczamy również wszelkiego rodzaju **magazyny i centra logistyczne**, w których zachodzą praktycznie wszystkie procesy związane z dystrybucją towarów. Cała organizacja tego typu nieruchomości ma doprowadzić do jak najbardziej sprawnego przepływu towarów, gdzie nieodzownym

¹ Kodeks cywilny z wprowadzeniem, 20. wydanie, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, 2004, s.16

² Praca zbiorowa pod redakcją I .FORYŚ, *Zarządzanie nieruchomościami komercyjnymi*, wydanie II, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa, 2008, 15 s.

elementem jest ogromna powierzchnia, skomplikowana infrastruktura, często bogate wyposażenie i serwis.

Budynki biurowe są to pojedyncze lokale lub budynki przeznaczone pod wynajem powierzchni handlowej, biurowej lub usługowej.³ Są to nieruchomości o niskim standardzie, jak stare zaadaptowane kamienice, jak i nowoczesne grupy obiektów tworzące parki biznesowe i technologiczne. W praktyce rozróżniamy wiele klas biurowców przyznawanych na podstawie wieku budynku, lokalizacji, pozycji rynkowej i jakości wyposażenia. Oczywiście ranga danego biurowca nie jest przyznawana dożywotnio i zmienia się bardzo szybko wraz z napływającymi nowinkami technologicznymi i modą.

Nie ma jednolitego przepisu prawnego regulującego klasyfikację budynków. Warsaw Research Forum⁴, które tworzy grupa międzynarodowych firm zajmujących się nieruchomościami podjęło próbę podziału obiektów biurowych na przykładzie standardów już wybudowanych i funkcjonujących na rynku nieruchomości, w oparciu o obserwację światowych trendów.

W praktyce używane jest następująca klasyfikacja budynków biurowych:⁵

- **Budynek klasy A**

Jest obiektem o wysokim standardzie, w centralnej, najbardziej prestiżowej lokalizacji oraz dostępie. Charakteryzuje się on nowoczesną architekturą ze szkła, aluminium i marmuru. Wyjątkiem są budynki zabytkowe po generalnym remoncie. Materiały wykończeniowe w tej klasie powinny być najwyższej jakości. Powierzchnia budynku zazwyczaj powinna być zaaranżowana jako „open space” czyli pwoierzchnai otwarta. Standard klasy A obejmuje nowoczesną technologię i centralne systemy kontroli. Obiekty te oferują bardzo wysoką jakość usług zarządzania i najwyższe w odniesieniu do danego rynku ceny najmu.

- **Budynek klasy B +**

Jest to klasa budynków pośrednich między klasą A i B, głównie z powodu niecentralnej lokalizacji. A zatem standard wykończenia to najwyższa klasa A, a położenie budynku to dobra, drugorzędna lokalizacja śródmiejska. Obiekty te charakteryzują się dobrym zarządzaniem, zachodnim standardem wykończenia i bardzo dobrym zarządzaniem. Użytkownikami są typowi najemcy klasy A.

- **Budynek klasy B**

Do tej klasy zalicza się wiele obiektów mających do 10 lat, położonych zarówno w centrum, jak i poza centralną lokalizacją w mieście. Są to jednakże zawsze budynki nowe lub po generalnym remoncie. Charakteryzują się one średnimi czynszami rynkowymi, dobrym zarządzaniem i ponad przeciętnym wyposażeniem w zachodnim standardzie. Standard klasy B obejmuje naturalnie parking, podstawową klimatyzację lub wentylację z chłodzeniem, alarmy i okablowanie strukturalne.

³ B. JOŃSKA, *Zarządzanie nieruchomościami komercyjnymi. Praktyczny przewodnik dla zarządców budynków biurowych*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa, 2011, s. 17-18

⁴ Ibidem, s. 18

⁵ *Nieruchomości C.H.Beck*, numer 3 [103] marzec 2007, Wydawnictwo C.H.Beck, 2007

▪ **Budynek klasy C**

To budynek powyżej 15 lat położony zarówno w centrum, jak i poza centrum miasta o złym lub bardzo złym stanie technicznym. Większość zmodernizowanych budynków klasy B było kiedyś budynkami klasy C. Zazwyczaj są to powierzchnie wynajmowane do indywidualnej adaptacji użytkowników.

▪ **Budynek klasy D**

Budynki klasy D to budynki bardzo stare o niskim wskaźniku najmu i o bardzo złym stanie technicznym. Są wynajmowane w stanie istniejącym i nie są remontowane.

Powyższa klasyfikacja kształtowana jest przez rynek. Nowoczesny zjawiskami racjonalny sposób zarządzania poszczególnymi budynkami zjawiskami charakterze komercyjnym zjawiskami dużym stopniu uzależniony jest od takich czynników jak wiedza zarządcy na temat możliwości wykorzystywania wiedzy do działań zjawiskami szerszym spektrum niż administrowanie czy zarządzanie zasobami ludzkimi. Kolejnym niezmiernie ważnym spektrum jest zaniepomoczenie rynku, panujących stawek najmu oraz popytu na powierzchnie.

2. Wdrażanie FM w zarządzaniu strategicznym nieruchomością komercyjną

Jedną z bardzo istotnych czynności, których pominąć nie można, ponieważ mają bardzo duże konsekwencje dla zarządcy jest przejęcie nieruchomości do zarządzania. W przypadku obiektów komercyjnych, często jest to czynność polegająca na implementacji usług.

Proces ten można opisać kilkoma etapami⁶:

- faza analityczna – analiza prawna, finansowa, marketingowa i techniczno-budowlana,
- faza planowania – realizacja zadań i wniosków w czasie,
- faza budowy procedur przejmowania (harmonogram, nadzór, organizacja),
- faza wdrożenia procedur przejmowania nieruchomości (umowy, procesy, formowanie zespołu).

Wdrożenie usług z zakresu Facility Management musi być dokonane umiejętnie, dlatego też zadanie to jest realizowane przez wyspecjalizowaną firmę, która działa w ścisłej współpracy z inwestorem lub właścicielem obiektu.

W procesie wdrażania FM nieodzownym elementem jest zainstalowanie i uruchomienie systemów wsparcia informatycznego. Umożliwia to integrację usług FM z innymi systemami funkcjonującymi w obiekcie. System ten optymalizuje koszty, kontroluje pracę ludzi i urządzeń oraz współpracuje ściśle z innymi programami do zarządzania pozostałymi obszarami, takimi jak sprzątanie czy administracja biurowa.

Kolejnym krokiem jest stworzenie harmonogramu szkoleń ekipy technicznej, prowadzonych często przez producentów instalacji i urządzeń. Następnie firma FM dokonuje dokładnego przeglądu dokumentacji technicznej i formalno-prawnej

⁶ Praca zbiorowa pod redakcją I. FORYŚ, *Zarządzanie nieruchomościami...*, op. cit., s. 73-74
214

(ekspertyz, protokołów przeglądów itd.) oraz protokolarne przejęcie w ustalonych terminach. Ostatnim kamieniem milowym jest stworzenie budżetu operacyjnego.

Ponieważ proces przejęcia lub też implementacji usługi zarządzania zaczyna się jeszcze przed właściwym zarządzaniem, zarządca powinien od początku działać w sposób usystematyzowany. Poniżej przedstawiony został przykładowy harmonogram przejęcia nieruchomości. Należy pamiętać, iż czas trwania poszczególnych etapów jest uzależniona od wielkości budynków i liczby pracowników zaangażowanych do projektu⁷.

Tabela 1. Przykładowy harmonogram przejęcia nieruchomości biurowej

Zakres czynności	Osoba odpowiedzialna	Przykładowy horyzont czasowy
Wizja lokalna	Zarządca obiektu	1 tydzień
Przejęcie dokumentacji finansowo-księgowej	Główny księgowy	2 tygodnie
Przejęcie dokumentacji technicznej	Dyrektor techniczny	2 tygodnie
Przejęcie dokumentacji prawnej, akt spraw	Zarządca/ Radca prawny	1 tydzień
Przejęcie dokumentacji eksploatacyjnej, umów, ewidencji, korespondencji	Zarządca / Dyrektor ekonomiczny	1 tydzień
Sporządzenie listy braków	Zarządca	1 tydzień
Inwentaryzacja urządzeń i wyposażenia	Dyrektor techniczny	2 tygodnie
Protokół przejęcia nieruchomości	Zarządca	2 tygodnie
Inwentaryzacja umów, inwentaryzacja wykorzystania powierzchni i plan wynajmu	Zarządca / Dyrektor ekonomiczny	2 tygodnie
Spotkanie z najemcami	Zarządca / Dyrektor ekonomiczny	3 tygodnie
Spotkanie z dostawcami i usługodawcami	Zarządca / Dyrektor ekonomiczny / Dyrektor techniczny	
Ocena stanu technicznego i inwentaryzacja powierzchni	Dyrektor techniczny	3 tygodnie

Źródło: Praca zbiorowa pod redakcją I.FORYŚ, Zarządzanie..., op. cit., s. 81-82

Firma FM oprócz usług technicznych proponuje zazwyczaj również inne usługi jak np.: ochrona, sprzątanie, gospodarka odpadami, catering, serwis ubraniowy,

⁷ Ibidem, s. 81-82

obsługę recepcji, prowadzenie gospodarki magazynowej, dbanie o tereny zewnętrzne, serwis zimowy i wiele innych.

Jednym z najważniejszych i najbardziej widocznych zadań, na podstawie, których często klient ocenia firmę FM jest dostępność i dyspozycyjność służb technicznych. Szczególnie wyeksponowane jest to w odniesieniu do obsługi instalacji obiektowych. Prędzej czy później występują takie sytuacje, z którymi samemu nie można sobie poradzić. Rozróżnia się trzy płaszczyzny działu technicznego w obiekcie: serwis własny, serwis mobilny i serwisy zewnętrzne zajmujące się np.: energią elektryczną czy gazem. Z serwisów mobilnych korzystają najczęściej firmy obsługujące klientów sieciowych, rozlokowanych na terenie całego kraju.

Implementacja całej usługi zarządzania zasobami i samą nieruchomością jest najważniejszym elementem pozwalającym na optymalizację wszystkich czynników. Gdy to zostanie zapewniona, równie ważnym czynnikiem jest bieżąca usługa i jej poziom oraz wynikająca z tego jakość.

W przypadku, gdy firma FM przejmuje budynek zaraz po zakończeniu procesu inwestycyjnego, zarządca powinien *„włączyć się w ostatniej fazie realizacji inwestycji, tuż przed jej zakończeniem, ponieważ to ułatwi mu płynne rozpoczęcie zarządzania. (...) Czynności zarządcy można podzielić na kilka zasadniczych grup:*

- *włączenie się w ostatnie etapy procesu inwestycyjnego,*
- *przejęcie dokumentacji (technicznej, po uzyskaniu pozwolenia na użytkowanie obiektu i eksploatacyjnej),*
- *opracowanie pozostałej dokumentacji, np.: założenie książki obiektu budowlanego,*
- *opracowanie procedur konserwacji zapobiegawczej obiektu,*
- *przygotowanie do zawarcia lub zawieranie w imieniu właściciela umów o dostawę mediów do budynku (...),*
- *wprowadzenie najemców do budynków (...),*
- *wprowadzenie innych procedur zarządzania.”*⁸

Zadaniem zarządcy jest zatem w tym przypadku opracowanie i wdrożenie wszystkich procesów i procedur dla nowo oddanej do użytkowania nieruchomości komercyjnej. Powinien on mając na uwadze potrzebę utrzymania wartości nieruchomości oraz potrzebę inwestora – właściciela w odnoszeniu możliwie wysokich korzyści materialnych, przyjąć model zarządzania obiektem w pewnym sensie przypominający specyfikę zarządzania przedsiębiorstwem. Wytworzenie struktury organizacyjnej, dbałość o jasny przepływ informacji w relacji zarządzania zasobami ludzkimi a także wprowadzanie wewnętrznych regulacji kontroli, gromadzenia i przechowywania dokumentacji, zlecania przeglądów technicznych obiektu czy dbałości o naprawy gwarancyjne i serwisowanie to kluczowe zadania Facility Management. Dla zobrazowania schematu działania FM podjęto próbę jego scharakteryzowania na przykładzie faktycznie istniejącej nieruchomości komercyjnej położonej w Polsce centralnej.

⁸ Praca zbiorowa pod redakcją I. FORYŚ, *Zarządzanie nieruchomościami...*, op. cit., s. 89
216

3. Operacyjne zarządzanie nieruchomością komercyjną

Zarządzanie operacyjne wiąże się z bieżącym zarządzaniem nieruchomości oraz utrzymaniem jej we właściwej kondycji pod względem ekonomicznym, eksploatacyjnym i technicznym.

Czynności zarządcy można podzielić na:⁹

- **czynności planowania** – związane z obszarami marketingowymi, finansowymi, administracyjnymi i technicznymi; opierają się one na harmonogramach i przedstawiają kolejność działań zarządcy; często muszą być zatwierdzane przez właściciela;
- **czynności realizacyjne** – dotyczą strategii sformułowanej w planie zarządzania;
- **czynności kontrolne** – służą poprawieniu jakości pracy firmy FM, całego zespołu i samego zarządcy; powinny polegać na samokontroli i okresowych audytach wewnętrznych; dodatkowo są to różnego rodzaju przeglądy i wizje kontrolujące faktyczny stan nieruchomości.

Poza wyżej wymienionymi działaniami, najistotniejsze czynności w zakresie zapewnienia zyskowności nieruchomości wiążą się z zarządzaniem sześcioma istotnymi zagadnieniami:

- najmem,
- mediami i usługami oraz
- stanem technicznym nieruchomości,
- administracją nieruchomości,
- aktywami,
- finansowe.

Do najważniejszych czynności operacyjnych zalicza się:

1) zarządzanie mediami i usługami

- utrzymanie budynku oraz urządzeń znajdujących się w nim w stanie niepogorszonym,

- utrzymanie czystości w budynku i dookoła niego,
- ubezpieczenie obiektu,
- zlecenie ochrony i monitorowanie obiektu,
- podpisywanie umów z dostawcami mediów i odbiorcami nieczystości,
- podejmowanie działań marketingowych,

2) zarządzanie najmem:

- negocjowanie stawek najmu i niedopuszczanie do pustostanów,
- analizowanie otoczenia konkurencyjnego nieruchomości,
- prowadzenie polityki wobec najemców,

3) zarządzanie finansowe:

- przygotowywanie budżetów rocznych,

⁹ Praca zbiorowa pod redakcją I. FORYŚ, *Zarządzanie nieruchomościami...*, op. cit., s.125-130

- kontrolowanie przepływów pieniężnych,
- dbałość o precyzyjnie prowadzoną księgowość,
- windykacja należności,
- wykonanie sprawozdań finansowych,

4) zarządzanie techniczne:

- nadzorowanie, zlecanie zgodnie z przepisami wykonania przeglądów technicznych,
- tworzenie planów konserwacji i remontów,
- prowadzenie dokumentacji i jej archiwizacja,
- prowadzenie inwestycji,

4. Zarządzanie zasobami (FM) na przykładzie obiektu biurowo-usługowego w centralnej Polsce

Wybrana nieruchomość to inwestycja składająca się z dwóch niezależnych od siebie budynków, tworzących łącznie nowoczesną bryłę architektoniczną.

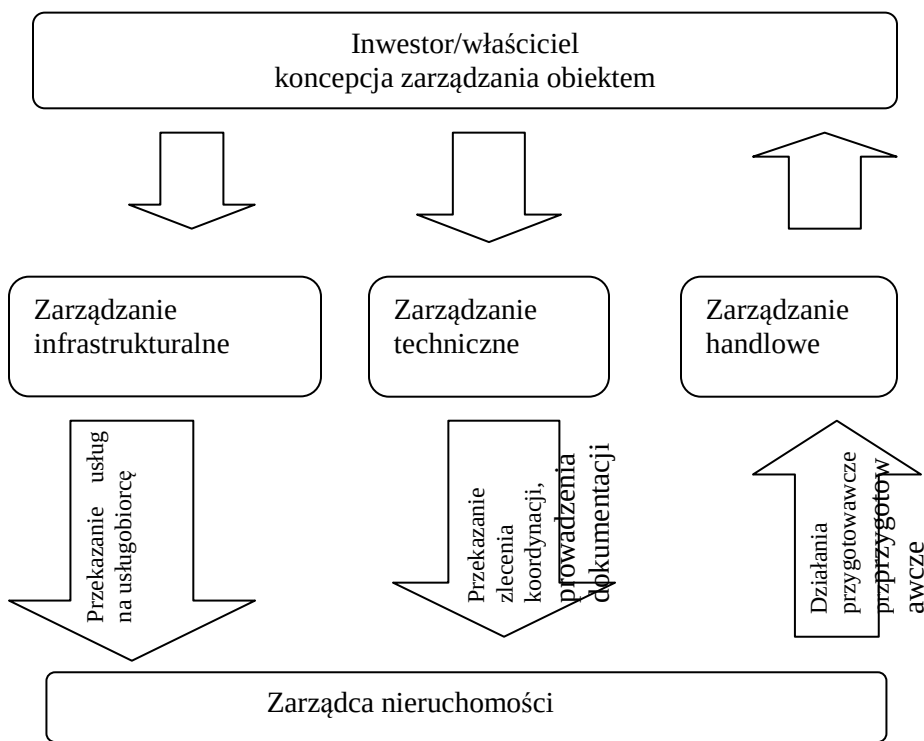
W pierwszym budynku znajdują się biura i lokale użytkowe wysokiej klasy. Obiekt ten z uwagi na nowoczesne powierzchnie można sklasyfikować jako biurowiec o standardzie klasy A.

Drugi budynek to powierzchnie o charakterze mieszkalnym.

Całkowita powierzchnia obiektu to 15,7 tys. m² na 6 kondygnacjach naziemnych i 3 podziemnych parkingach ze 150 stanowiskami dla samochodów osobowych.

Na podstawie otrzymanych informacji i zdobytej wiedzy można przedstawić funkcjonującą strukturę organizacyjną wyżej opisanego obiektu oraz zachodzące w nim podstawowe procesy. Obiekt jest zarządzany przez długo egzystującą na rynku europejską korporację, zarządzającą wieloma obiektami komercyjnymi.

Na poniższym schemacie zaprezentowano przyjętą w przedmiotowej nieruchomości strukturę organizacyjną (rys.1).



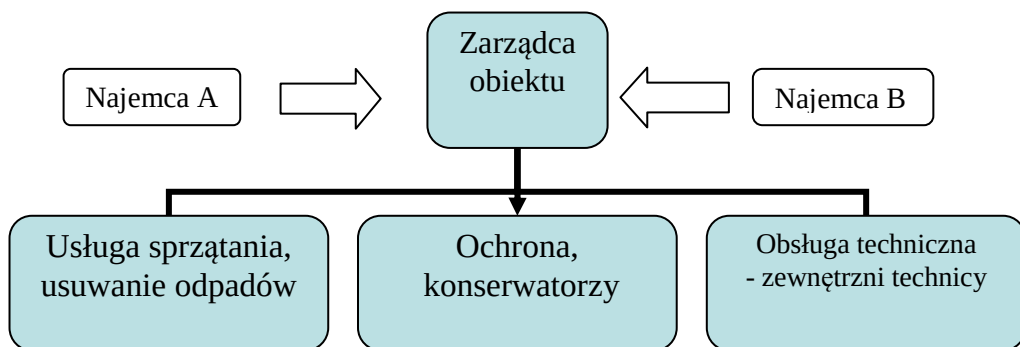
Rys.1 Struktura organizacyjna FM

Źródło: opracowanie własne

Zarządzanie infrastrukturalne w wybranej nieruchomości oznacza czynności koordynowania prac konserwacyjno-remontowych, przeprowadzania przeglądów technicznych obiektu, gromadzenie dokumentacji, zgodnie z ustaleniami wynikającymi z umowy o zarządzanie.

Sfera zarządzania technicznego kolei dotyczy koordynacji wewnątrz obiektu, zlecenia odbioru czy sporządzenia dokumentacji.

W celu sprawnego działania w obrębie wewnętrznej koordynacji w obiekcie ustalono schemat zarządzania zasobami FM, zaprezentowany na rys.2



Rys.2 Zarządzanie zasobami FM

Źródło: opracowanie własne

Założeniem schematu jest przede wszystkim możliwy bezpośredni kontakt najemców z zarządcą a także zarządcy z obsługą obiektu.

Starannie zaplanowane są też czynności związane z procesami i organizacją w budynku. Przykładowo usuwanie odpadów jest ustalane przez zarządcę, koordynowane przez konserwatora obiektu, zlecone podmiotowi zewnętrznemu, dalej nadzorowane, odpowiednio przygotowane pod względem liczby potrzebnych pojemników a ilości odebranych nieczystości są starannie dokumentowane. Na etapie koordynacji wskazywane są potrzeby usuwania odpadów i odpadów Bio, papier, szkło, PET.

Podsumowanie

Postępujący rozwój techniczny nowo budowanych obiektów powoduje z jednej strony coraz bardziej konkurencyjny rynek nieruchomości, z drugiej strony doprowadza do sytuacji, gdzie zarządzanie zasobami i nieruchomością w dużej mierze jest zarządzaniem ogromnym zbiorem informacji i jako takie wymaga stosowania zaawansowanych technik organizacyjnych oraz solidnego wsparcia technologią informatyczną.

Zarządzanie operacyjne wiąże się z bieżącym zarządzaniem nieruchomości oraz utrzymaniem jej we właściwej kondycji pod względem ekonomicznym, eksploatacyjnym i technicznym. Nie jest ono jednak tylko administrowaniem i wymaga wiedzy z zakresu stosowania nowoczesnych metod zarządzania w celu racjonalnego podejmowania decyzji, przekładających się na wynik

finansowy. Zarządzanie strategiczne obarczone jest brakiem pewności w odniesieniu do sytuacji rynkowej, cen, konkurencyjności zarządzanej nieruchomości czy nowych technologii oraz zmian standardów jakich oczekiwać mogą przyszli najemcy.

Zarządzanie nieruchomością komercyjną jest wyzwaniem dotyczącym interdyscyplinarnych umiejętności, spośród których warto tu wskazać dobrą organizację, zarządzanie personelem ale także ryzykiem. To właśnie Facility

Management oznacza zarządzanie ryzykiem rozumianym jako mniejsze lub większe prawdopodobieństwo nieoczekiwanych okoliczności, stanowiących zagrożenie dla ludzi przebywających w obiektach lub dla samych obiektów.

Adres autora:

Elżbieta Kicka, PhD.

Zach University of Technology in Szczecin, Department of Economics

Department of Law and Real Estate

ul.Żółnierska 47, 71-210 Szczecin, Poland

tel.:+48(91)4496939

fax.:+48(91)4496940

email:elzbieta.kicka@zut.edu.pl

Rola marketingu w rozwoju obszarów wiejskich

Marketing role in the development of rural areas

Elżbieta KICKA

Wstęp

Obszary wiejskie w Polsce borykają się z wieloma problemami, wśród których za najistotniejsze uznaje się bezrobocie i niskie dochody rodzin wiejskich.

Coraz powszechniej uważa się, że rozwój obszarów wiejskich i rolnictwa powinien być zgodny z zasadami rozwoju zrównoważonego, a poprzez rozsądne gospodarowanie przestrzenią powinien oddziaływać na długotrwałe wykorzystywanie zasobów przyrody przy jednoczesnym podnoszeniu efektywności ekonomicznej oraz poprawie jakości życia mieszkańców wsi.

Dowodem takiego stanu rzeczy są przemiany społeczno-gospodarcze kraju, zmiana struktury agrarnej i własnościowej a szczególnie zachodzące zmiany na obszarach polskiej wsi i w samym rolnictwie. Jego głównym celem rozwoju a zwłaszcza w odniesieniu do polskiej wsi w następnym dziesięcioleciu powinno być przejście z polityki rolnej do zintegrowanej polityki ukierunkowanej na obszary wiejskie. Takie podejście pozwoli na realizację zamierzeń zrównoważonego rozwoju.

1. Cele stawiane przez władze samorządowe

J. Żmija¹ poprawę sytuacji obszarów wiejskich dostrzega w zmianie relacji między czynnikami produkcji oraz stymulowaniu lokalnego rozwoju gospodarczego. Wymaga to zrównoważonego i wielofunkcyjnego rozwoju terenów wiejskich, a do tego potrzebne jest określenie proporcji pomiędzy rozwojem rolnictwa a działalnościami pozarolniczymi, które powinny stanowić alternatywne źródła dochodów ludności wiejskiej. Spowoduje to zmiany w strukturze społeczno-ekonomicznej ludności oraz wpłynie na poprawę ekonomicznej efektywności gospodarowania. Zmiany te doprowadzą do przesunięcia znacznych zasobów siły roboczej do nierolniczych gałęzi gospodarki, wprowadzą głębiej rolnictwo w

¹ J. Żmija: *Rola organizacji i instytucji rolniczych w zrównoważonym rozwoju terenów wiejskich*. Roczn. Nauk. SERiA Tom 2 Z.1 Warszawa-Poznań- Zamość 2000, s.109.

społeczny podział pracy, a przez nowoczesne formy integracji poziomej i pionowej łagodzić będą rynkowe skutki rozproszenia i małej skali produkcji.

Wdrażanie zasady zrównoważonego rozwoju może w sposób znaczący wpływać również na konkurencyjność poszczególnych ośrodków lokalnych. Zgodzić się więc należy z tezą, że urzeczywistnienie idei zrównoważonego rozwoju wymaga założenia, że w zintegrowanych wewnętrznie wspólnotach lokalnych można w dużej mierze zwiększać zdolność do czerpania zrównoważonych korzyści z dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego².

Osobnym zagadnieniem jest rola marketingu i umiejętność stosowania jego narzędzi dla podkreślania walorów polskiej wsi.

Wiadomym jest, że decyzji podejmowanych w rolnictwie nie można bezpośrednio odnosić do tych, które zapadają w przedsiębiorstwie. Jednakże w odniesieniu do promocji – zarówno w sferze produkcji rolnej, jak i innych sferach gospodarowania marketing nabiera coraz większego znaczenia. Jest on narzędziem wspomagającym promowanie w taki sposób by jak najlepiej sprzedać produkty, podkreślając ich walory lub możliwości. Potrzebna zatem staje się wiedza o marketingu i jego możliwościach, a także stosowanie odpowiednich instrumentów marketingowych pobudzających do aktywności gospodarczej i podnoszenia atrakcyjności produktów i terenów wiejskich.

2. Marketing terytorialny i jego instrumenty

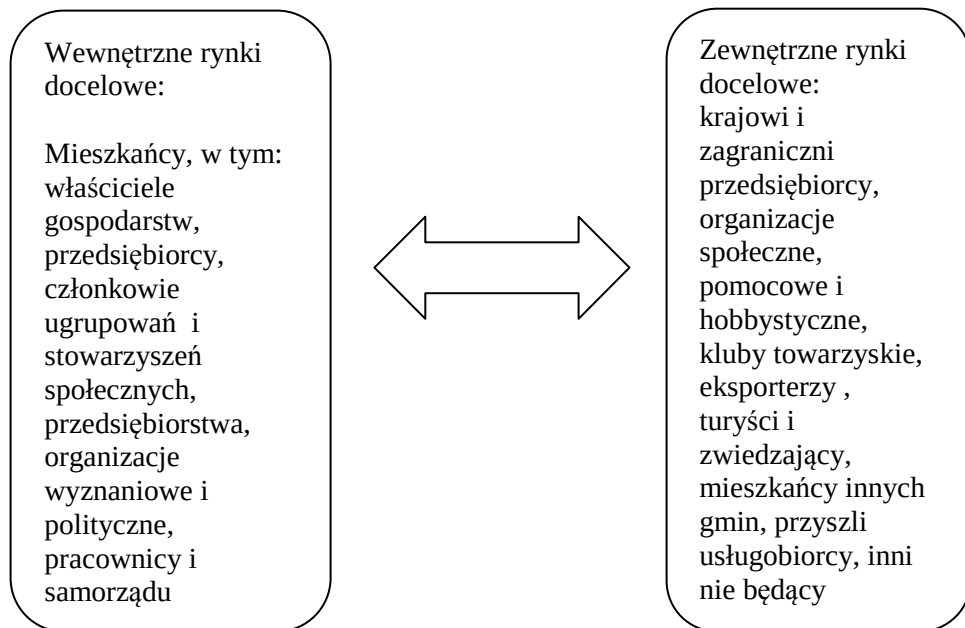
Wprowadzenie orientacji marketingowej do zarządzania i gospodarowania terenami wiejskimi nakazuje istniejącym podmiotom rynku takie wykreowanie wizerunku i możliwości tych regionów, by potencjalny nabywca/inwestor był nimi zainteresowany. Oddziaływanie marketingu terytorialnego powinno więc z jednej strony polegać na wpływaniu na opinie, postawy i sposoby zachowania się zewnętrznych i wewnętrznych grup zainteresowanych (klientów/gości) przez kształtowanie właściwego zestawu środków i instrumentów, lecz z drugiej strony należy pamiętać o pragnieniach i potrzebach samych mieszkańców. Wobec powyższego za główny cel działań marketingowych na szczeblu lokalnym można uznać jak najlepsze zaspokajanie indywidualnych i zbiorowych potrzeb mieszkańców poprzez kształtowanie zdolności obsługujących jednostek administracji publicznej oraz innych podmiotów pracujących na rzecz zaspokajania tych potrzeb³ a także takie wykorzystanie potencjału mieszkańców by zaspokoić potrzeby zainteresowanych regionem.

W marketingu terytorialnym można wyróżnić dwa rynki docelowe: wewnętrzne i zewnętrzne. Wewnętrzne rynki docelowe tworzą podmioty obecne na danym terytorium, zewnętrzne - podmioty zlokalizowane poza danym terytorium.

² M. Słodowa-Helpa, Zrównoważony rozwój a konkurencyjność w wymiarze lokalnym (w:) A. Mickiewicz, P. Mickiewicz (red.) Zrównoważony rozwój lokalny. Warunki rozwoju regionalnego i lokalnego, Stowarzyszenie Naukowe – Instytut Gospodarki i Rynku, Szczecin 2010, s. 132.

³ T. Markowski, K. Karcz.1997. Badania marketingowe w praktyce. PWE, Warszawa, s.19

Oba rynki pozostają we wzajemnej interakcji (rys.1), mogąc być względem siebie komplementarne, substytucyjne, neutralne czy konkurencyjne⁴.



Rys. 1 Docelowe rynki wewnętrzne i zewnętrzne w marketingu terytorialnym

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Rawski. Dylematy budowania strategii w marketingu terytorialnym. W: Szanse i wyzwania współczesnego marketingu pod red. W. Delugi, J. Chotkowskiego. PTE, Koszalin 2006, s.147

Wyboru ostatecznej strategii marketingowej dla danego obszaru uzależniony jest od wskazania do kogo jest ona kierowana oraz jaki ma być jej zasięg.

Spektrum instrumentów stosowanych w marketingu terytorialnym jest szerokie,, ale nie ma jednoznacznie nakreślonych definicji. W odniesieniu do produktu – można rozumieć wytwory materialne i niematerialne na danym obszarze wiejskim.

Sfera dystrybucji – dotyczy szeregu czynności związanych z pokonywaniem przestrzeni w możliwie szybkim czasie i przy możliwie niskich kosztach a ma na celu niwelowanie różnic przestrzennych związanych z kreowaniem produktów regional-nych, ich konsumpcją i sprzedażą, a kanały dystrybucji tworzone są tu głównie w oparciu o dobry przepływ informacji.

⁴ M. Rawski. Dylematy budowania strategii w marketingu terytorialnym. W: Szanse i wyzwania współczesnego marketingu pod red. W. Delugi, J. Chotkowskiego. PTE, Koszalin 2006, s.147

Cena – nie ma tu tradycyjnego znaczenia gdyż dotyczy całokształtu terenów wiejskich. Można ją odnieść do kosztów jakie ponoszą czy dochodów uzyskują przedsiębiorcy na danym obszarze.

M. Florek⁵ wskazuje, iż jedynym dającym odnieść się do narzędzi tradycyjnych pozostaje promocja.

3. Decyzje podejmowane przez samorządy w celu promocji obszarów wiejskich

Priorytetem decyzji podejmowanych przez władze gminne jest prowadzenie polityki mającej wspierać przedsiębiorczość na terenach wiejskich. Do czynności takich zaliczyć należy promocję regionu na zewnątrz w odniesieniu do obszarów konkurencyjnych poprzez:

- wskazanie możliwości zagospodarowania istniejących gruntów i obiektów na terenie wiejskim oraz zachęcenie inwestorów do lokowania środków w danej lokalizacji,
- szerokorozumianą promocję gminy w ujęciu przyrodniczym, geograficznym, historycznym czy demograficznym,
- budowanie strategii gminy – będącej swojego rodzaju wizytówką a także wskazówką o kierunkach rozwoju gminy,
- wskazania walorów komunikacyjnych gminy,
- realizowanie programów wspierających rozwój terenów wiejskich,
- realizację inwestycji w infrastrukturę.

M. Adamowicz, A. Smarzewska podkreślają, że do działań wspomagających do prowadzenia działalności na terenach wiejskich zaliczyć można⁶:

- wskazywanie możliwości, gdzie można uzyskać wsparcie finansowe,
- wdrażanie programów pomocy doraźnej dla właścicieli firm;
- upraszczanie procedur formalnych;
- stosowanie preferencji podatkowych;
- draczanie terminów płatności, czy zwolnienia z płatności;
- odraczanie opłat lokalnych,
- stosowanie preferencyjnych poziomów czynszu.

Zadaniem władz samorządowych jest wytyczenie celów i ich realizacja poprzez działania zmierzające do poszukiwania rozwiązań, mających na celu zachowanie walorów środowiska przyrodniczego przy jednoczesnej realizacji założonych celów ekonomicznych.

⁵ M. Florek. 2005. Strategia i możliwości aplikacji instrumentów marketingu terytorialnego, w: Marketing terytorialny. Możliwości aplikacji, kierunki rozwoju, red. H. Szulce, M. Florek, AE, Poznań, s.174

⁶ M. Adamowicz, A. Smarzewska. 2006. Działania promocyjne stosowane przez samorządy gminne na przykładzie wybranych gmin województwa lubelskiego i mazowieckiego. W: Samorządy i społeczności lokalne w zrównoważonym rozwoju obszarów wiejskich. SGGW, ZN nr 40, Warszawa, s37 i 39

Marketing terytorialny powinien więc być docelową i systematyczną działalnością władz samorządowych, zmierzającą poprzez procesy wymiany i oddziaływania do rozpoznania, kształtowania i zaspokajania potrzeb oraz pragnień społeczności lokalnej⁷. Władza samorządowa występuje tu w roli podmiotu przygotowującego, organizującego i realizującego całość przedsięwzięć marketingowych dotyczących danego terenu wiejskiego, w tym i strategii marketingowej. Jej zadaniem jest także włączenie innych podmiotów wymienionych w wewnętrznym rynku docelowym do realizacji wspólnych celów.

3. Marketing na obszarach wiejskich w ocenie jego mieszkańców

W kształtowaniu rzeczywistość obszarów wiejskich kluczową rolę mają władze samorządowe. Kreując przyszłość zarządzanych obszarów wiejskich mogą wpłynąć na podnoszenie konkurencyjności regionu poprzez nakłady na strategię, jej realizację czy samoistne inwestowanie dla podniesienia walorów wsi. W tej kwestii wiele do powiedzenia mają też bezpośrednio zainteresowani – mieszkańcy wsi. Coraz częściej są oni osobami świadomymi potrzeb kształcenia, zdobywania wiedzy a także inwestowania w rozwój intelektualny. Rozumieją potrzebę promowania zamieszkiwanych przez siebie obszarów często uczestnicząc czy wspierając działania wskazane przez samorząd.

Należy też dodać, że w rozwoju obszarów wiejskich coraz większą rolę zaczynają odgrywać ludzie. To ich wykształcenie oraz predyspozycje, wiedza a także chęć stosowania nowych technologii i rozwiązań wpływają na całokształt działań gospo-darczych. „Rozwój przedsiębiorstw, organizacji, państw i całego świata w ostatnich kilku dziesięcioleciach wiąże się ze zmianą roli oraz proporcji zaangażowania poszczególnych czynników produkcji, to jest ziemi, kapitału, pracy i zarządzania w kierunku coraz większego znaczenia triady, którą stanowią informacja, wiedza i kreatywność”⁸.

Dla możliwości oceny potrzeb stosowania narzędzi promocyjnych w gminach województwa wybrano losowo 4 gminy – Dolice, Stare Czarnowo, Kobylanka, Bielice. Wybór gmin nie był przypadkowy, a podyktowany chęcią udziału w badaniu przedstawicieli gmin. Obszar badań podzielono na dwie grupy. Pierwsza to władze samorządowe i ich ocena oraz zaangażowanie w realizację postulatów dotyczących promocji gminy, a druga to badania ankietowe przeprowadzone z mieszkańcami wybranych gmin. W wyniku badań uzyskano 95% aprobatę władz w zakresie istotności promowania regionu i 84% aprobatę wśród mieszkańców wybranych gmin. Głównymi przesłankami do promocji regionu w ocenie władz jest podnoszenie atrakcyjności polegającej na podnoszeniu walorów przyrodniczych i możliwości szerzenia agroturystyki w regionie. Dla mieszkańców z kolei promocja

⁷ Komunikacja i partycypacja społeczna pod red. J.Hausner. AE, Kraków 1999, s.34

⁸ B. Klepacki: Niematerialne czynniki rozwoju rolnictwa polskiego. Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Zeszyt 1, Tom IX, Warszawa-Poznań-Kraków 2007, s. 231.

w przewadze odpowiedzi oznaczała napływ turystów, konsumentów, a co za tym idzie wzrost dochodów. Na pytania skierowane do władz o rozszerzenie spektrum narzędzi promocyjnych – w 62% ankiet uzyskano wyniki pozytywne, pozostali zaznaczali odpowiedź negatywną wskazując na jej wysoką kapitałochłonność. Mieszkańcy byli pozytywnie nastawieni na dalszą promocję w 78%. Pozostali uważali, że nic nie da się już zrobić (14%) lub iż nie jest to potrzebne (8%). Warto tu wskazać, że spośród 80 ankietowanych mieszkańców wsi 14 osób posiadało wykształcenie wyższe (co stanowi 17%), 35 osób posiadało wykształcenie średnie (44%), 23 osoby zawodowe (29%), a pozostali (10%) – podstawowe. Na pytania dotyczące pomysłów na dalszą promocję większość przedstawicieli władz wskazywała wytworzenie produktu regionalnego (52%), wykonanie lub podniesienie jakości tras rowerowych (67%), tworzenie miejsc do spędzania czasu wolnego (56%), udział w targach (44%). Mieszkańcy w przewadze wskazywali potrzebę podnoszenia jakości infrastruktury (64%), zachęcania inwestorów do prowadzenia działalności (55%) oraz na zwiększoną dbałość o utrzymanie czystości (38%).

Wnioski

Marketing jest dziedziną nauki i sztuki. Drugie ujęcie pozwala dowolnie kreować całokształt działań, mających na celu podniesienie atrakcyjności i efektywności funkcjonowania jednostki – tu gmin na obszarach wiejskich.

Nowoczesne metody zarządzania nie odnoszą się tylko do przedsiębiorstw ale także do gospodarstw rolnych, samorządów terytorialnych czy polityki państwa w zakresie kształtowania wizerunku polskiej wsi. Owe czynności polegają na umiejętności przewidywania zapotrzebowania, rozpoznawania i zaspokajania potrzeb na dobra i usługi od bieżących i przyszłych klientów, inwestorów, turystów czy konsumentów. Przesłanką marketingu terytorialnego są więc działania uwzględniające również zaspokajanie potrzeb mieszkańców danego obszaru.

Marketing przyczynia się do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej danego regionu.

Kreuje on zainteresowanie regionem nie tylko w odniesieniu do podmiotów wewnętrznych ale również zewnętrznych. Poprzez takie działania władze lokalne wspierając promocję regionu na zewnątrz, znajdują odniesienie w dochodach ludności oraz jej społecznym zadowoleniu. Taki stan rzeczy podnosi świadomość ludności wiejskiej oraz wzmacnia ich potrzeby dbałości o otoczenie, podnoszenia ich wiedzy i zrozumienia otaczającej, zmiennej rzeczywistości.

Literatura

1. Adamowicz M., Smarzewska A. 2006. Działania promocyjne stosowane przez samorządy gminne na przykładzie wybranych gmin województwa lubelskiego i mazowieckiego. W: Samorządy i społeczności lokalne w zrównoważonym rozwoju obszarów wiejskich. SGGW, ZN nr 40, Warszawa.
2. Bartosiewicz Julianna, 2003. Rolnictwo ekologiczne dewizą XXI wieku. Aura,

nr 4.

3. Bończak-Kucharska, Herbat K., Chmura K. 1998. Jak władze lokalne mogą wspierać przedsiębiorczość?, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Polska Fundacja Promocji Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa.
4. Florek M. 2005. Strategia i możliwości aplikacji instrumentów marketingu terytorialnego, [w:] Marketing terytorialny. Możliwości aplikacji, kierunki rozwoju, red. H. Szulce, M. Florek, AE, Poznań.
5. GUS, 2002r i 2005, Warszawa
6. Kapitał społeczny – aspekty teoretyczne i praktyczne pod red. H. Januszek. ZN nr 42 AE, Poznań 2004
7. Kłodziński M. Kapitał społeczny jako podstawowy czynnik różnicujący stopień rozwoju społeczno-gospodarczego gmin wiejskich. W: Strategie Rozwoju Lokalnego pod red. M. Adamowicza. Tom I. Aspekty instytucjonalne, SGGW, Warszawa 2003
8. Komunikacja i partycypacja społeczna pod red. J. Hausner. AE, Kraków 1999
9. Kotler Ph. 1999. Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola. Felberg SJA, Warszawa.
10. Markowski T., Karcz K. 1997. Badania marketingowe w praktyce. PWE, Warszawa
11. Materiały i opracowania Inspekcji Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych za lata 1999-2005
12. Przedsiębiorstwa i organizacje publiczne w zrównoważonym rozwoju obszarów wiejskich pod red. M. Adamowicza. Prace Nauk. SGGW, nr 39, Warszawa 2006
13. Rawski M. 2006. Dylematy budowania strategii w marketingu terytorialnym. W: Szanse i wyzwania współczesnego marketingu pod red. W. Delugi, J. Chotkowskiego. PTE, Koszalin

Streszczenie

W artykule przedstawiono działania marketingowe, które podejmowane są zarówno przez władze, jak i mieszkańców obszarów wiejskich. Ich celem jest promowanie regionu, podniesienie konkurencyjności, pobudzenie przedsiębiorczości mieszkańców wsi, zainteresowanie potencjalnych inwestorów, co w rezultacie może przyczynić się do podwyższenia stopy życia ludności.

Adres autora:

Elżbieta Kicka, PhD.

Zach University of Technology in Szczecin, Department of Economics

Department of Law and Real Estate

ul.Żółnierska 47, 71-210 Szczecin, Poland

tel.:+48(91)4496939

fax.:+48(91)4496940

email:elzbieta.kicka@zut.edu.pl

Modelovanie rozhodovacích procesov marketingových manažérov – trend k marketingovému inžinierstvu

Modelling decision-making processes of marketing managers - trend to marketing engineering

Jaroslav KITA

Úvod

Radikálny rozvoj marketingu spojený s explóziou informácií, nástupom nových informačných a komunikačných technológií vedie k tomu, že modelovanie rozhodovacích procesov marketingových manažérov sa čoraz viac dostáva do popredia záujmu a stáva sa základným prístupom moderného rozhodovania v tejto oblasti. Model tvorí jadro marketingového inžinierstva opierajúceho sa o využívanie interaktívnych modelov založených na komplementarite mentálnych a kvantitatívnych modelov. Väčšina marketingových manažérov uskutočňuje rozhodnutia založené na mentálnych modeloch. Proces tvorby formálnejších modelov umožňuje spresniť a aktualizovať mentálne modely a spojiť ich s úsudkami manažérov, tak aby sa dosiahol lepší výsledok rozhodovania na základe kombinácie oboch prístupov. Cieľom článku je podať prehľad problematiky modelovania ako základného prístupu a trendu od konceptuálneho marketingu k marketingovému inžinierstvu. V prvej časti sa článok zaoberá teoretickými aspektmi problematiky. V druhej časti vysvetľuje kritéria výberu a charakteristiku interaktívnych modelov. Konštatovania o význame modelovania a marketingového inžinierstva sú uvedené v závere článku.

1. Teoretické aspekty problematiky

Marketingoví manažéri rozhodujú o produktoch, distribúcii, cenách, obchodnom personáli, marketingovej komunikácii a podobne. Väčšina rozhodnutí sa uskutočňuje na základe mentálnych modeloch. Podľa B. Wierenga a G. H. Van Bruggena mentálne modely majú kvalitatívny charakter, sú subjektívne

a nekompletné¹, opierajú sa o intuíciu a skúsenosti, resp. aj o znalostí získaných z príslušnej vedeckej a odbornej literatúry o marketingu. V prípade, že rozhodovanie spočíva jedine na mentálnych modeloch rozhodovateľa, jeho skúsenosť, ktorá je špecifická každému jednotlivcovi a typu zodpovednosti vlastnej danej situácii, vedie tiež k prijatiu rozhodnutia, ktoré často akcentuje jeho pozíciu vo vzťahu k ostatným útvaram v podniku, napríklad manažéri predaja majú tendenciu rozhodovať o čo najnižšom reklamnom rozpočte v prospech výdavkov na obchodný personál, kým manažéri marketingovej komunikácie majú záujem na čo najvyššom rozpočte na reklamu. Marketing, ktorý sa výlučne opiera o mentálne modely rozhodovania sa nazýva konceptuálny. Alternatívnym prístupom k mentálnym modelom je marketingové inžinierstvo. Jeho vznik súvisí s výskumom v oblasti marketingu a informačných technológií, ktorý viedol k tvorbe marketingových modelov, marketingového informačného systému, marketingových expertných systémov, systémov podpory marketingovej kreativity a podobne, ktoré súhrnne možno označiť ako marketingový systém podpory rozhodovania a marketingového riadenia, ktorý sa v anglosaskej literatúre sa nazýva „Marketing Management Support Systems“. Marketingové inžinierstvo, podľa Y.Evrada, B.Prasa, E.Rouxu možno chápať ako systematický proces využívania údajov a marketingových znalostí pre účely rozhodovania a riadenia marketingových aktivít na základe plánovania, tvorby koncepcie a budovania systémov podpory rozhodovania a marketingového manažmentu. Podľa Wierenga, Van Bruggena a Staelina pojem marketingové inžinierstvo a systém podpory rozhodovania a marketingového manažmentu (Marketing Management Support Systems) možno považovať za synonymá². Marketingové inžinierstvo sa opiera sa predovšetkým o interaktívne modely, ktoré vedú k lepším a systematickejšími rozhodnutiam. Tieto modely predstavujú nové skutočnosti v myslení marketingových manažérov. Konštruujú sa na základe hypotéz, t.j. pravidiel modelu a v procese konfrontácie s empirickými faktami sa zdokonaľujú a vyvíjajú. Uvedené modely sú zvlášť užitočné, ak pomáhajú modifikovať mentálne modely a ak spochybňujú základné predpoklady a presvedčenie rozhodovateľa. Marketingové inžinierstvo sa stáva úspešným nie preto, že používané modely sú inteligentné ale preto, že sú používané inteligentnými marketingovými manažérmi. Títo manažéri sú si vedomí, že rozhodnutia, ktoré prijímajú ovplyvňujú činnosť početných partnerov v podniku. Tvorba vhodného modelu je však len polovicou riešenia problému. Druhá polovica spočíva v akceptovaní rozhodnutí ostatnými členmi podniku. Model, ktorý tvorí jadro marketingového inžinierstva tak môže napomáhať pochopiť a akceptovať rozhodnutia, pretože zahŕňa celý rad účastníkov rozhodovacieho procesu a zlepšuje komunikáciu v rámci podniku. Interaktívny model tak zachytáva

¹ (WIERENG, B., VAN BRUGGEN, G. H. *Marketing management support systems: principles, tools and implementation*. Springer 2000, s. 25.

² WIERENGA, B., VAN BRUGGEN, G. H., STAELIN, R. 1999. The succes of marketing management support systems. In *Marketing Science*. ISSN 0732-2399, 1999, vol. 18, no 3, s. 196-207.

najcharakteristickejšie prvky skúmaného objektu a ich vzájomné interakcie vysvetľujúce zložitý jav.

2. Kritéria výberu a charakteristika modelov

Na základe modelov reálnych zložitých situácií, marketingoví teoretici a praktici, získavajú ich zjednodušené zobrazenia s cieľom zlepšiť nielen úroveň poznania, ale aj zvýšiť efektívnosť samotnej marketingovej a obchodnej činnosti.

Konštrukcia modelov v marketingu³ je mimoriadne dôležitá aj pri skúmaní povahy rozhodovania. Rozhodovacie premenné musia umožniť charakterizovať možné rozhodnutia a realizovateľné riešenia. Je vhodné limitovať hodnoty, ktoré môžu nadobudnúť tieto premenné pomocou obmedzení, ktoré vyplývajú z prostredia popísaného parametrami. Obmedzenia vyjadrujú technické možnosti, limitované zdroje (finančné, ľudské, časové a podobne), resp. štrukturálne vzťahy medzi prvkami modelu, napríklad disponibilnú kvantitu v čase t = disponibilná kvantita v období $(t-1)$ – dopyt v období $(t-1)$ a t + dodávky v období $(t-1)$ atď.

Pokiaľ ide o špecifikáciu obmedzení, je vhodné vyhnúť sa príliš reštriktívnym, resp. rozporným obmedzeniam. Z tohto dôvodu treba rozlišovať obmedzenia, ktoré štrukturalizujú rozhodnutie a flexibilné obmedzenia, ktoré možno upravovať.

Súbor možných rozhodnutí a riešení je potrebné posúdiť podľa určitých kritérií. V niektorých prípadoch sa používa len jedno kritérium. Ide predovšetkým o technicko-operatívne problémy, ktoré sa hodnotia podľa kritéria nákladov, času a podobne. V prípade, že ide o výber rozhodnutia, hľadá sa optimálne riešenie podľa vybraného kritéria. Riešenie strategických problémov predpokladá využívanie viacerých kritérií. Okrem kvantitatívnych kritérií, akými sú náklady, prístupnosť, je potrebné použiť kvalitatívne kritériá, akými je napríklad dopad na prostredie. Výber rozhodnutia je taktiež podmienený preferenciami subjektu rozhodovania.

Žiadna forma modelu nie je vo svojej podstate lepšia než iná. Je však v akejkoľvek podobe základným prístupom moderného rozhodovania. Pred výberom vhodného modelu je treba najskôr zohľadniť aplikácie, ktoré majú byť vykonané na modeli.

2.1 Kritéria výberu modelu a charakteristika interaktívnych modelov

Existuje veľké množstvo kritérií, ktoré je možné zohľadniť v procese výberu modelu, z nich však nasledujúce sú zvlášť dôležité pre interaktívne modely⁴:

³ (EVRAD, Y., PRAS, B., ROUX, E. *Market. Fondemnts et méthodes des recherches en marketing*, Paris: Dunod, 2009. s. 644. ISBN 978-2-10-052796-0)³
LILien, L. G., KOTLER, P., MOORTHY, K. S. 1992. *Marketing models*. New Jersey: Prentice Hall International, 1992, 803s.

⁴ EVRAD, Y., PRAS, B., ROUX, E. *Market. Fondements et méthodes des recherches en marketing*, Paris: Dunod, 2009. s. 650 – 651.

- špecifikácia modelu (napríklad: zahŕňa model premenné, ktoré vyjadrujú rozhodovaciu situáciu a ich vzájomné vzťahy? definované premenné sú akcieschopné, t.j. kontrolovateľné manažérom? integruje model očakávané správanie premenných?);
- platnosť a hodnota modelu (napríklad: úroveň podrobnosti modelu zodpovedá disponibilným údajom? Reprodukujú model aktuálne trhové prostredie dostatočne presne? Je model aplikovateľný podľa používateľov? zobrazuje model študovaný zložitý jav kompletne a presne?);
- nastavenie modelu (napríklad: môže model zahŕňať údaje opierajúce sa o úsudky marketingových manažérov alebo o minulé údaje, resp. údaje pochádzajúcej z experimentovania? Proces nastavenia, resp. kalibrovania modelu je procesom určenia hodnôt vlastných parametrom. Možno použiť štatistické metódy (napríklad odhad), určité metódy založené na úsudku, resp. použiť kombináciu obidvoch prístupov;
- aplikácia modelu (napríklad: je možné model ľahko aplikovať? sú získané výsledky z modelovania zrozumiteľné a umožňujú používateľovi kontrolovať situáciu?).

Ak je rozhodnuté, ktorý model sa vyberie, je možné všetky kritéria zhrnúť do otázky: má model adekvátnu formu? V prípade pozitívnej odpovede možno konštatovať, že model zodpovedá danej situácii.

Interaktívne modely možno charakterizovať:

- vstupmi (inputs): ide o marketingové premenné, ktoré marketingový manažér môže kontrolovať, napríklad cena a ostatné prvky marketingového mixu, reklamný rozpočet, obchodný personál a podobne ako aj nekontrolovateľné premenné, akými sú veľkosť trhu, konkurenčné prostredie a podobne;
- interakciou: vzťahom medzi vstupmi a výstupmi (outputs), resp. premennými interakcie (úroveň dosahu na zákazníka, vnímanie produktu, úroveň predaja a rentability a podobne)
- cieľmi: zodpovedajú premenným s cieľom usmerňovať aktivity a sfunkčniť dané premenné (napríklad úroveň predaja v dôsledku podpory predaja, úroveň zapamätateľnosti značky ako dôsledok reklamnej kampane a podobne).

2.2 Klasifikácia interaktívnych modelov

Na základe modelov reálnych zložitých situácií, marketingoví teoretici a praktici, získavajú ich zjednodušené zobrazenia s cieľom zlepšiť nielen úroveň poznania, ale aj zvýšiť efektívnosť samotnej marketingovej a obchodnej činnosti. Konštrukcia modelov v marketingu⁵ je mimoriadne dôležitá aj pri skúmaní povahy rozhodovania. Modely možno charakterizovať z rôznych hľadísk, často sa týkajú každej zložky marketingového mixu a celej marketingovej funkcie⁶:

⁵ LILIE, L. G., KOTLER, P., MOORTHY, K. S. 1992. *Marketing models*. New Jersey: Prentice Hall International, 1992, 803s.

⁶ LEHU, J. M. 1996. *Praximarket*. Paris: Editions d'organisation, 1996, s. 212-234.

- počtom premenných: modely s jednou premennou, napríklad vzťahom medzi reklamou a predajom, resp. modely s viacerými premennými (zohľadňujú napríklad vzťahy ceny, reklamy a predaja).
- možnosťou zahrnúť do modelu konkurenciu, napríklad podľa toho či model explicitne integruje aktivity konkurencie alebo konkurencia je len jedným z prvkov prostredia;
- vzťahom medzi explicitnými premennými (napríklad podporou predaja, reklamou a podobne) a závislými premennými (napríklad predajom): každé dodatočné euro reklamného rozpočtu má vždy rovnaká dosah na predaj (lineárny vzťah) alebo každé dodatočné euro produkuje vyššie resp. nižšie tržby (vzťah vo forme krivky v tvare písmena S)?;
- statickou alebo dynamickou situáciou: uskutočniť analýzu súboru aktivít v priebehu vývoja alebo len vo vybranom časovom úseku?;
- charakterom individuálnej alebo agregovanej reakcie: modelovať reakcie jednotlivcov (s cieľom realizovať priamy marketing alebo cieľovo zamerať marketingové úsilie podniku), resp. globálne reakcie (suma reakcií jednotlivcov)?;
- úrovňou analyzovaného dopytu (predaj vo vzťahu trhovému podielu): na určenie predaja určitej značky možno sa pokúsiť analyzovať priamo predaj (najbežnejší postup) alebo analyzovať trhovú podiel a celkový dopyt oddelene.

Najjednoduchším modelom je model s jednou premennou v statickom a nesúťažnom prostredí. Na základe tohto modelu možno pristúpiť v k zavedeniu ďalších premenných a prejsť od statického modelu k dynamickému modelu a zohľadniť konkurenciu.

Pokiaľ ide o vzťahy medzi premennými tieto môžu nadobudnúť rôzne matematické formy.

1. Lineárne vzťahy

Najjednoduchšie vzťahy spočívajú na predpoklade, že činnosť každej obchodnej premennej vytvára na úrovni predaja konštantný a nezávislý efekt od ostatných efektov.

Získame lineárnu rovnicu, ktorej forma je nasledujúca:

$$V = K + qQ + pP + bB + cC + mM + rR$$

kde:

V = predaj produktu

K = konštanta,

q, p, b, c, m, r = koeficienti senzibility predaja rôznych obchodných premenných,

Q, P, B, C, M, R = obchodné premenné: kvalita produktu, cena, reklama, cena konkurenčných produktov, motivácia, príjmy.

Často špecialisti pripúšťajú lineárnu formu, aby vytvorili model. Dva hlavné dôvody takéhoto rozhodnutia sú, že vedie k jednoduchosti a k akceptovateľnej postupnosti riešenia tohto typu vzťahu.

2. Nelineárne vzťahy

V niektorých prípadoch existujú iné komplexnejšie vzťahy, napríklad v prípade transpozície Cobb – Douglasovej produkčnej funkcie P. Kotlerom z oblasti výroby do oblasti marketingu. Na tomto základe upustil od lineárneho vzťahu a zvolil si formu vyjadrenú nasledujúcim spôsobom:

$$V = K \cdot Q^q \cdot P^p \cdot B^b \cdot C^c \cdot M^m \cdot R^r$$

V niektorých prípadoch exponenciálna forma preukazuje lepšie zohľadnenie reality než lineárna forma, pretože ukazuje možné interakcie všetkých premenných.

Možno konštatovať, že odborník, ktorý tvorí model pre marketingové použitie podobne ako všetci, ktorí používajú model v ďalších technických alebo vedeckých disciplínach, izoluje niektoré obchodné javy, redukuje zložitosť reálnych situácií. Zjednodušuje ich s cieľom aplikovať vzťahy, ktoré sa zdajú najdôležitejšie z hľadiska riešenia daného problému.

Súbor možných rozhodnutí a riešení je potrebné posúdiť podľa určitých kritérií. V niektorých prípadoch sa používa len jedno kritérium. Ide predovšetkým o technicko-operatívne problémy, ktoré sa hodnotia podľa kritéria nákladov, času a podobne. V prípade, že ide o výber rozhodnutia, hľadá sa optimálne riešenie podľa vybraného kritéria. Riešenie strategických problémov predpokladá využívanie viacerých kritérií. Okrem kvantitatívnych kritérií, akými sú náklady, prístupnosť, je potrebné použiť kvalitatívne kritériá, akými je napríklad dopad na prostredie. Výber rozhodnutia je taktiež podmienený preferenciami subjektu rozhodovania.

Okrem interaktívnych kvantitatívnych modelov opierajúcich sa o rovnice, ktoré objasňujú analytickú formálnu štruktúru trhu významnú úlohu v marketingovom modelovaní majú dve iné formy modelovania založené na zdieľaných skúsenostiach a kvalitatívne modely.

V prípade, že sa nedisponuje s údajmi, ktoré charakterizujú reakcie trhu, získavanie skúsenosti od veľkého počtu podnikov umožňuje vypracovať štandardy a smernice na základe zozbieraných údajov. Tento zber informácií sa uskutočňuje mnohými spôsobmi. Jednou z takýchto metód je benchmarking (porovnanie a meranie produktov, procesov a metód vlastnej organizácie s tými podnikmi, ktoré boli uznané ako vhodné pre uvedené meranie, za účelom definovať ciele zlepšovania vlastných aktivít). Nové formy benchmarkingu poskytujú spätnú väzbu účastníkom procesu v reálnom čase s cieľom stimulovať účastníkov procesu na rýchle poskytovanie presných informácií

Niektoré situácie rozhodovania vyžadujú kvalitatívny prístup, napríklad vypracovanie novej správy pre reklamnú kampaň v rozdielnom kultúrnom prostredí. V tomto prípade sa využívajú kvalitatívne modely, ktoré napríklad opisom vyjadrujú štruktúru javu a vystihujú všetky jeho zložky a charakteristiky. Opisný

smer rozhodovania môže využívať aj niektoré prvky aparátu formálneho rozhodovania.. To znamená, že okrem verbálnej podoby využívajú aj formálne prvky, orientované grafy, vývojové diagramy a podobne. Treba však poznamenať, že používané formálne prvky ostávajú iba nástrojmi, pretože v rozhodovaní sa dostáva do popredia „ľudský“ faktor. Spoločným menovateľom všetkých typov modelov v rámci tejto kategórie je teda deskripcia situácie. Správna deskripcia situácie slúži diagnostike a určeniu smeru riešenia problému.

Keď interaktívny model spočíva v tvorbe pravidiel, možno použiť techniky umelej inteligencie na stanovenie odporúčaní v špecifickej rozhodovacej situácii. Takéto súbory pravidiel sú používané na rozvoj expertných systémov, resp. systémov na podporu heuristického rozhodovania. Tieto modely integrujú znalosti, fakty opisujúce prostredie rozhodovania, postup identifikácie používaných heuristík, mechanizmus úsudkov umožňujúci preskúmať rôzne postupy. Medzi kvalitatívne modely patria napríklad Marketing Edge, vypracovaný Cebrzynskim v roku 1987⁷ ktorý sa zaoberá problémami strategickej úvahy a jeho cieľom je pomôcť rozhodovateľovi vo výbere trhu, identifikácii potrieb spotrebiteľov a stanoviť cenu. V roku 1989 S. Ram a S. Ram⁸ vypracovali model Innovator s cieľom stanoviť potenciálny úspech nových produktov v oblasti finančných služieb. Model ADCAD (Advertising Communication Approach Designer) vypracovaný R.R.Burke a kolektívom v roku 1990⁹ má za cieľ pomôcť rozhodovateľovi v hodnotení reklamných správ a vybrať príslušnú stratégiu. SMAS (Strategic Market Assessment System, vypracovaný v roku 1994 M. J. Liberatore, A. C. Stylianou¹⁰.

Záver

Efektívne využitie marketingových modelov je ešte pomerne zriedkavé, pretože rozhodnutia väčšiny marketingových manažérov týkajúce sa produktov, cien, distribúcie, komunikácie, riadenia obchodného personálu a podobne sa prijímajú na základe mentálnych modelov, opierajúcich sa o intuíciu a skúsenosť, hoci vhodný kvantitatívny model môže urýchliť proces analýzy a byť hnacou silou marketingového poznania. Narastajúca dostupnosť rôznych metód modelovania posilňuje tento trend. Napriek svojmu významu, modelovanie rozhodovacích

⁷ MOUTINHO, L., CURRY, B., DAVIES, S., RITA, P. 1994. *Computer Modelling and Expert Systems in Marketing*. New York: Routledge, 1994, 69-70 s.

⁸ (RAM, S., RAM, S. 1996. Validation of expert systems for innovation management: Issues, methodology, and empirical assessment. In *Journal of Product Innovation Management*. ISSN 0737-6782, 1996, vol 13, issue 1 january 1996, s. 53-68.)

⁹ BURKE, R. R., RANGASWAMY, A., WIND, J. ELIASHRERG, J. 1990. A knowledge – based system for advertising design. In *Marketing science*. ISSN 0732-2399. 1990, vol. 9, no 3, s. 212-229.

¹⁰ LIBERATORE, M. J., STYLIANOU, A. C. 1994. Using knowledge – based systems for strategic market assessment. In *Information and Management*. ISSN 1062-7375. 1994, vol. 27, no 4, s. 221-232

procesov nie je v súčasnosti ešte osobitným povoláním. Z tohto dôvodu treba venovať pozornosť prístupom, ktoré postupne vedú k tvorbe modelu a vzdelávaniu odborníkov kompetentných riešiť danú problematiku. Konštruovanie modelov je dôležitou pomôckou na lepšie chápanie javov v oblasti marketingu. Modelový prístup umožňuje formuláciu problému, použitie adekvátnych metód rozhodovania, experimentovanie v rozhodovaní a rozvoj marketingového inžinierstva.

Tým, že v marketingovom inžinierstve sa stretáva konceptuálny a praktický marketing, možno dosiahnuť rovnováhu medzi obidvomi prístupmi s cieľom lepšieho manažmentu podnikov. Marketingové inžinierstvo medzi rôznymi nástrojmi riadenia podnikov stáva sa tak hybnou silou konkurencieschopnosti podnikov.

Literatúra:

1. BURKE, R. R., RANGASWAMY, A., WIND, J. ELIASHRERG, J. 1990. A knowledge – based system for advertising design. In *Marketing science*. ISSN 0732-2399. 1990, vol. 9, no 3, s. 212-229.
2. EVRAD, Y., PRAS, B., ROUX, E. *Market. Fondemnts et méthodes des recherches en marketing*, s. 644, 703 s. ISBN 978-2-10-052796-0
3. LEHU, J. M. 1996. *Praximarket*. Paris: Editions d'organisation, 1996, 431 s. ISBN 2-908071-25-8
4. LIBERATORE, M. J., STYLIANOU, A, C. 1994. Using knowledge – based systems for strategic market assessment. In *Information and Management*. ISSN 1062-7375. 1994, vol. 27, no 4, s. 221-232
5. MOUTINHO, L., CURRY, B., DAVIES, S., RITA, P. 1994. *Computer Modelling and Expert Systems in Marketing*. New York: Routledge, 1994, 70 s. ISBN 0-415-08983-2
6. LILIEN, L. G. – KOTLER, P. – MOORTHY, K. S. 1992. *Marketing models*. New Jersey: Prentice Hall International, 1992, 803s. ISBN 0-13-561929-7.
7. VALLIN, P. – VANDERPOOTEN, D. 2002. *Aide à la décision*. Paris: Ellipses Edition Marketing, 2002. 224s. ISBN 2-7298-1114.
8. RAM, S., RAM, S. 1996. Validation of expert systems for innovation management: Issues, methodology, and emprical assement. In *Journal of Product Innovation Management*. ISSN 0737-6782, 1996, vol 13, issue 1 january 1996, s. 53-68.
9. WIERENGA, B., VAN BRUGGEN, G. H., STAELIN, R. 1999. The succes of marketing management support systems. In *Marketing Science*. ISSN 0732-2399, 1999, vol. 18, no 3, s. 196-207
10. WIERENGA, B., VAN BRUGGEN, G.H. *Marketing management support systems: principles, tools and implementation*. Springer 2000, 341 s. ISBN 0-7923-8615-9

Summary

The aim of the article is to give an overview of modeling issues as the basic approach and conceptual marketing trend from engineering to marketing. In the first part of the article deals with theoretical aspects of the problem. The second part explains the selection criteria and characteristics of interactive models. The findings of the importance of modeling and marketing engineering are listed at the end of the article.

Kľúčové slová:

koncepčný marketing, marketing, marketingové inžinierstvo, modelovanie, interaktívne modely

Adresa autora:

prof. Ing. Jaroslav Kita, CSc.
Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava
tel.: +0421(0)2 / 672 91 552
fax.: + 0421(0)2 / 672 91 149
e-mail: jaroslav.kita@euba.sk

Dostupnosť ako základný prvok atraktívnosti predajne

Accessibility as an essential element of attractiveness of the retail unit

Pavol KITA

Úvod

Maloobchod je v mnohých mestách, resp. regiónoch považovaný za odvetvie zabezpečujúce jeho sociálno-ekonomický rozvoj. Okrem nevýhnutných prírodných, kultúrnych a historických predpokladov spolu s materiálno-technologickou základňou maloobchodu sa na rozvoji mesta, resp. regiónu významným spôsobom podieľa aj jeho dopravná dostupnosť. Dobrá dostupnosť mesta prispieva k jeho celkovej atraktivite, čo sa môže prejaviť aj jeho zvýšenej návštevnosti. Naopak, nepriaznivá úroveň dostupnosti mesta môže spôsobiť nedostatočné využitie potenciálu maloobchodu, čo sa prejavuje najčastejšie na nízkej úrovni tržieb a predajnej plochy predajní. Cieľom článku je analýza dostupnosti maloobchodných predajní v meste Bratislava a možnosti zvýšenia ich atraktívnosti.

1 Metodika práce

Priestorové interakcie sú výsledkom pôsobenia mnohých faktorov a poukazujú na vzájomnú závislosť a fungovanie rôznych javov¹. V prípade maloobchodu sa interakcie vytvárajú hlavne medzi miestom bydliska zákazníka a miestom, ktoré najčastejšie navštevuje (práca, oddych), pričom na interakcie má vplyv samotná existencia mobility zákazníka. Vnímanie, resp. percepčia dostupnosti predajne zákazníkom vytvára základný faktor atraktívnosti predajne. Diferenciácia atraktívnosti, možností a potrieb obyvateľov, ako aj možností dosiahnutia jednotlivých miest predaja vedú k rozdielom v konkurencieschopnosti maloobchodných predajní.

V rámci územnej analýzy ako predpokladu pre rozhodovanie o umiestnení maloobchodnej predajne je dôležité uvedomiť si, že s týmto rozhodnutím sa

¹ WIECKOWSKI, M., MICHNIAK, D. 2012. Možnosti zlepšenia dostupnosti a rozvoja cestovného ruchu v Poľsko-Slovenskom pohraničí. Bratislava: Geografický ústav, 2012, s. 34.

stanovuje vzdialenosť k zákazníkovi, ktorý musí na prekonanie vzdialenosti vyvinúť určité úsilie, stráviť čas a vynaložiť náklady na prípadnú dopravu². Dostupnosť predajne predstavuje dosiahnuteľnosť ponuky predajne v tzv. prijateľnom čase z hľadiska zákazníka³. Je obsahom dochádzkovej vzdialenosti. Časová dostupnosť je určená nielen vzdialenosťou, ale aj spôsobom prekonávania vzdialenosti a ďalšími faktormi. Z toho vyplýva vnímaná atraktivita predajne, ktorá je priamo úmerná jej dostupnosti vzhľadom na stupeň špecializácie ponuky. Možno konštatovať, že atraktívne umiestnenie predajne súvisí s tromi prvkami: zákazník, cestná sieť a maloobchodná sieť v danom meste, resp. obci⁴. Ich vzájomné interakcie vedúce k atraktivnosti predajne znázorňuje nasledujúca schéma č. 1.

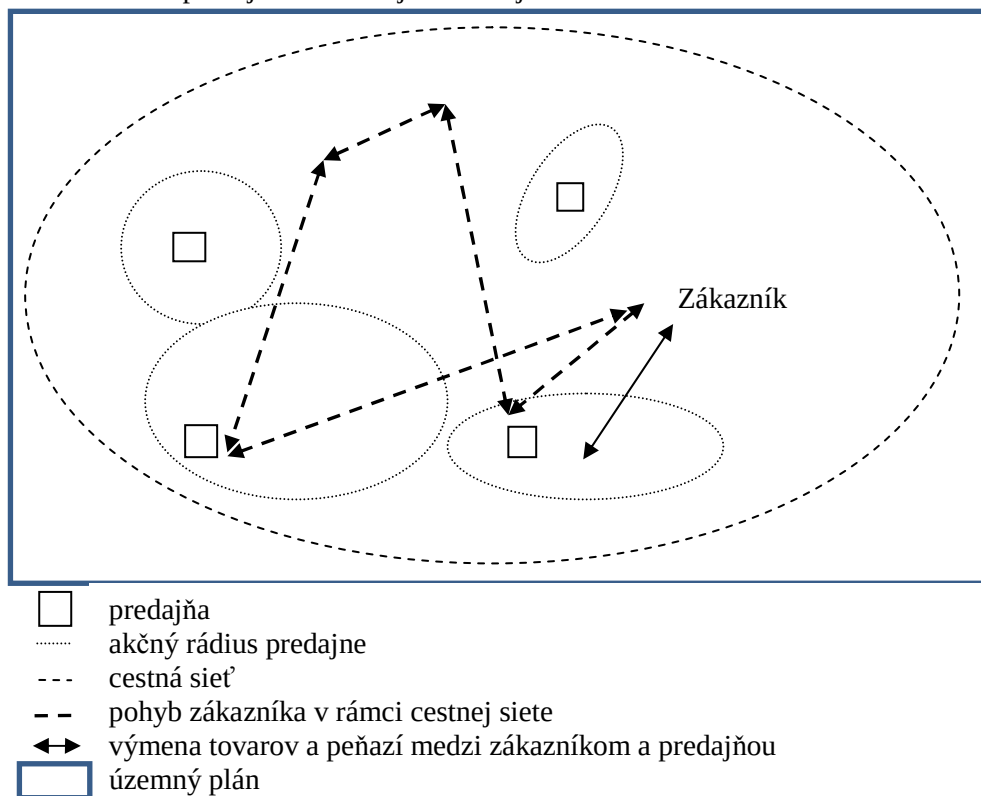


Schéma č. 1 Interakcia zákazník-predajňa-cestná sieť

² ŠVEDA, M., KRIŽAN, F. 2012. Prejavy komerčnej suburbanizácie vo vybraných odvetviach hospodárstva v zázemí Bratislavy. *Ekonomický časopis*, roč.60, 2012, č. 5, s. 460-481.

³ PRAŽSKÁ, L. JINDRA, J. a kol. 2012 *Obchodní podnikání*. Praha: Management Press. 2012, s. 756.

⁴ TREMBOŠOVÁ, M. *Geografické aspekty maloobchodnej siete mesta Nitra*. Nitra: UKF v Nitre, 2012. s. 7.

Zdroj: vlastné spracovanie.

Zákazník je priťahovaný ponukou predajne, ktorá tak vytvára jej akčný rádius a zároveň vyjadruje ochotu zákazníka navštíviť rôzne vzdialené predajne od jeho miesta bydliska v rámci danej cestnej siete mesta. Schéma 1 poukazuje aj na priestorové správanie zákazníka, ktorý o návšteve predajne rozhoduje samostatne a najčastejšie podľa ponuky predajne, možnosti prepravy, úrovne disponibilných finančných prostriedkov a jeho motivácie. Preto distributér musí pri umiestňovaní predajne vychádzať z jeho nákupného správania pri hodnotení potenciálu danej záujmovej oblasti (schéma č. 2).

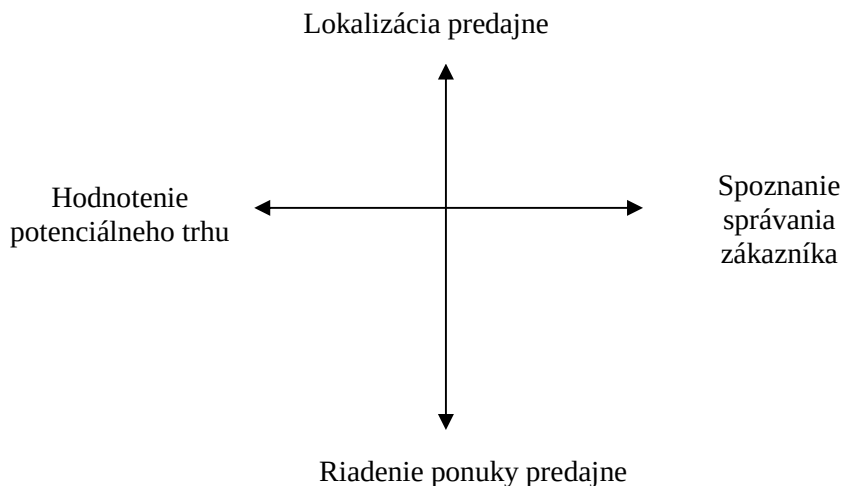


Schéma č. 2 Východiská distributéra pri lokalizácii predajne

Zdroj: DOUARD, J.-P., HEITZ, M. Le géomarketing. Paris: Dunod, 2004, s. 62.

Kritériá lokalizácie predajne sa vzťahujú na priestorovú dimenziu geomarketingu, ktorý spája geografiu s databázou údajov charakterizujúcou nákupné správanie spotrebiteľov, čo umožňuje jednak personifikovať ponuku predajne vzhľadom na podmienky lokalizácie a jednak analyzovať výber vhodných segmentov zákazníkov podľa ich prostredia, a vytvoriť týmto spôsobom účinný nástroj spoznávania správania spotrebiteľov a rozvinúť efektívny marketing predajne. Uvedené kritériá sú hodnotené zákazníkmi a možno ich zobrazit' pomocou multidimenzionálneho škálovania. Použitie multidimenzionálneho škálovania, ako alternatívy faktorovej analýzy zjednodušuje a sprehľadňuje informáciu pre distributéra pri spoznávaní jeho potenciálnych zákazníkov.

Cieľom tejto metódy je nájsť zmysluplné skryté dimenzie, ktoré umožnia marketingovému manažérovi vysvetliť zistené podobnosti alebo rozdielnosti (vzdialenosti) medzi skúmanými objektmi. Princíp metódy spočíva v presúvaní objektov v priestore, ktorý je vymedzený určitým počtom dimenzií a skúmaní

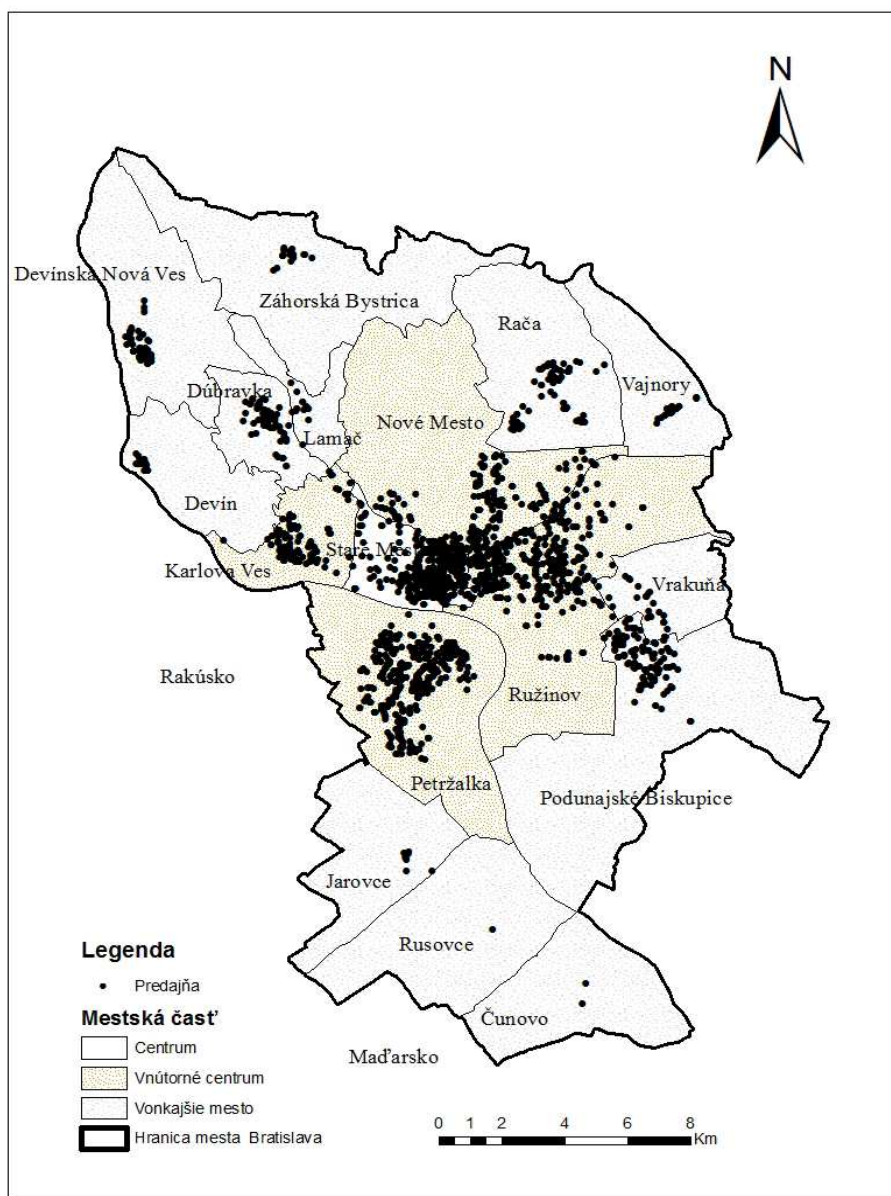
dosahu daného usporiadania na reprodukciu pôvodných vzdialeností medzi objektmi. Zmyslom metódy je optimálne znížiť počet dát a skúmať vzťahy objektov v redukovanom priestore. Z hľadiska názornosti výsledkov vzhľadom na možnosti optického vyhodnotenia vzťahov, je výhodné obmedziť sa na maximálne trojrozmerný priestor. Každé súradnicovej osi priradíme význam, vyplývajúci z rozhodujúcich vlastností hodnotených objektov podľa ich polohy v priestore. Hoci sú výstupy metódy aj číselné, ide pri nej hlavne o vizuálnu techniku. Objekty zobrazujeme v redukovanom priestore, ktorým je tzv. mapa vnímania a ktorá býva základným vodítkom pre interpretáciu vzťahov medzi objektmi. Táto metóda má užitočné a veľmi časté uplatnenie v marketingovom výskume. Je užitočná pri štúdiu spotrebiteľských vzťahov, zvlášť vzťahov týkajúcich sa vnímania a preferencií výrobkov a služieb⁷. Umožňuje identifikovať atribúty, ktoré sú dôležité pre spotrebiteľov a merať ich relatívnu dôležitosť.

2 Výsledky a diskusia

Uskutočnený prieskum v roku 2011 na území hlavného mesta Slovenskej republiky Bratislavy, mal za cieľ tvorbu máp priestorového rozmiestnenia maloobchodnej siete na území mesta s využitím poznatkov geomarketingu a tvorby databázy údajov o maloobchodnej sieti ako súčasti geografického informačného systému. Okrem iného sa týkal aj vnímania dostupnosti predajní maloobchodných reťazcov predávajúcich potraviny zákazníkom.

Na získanie odpovedí bol použitý štandardizovaný dotazník, ktorý vyplnilo 11 389 respondentov nakupujúcich v maloobchodných prevádzkach umiestnených v jednotlivých mestských častiach v Bratislave. Respondenti museli splňať podmienku mať trvalé, resp. prechodné bydlisko v Bratislave a mať najmenej 18 rokov.

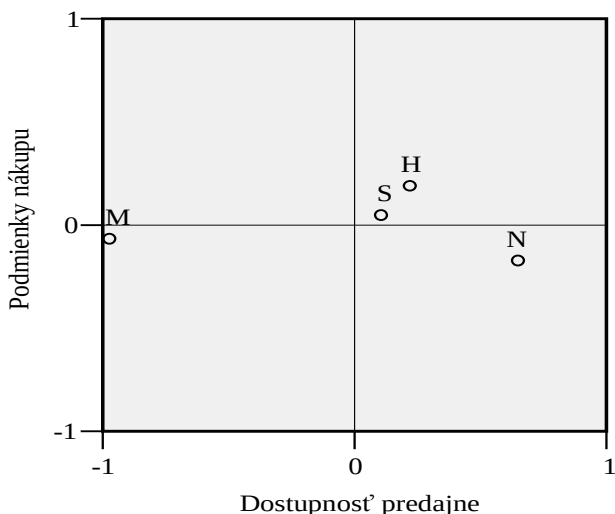
⁷ BOUČKOVÁ, J., HORÁKOVÁ, H., KALIŠOVÁ, L., KOUDELKA, J., ŠLECHTOVÁ, J., STEHLÍK, E. 2007. *Základy marketingu*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, VŠE, 2007, s. 36.



Mapa 1 Rozmiestnenie maloobchodných predajní v meste Bratislava v roku 2011

Zdroj: Výsledky prieskumu projektu VEGA č. 1/0039/11 Geografický informačný systém ako zdroj strategickej inovácie podniku z hľadiska posilnenia jeho konkurencieschopnosti.

Všeobecne vnímanie atraktívnosti rôznych formátov predajní zákazníkmi ilustruje mapa č. 2.



Mapa 2 Mapa vnímania atraktívnosti formátov predajní

Vysvetlivky: M: malometrážna predajňa, S: supermarket, H: hypermarket, N: nepreferuje ani jeden z uvedených formátov predajní.

Zdroj: Výsledky prieskumu projektu VEGA č. 1/0039/11 Geografický informačný systém ako zdroj strategickej inovácie podniku z hľadiska posilnenia jeho konkurencieschopnosti.

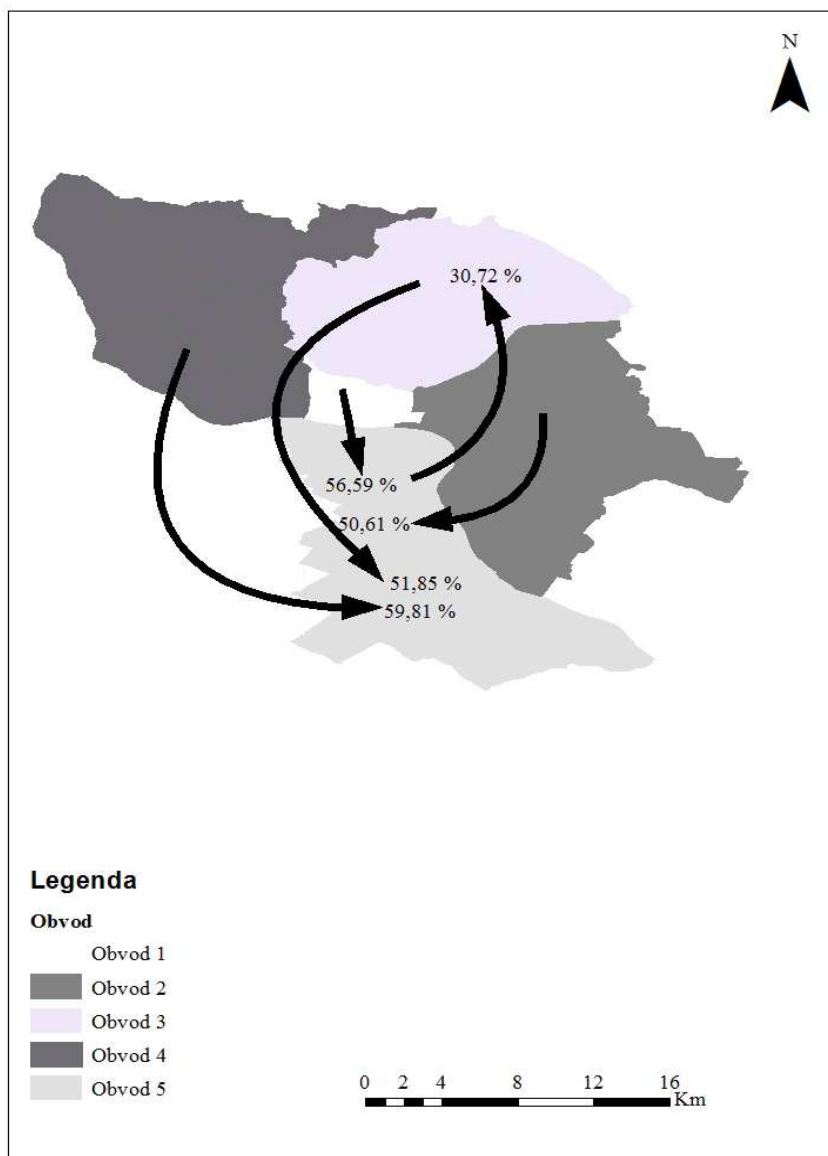
Obľúbenosť hypermarketov a supermarketov vyplýva zo skutočnosti, že zákazníci všeobecne uvádzajú, že preferujú automobil (priemer 1,87) ako prostriedok prepravy do predajní a strávia priemerný čas presunmi za nákupmi v dĺžke takmer 14 minút. Zákazníci, ktorí označili možnosť nepreferovať ani jeden z uvedených typov formátov predajní naznačujú, že nakupovali v danej chvíli, práve tam, kde im to práve vyhovovalo. Tabuľka č. 1 uvádza presnejšie odpovede respondentov na otázku, aký spôsob dopravy do predajne potravín preferujú.

Tabuľka č. 1 Spôsob prepravy zákazníka do predajne potravín

Spôsob	Podiel respondentov	Priemerný čas
Autom	40,82 %	13,50 min.
MHD	30,28 %	16,36 min.
Pešo+ostatné	28,42 %	13,50 min.
Neuviedlo	0,47 %	11,83 min.
Spolu	100 %	

Zdroj: Výsledky prieskumu projektu VEGA č. 1/0039/11 Geografický informačný systém ako zdroj strategickej inovácie podniku z hľadiska posilnenia jeho konkurencieschopnosti.

Presun zákazníkov do obľúbených predajní nachádzajúcich sa v inom obvode mesta Bratislava zo svojho miesta bydliska uvádza mapa č. 3.



Mapa 3 Hlavný nákupný tok zákazníkov medzi jednotlivými obvodmi mesta Bratislava v roku 2011

Zdroj: Výsledky prieskumu projektu VEGA č. 1/0039/11 Geografický informačný systém ako zdroj strategickej inovácie podniku z hľadiska posilnenia jeho konkurencieschopnosti.

Zákazníci bývajúci v 1. obvode najčastejšie navštevujú predajne v 5. obvode a následne v 2. obvode, t. j. 11,60 % a 3. obvode, t. j. 13,44 % zákazníkov. V rámci prvého obvodu nakupuje len 9,58 % zákazníkov. Najmenej navštevujú predajne nachádzajúce sa v 4. obvode. Len 7,91 % zákazníkov nakupuje mimo mesta Bratislava. Podiel respondentov žijúcich v tomto obvode, ktorí neuviedli, či dochádzajú, resp. nedochádzajú do predajní v inom obvode, predstavuje 28,84 %. Celkovo možno konštatovať, že 61,58 % respondentov bývajúcich v 1. obvode nakupuje v inom obvode.

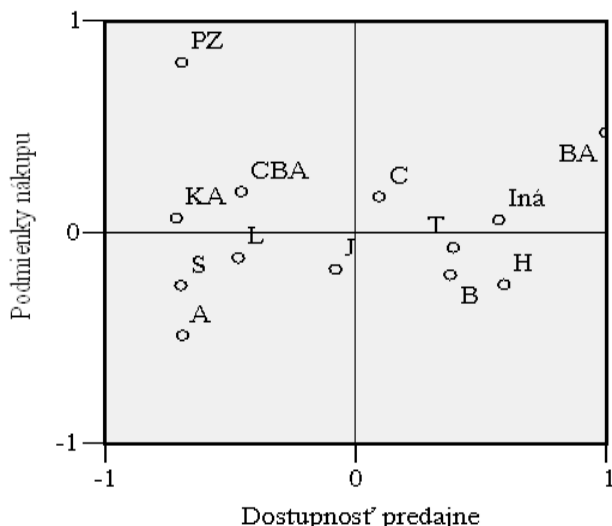
Zákazníci žijúci v 2. obvode najčastejšie nakupujú v predajniach sídliacich v 5. obvode. Ďalej cestujú do predajní nachádzajúcich sa v 3. obvode, t. j. 16,75 % zákazníkov a v 1. obvode, t. j. 15,80 %. V rámci 2. obvodu nakupuje 15,65 % zákazníkov. Najmenej navštevujú predajne nachádzajúce sa v 4. obvode. Zákazníci nakupujúci mimo mesta Bratislava predstavujú podiel 9,39 %. Podiel respondentov žijúcich v tomto obvode, ktorí neuviedli, či dochádzajú, resp. nedochádzajú do predajní v inom obvode, predstavuje 29,13 %. Celkovo možno konštatovať, že 55,22 % respondentov bývajúcich v 2. obvode nakupuje v inom obvode.

Zákazníci sídliaci v 3. obvode najčastejšie cestujú do predajní sídliacich v 5. obvode. Ďalej navštevujú predajne umiestnené v 1. Obvode, t. j. 16,75 % a 2. obvod, t. j. 14,49 %. Najmenej navštevujú predajne nachádzajúce sa v 4. obvode. V rámci 3. obvodu nakupuje 18,48 % zákazníkov. Až 10,71 % zákazníkov nakupuje mimo mesta Bratislava. Podiel respondentov žijúcich v tomto obvode, ktorí neuviedli, či dochádzajú, resp. nedochádzajú do predajní v inom obvode, predstavuje 29,81 %. Celkovo možno konštatovať, že 51,71 % respondentov bývajúcich v 3. obvode nakupuje v inom obvode.

Zákazníci sídliaci v 4. obvode najčastejšie cestujú do predajní sídliacich v 5. obvode. Ďalej navštevujú predajne umiestnené v 3. obvode, t. j. 14,51 % a 1. obvod, t. j. 11,69 %. Najmenej navštevujú predajne nachádzajúce sa v 2. obvode. V rámci 4. obvodu nakupuje 15,16 % zákazníkov. Len 3,65 % zákazníkov nakupuje mimo mesta Bratislava. Podiel respondentov žijúcich v tomto obvode, ktorí neuviedli, či dochádzajú, resp. nedochádzajú do predajní v inom obvode, predstavuje 24,81 %. Celkovo možno konštatovať, že 51,71 % respondentov bývajúcich v 3. obvode nakupuje v inom obvode.

Zákazníci žijúci v 5. obvode najčastejšie nakupujú v predajniach sídliacich v 3. obvode. Ďalej cestujú do predajní nachádzajúcich sa v 1. obvode, t. j. 26,76 % zákazníkov a v 2. obvode, t. j. 24,01 %. V rámci 5. obvodu nakupuje až 36,81 % zákazníkov. Najmenej navštevujú predajne nachádzajúce sa v 4. obvode len 6,20 %. Zákazníci nakupujúci mimo mesta Bratislava predstavujú podiel 12,31 %. Podiel respondentov žijúcich v tomto obvode, ktorí neuviedli, či dochádzajú, resp. nedochádzajú do predajní v inom obvode, predstavuje 30,23 %. Celkovo možno konštatovať, že 32,96 % respondentov bývajúcich v 5. obvode nakupuje v inom obvode.

Na tomto základe možno charakterizovať atraktivnosť predajní jednotlivých maloobchodných reťazcov predávajúcich potraviny, ktorých predajne pôsobili v roku 2011 v rôznych obvodoch mesta (mapa č. 4).



Mapa 3 Atraktivnosť predajní maloobchodných reťazcov v roku 2011

Vysvetlivky: PZ-Prima zdroj, C-Carrefour, BA-balla, B-Billa, A-Albert, L-Lidl, Ka-Kaufland, H-Hypernova, T-Tesco, S-Moja samoška, Iná-predajňa iného maloobchodného reťazca.

Zdroj: Výsledky prieskumu projektu VEGA č. 1/0039/11 Geografický informačný systém ako zdroj strategickej inovácie podniku z hľadiska posilnenia jeho konkurencieschopnosti.

Z mapy č. 4 vyplýva, že predajne reťazcov Carrefour, Billa, Tesco, Balla a Ahold (Hypernova) sú vnímané z hľadiska dostupnosti na dobrej úrovni. To vyplýva zo skutočnosti, že ich predajne sa nachádzajú buď v nákupných centrách (Carrefour, Billa, Ahold), resp. samostatne (Tesco), kde je zabezpečené parkovanie a vhodné spojenie mestskou hromadnou dopravou. Predajne Albert, Lidl, Jednota COOP, CBA či Kaufland, Moja Samoška, ktoré sa nachádzajú najčastejšie v rámci mestských štvrtí v blízkosti domova zákazníkov, kde nie je problém s dostupnosťou môžu byť hodnotené z hľadiska nákupných podmienok, t. j. cena, šírka ponuky, personál, vybavenie predajne, prevádzková doba a iné faktory ovplyvňujúce ich vnímanie, akými sú poznanie ponuky predajne alebo početnosť predajní maloobchodného reťazca, imidž a iné.

Záver

Lepšie spoznať priestorové správanie zákazníka distribútorovi umožňuje pochopiť atraktivnosť predajne a naplánovať budúcu implantáciu novej predajne. Z výsledkov prieskumu vyplýva, že z celkového počtu obyvateľov Bratislavy najčastejšie cestujú do iných obvodov obyvateľia 4. obvodu, aby nakúpili v ich obľúbenej predajni. Naopak najmenej do iného obvodu cestujú obyvateľia 5. obvodu. Z toho vyplývajú rozdiely medzi štruktúrou predajní v týchto obvodoch, čo sa prejavuje na ponuke produktov zohľadňujúcich spôsob a udalosti každodenného života spotrebiteľa (miesto práce, miesto oddychu) daného obvodu. Na základe vnímania obľúbenosti formátov predajní a predajní jednotlivých maloobchodných reťazcov možno konštatovať, že dostupnosť je strategickým prvkom ich trhovej pozície. Geografická dimenzia v analýze správania spotrebiteľov umožňuje sledovať podľa geografických zón ich preferencie, správanie a zvyky vzhľadom na vzdialenosť rôznych implantovaných predajní v danom území.

Literatúra:

1. DOUARD, J.-P., HEITZ, M. *Le géomarketing*. Paris: Dunod, 2004, s. 62.
2. BOUČKOVÁ, J., HORÁKOVÁ, H., KALIŠOVÁ, L., KOUDELKA, J., ŠLECHTOVÁ, J. - STEHLÍK, E. 2007. *Základy marketingu*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, VŠE, 2007. ISBN 978-80-245-1169-6
3. ŠVEDA, M., KRIŽAN, F. 2012. Prejavy komerčnej suburbanizácie vo vybraných odvetviach hospodárstva v zázemí Bratislavy. *Ekonomický časopis*, roč.60, 2012, č. 5, s. 460-481.
4. PRAŽSKÁ, L. JINDRA, J. a kol. 2012. *Obchodní podnikání*. Praha: Management Press. 2012. 874 s. ISBN 80-7261-059-7
5. TREMBOŠOVÁ, M. 2012. *Geografické aspekty maloobchodnej siete mesta Nitra*. Nitra: UKF v Nitre. 2012. 157 s. ISBN 978-80-558-0105-6.
6. WIĘCKOWSKI, M., MICHNIAK, D. 2012. *Možnosti zlepšenia dostupnosti a rozvoja cestovného ruchu v Poľsko-Slovenskom pohraničí*. Bratislava: Geografický ústav SAV. 2012. 85 s. ISBN 978-83-61590-84-2.

Summary

Good accessibility in each city contributes to its overall attractiveness, which can result increased traffic. Conversely, unfavorable levels of accessibility within the city may cause under-utilization of the potential of retail business, which manifests itself most often at low levels of sales and profitability of retail space. Aim of this article is to analyze the availability of retail outlets in Bratislava and the possibility

of increasing their attractiveness. Paper is a result of scientific research VEGA 1/0039/11 Geographic information system as a source of strategic innovation company in terms of reinforcing the competitiveness.

Kľúčové slová:

Atraktivnosť predajne, dostupnosť predajne, maloobchodná sieť, nákupné správanie spotrebiteľov

Adresa autora:

doc. Ing. Pavol Kita, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu,
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava

tel.: +0421(0)2 / 627 91 522

fax.: + 0421(0)2 / 6729 1149

e-mail: pavol.kita@euba.sk

Autonómne učenie sa – cesta ako dosiahnuť vyššiu efektívnosť na hodinách odbornej angličtiny na ekonomických fakultách

Autonomous Learning - a Way of Achieving More Effective Learning Instruction of Vocational English at Faculty of Economics

Gabriela KNUTOVÁ

Úvod

Súčasná prax vyžaduje, aby naši vysokoškolskí študenti boli samostatní, flexibilní, schopní riadiť svoje vzdelávanie, vedeli spolupracovať nielen počas vysokoškolského štúdia, ale aj počas svojej kariéry. Študenti získavajú nielen poznatky, ale aj postoje, myšlienky, skúsenosti, ktoré budú potrebovať počas výučby cudzieho jazyka aj počas celého života jednotlivca. Ak chceme, aby osvojovací proces cudzieho jazyka prebiehal úspešne, musíme venovať pozornosť motivácii a stratégiám ako sa študent učí. Poskytuje naša spoločnosť dostatočné podmienky na to, aby sa dokázal jedinec permanentne vzdelávať, mať chuť sa učiť v škole, ale neskôr v živote sa stále vzdelávať? Bude mať študent ako výsledok tradičného vzdelávania mať nadšenie zo samostatnej práce, seba rozvíjania, ktoré mali by byť typické pre jedinca v 21. storočí? Stane sa študentom, ktorý sa počas života a svojej kariéry samostatne vzdeláva a má radosť z tohto procesu? Prerodí sa v autonómne učiaceho sa študenta ochotného sa samostatne vzdelávať? Dokáže to, ale musí sa naučiť iným stratégiám, ktoré ho budú viesť k autonómnemu učeniu.

Čo je charakteristické pre autonómneho študenta.

Autonómne učenie sa dostalo do popredia v odbornej angličtine v 70. rokoch minulého storočia, ktoré sa silne orientovalo na žiaka ako individualitu. (pozri T. Hutchinson and A. Waters (1987, s. 14) .Podľa Dickinsona (1993, s.330-336) autonómneho žiaka môžeme charakterizovať nasledovne:

- Žiak chápe celkový a čiastkový cieľ hodiny a vie, čo sa na hodine deje a čo sa ho učiteľ snaží naučiť.
- Žiak je schopný vyjadriť a pomocou učiteľa formulovať vlastné ciele.
- Žiak vedome používa vhodné stratégie učenia sa (priame aj nepriame) a vie

monitorovať ich použitie.

- V prípade, že niektoré použité stratégie nefungujú, žiak ich dokáže nahradiť inými.
- Žiak je schopný monitorovať a ohodnotiť vlastný výkon.
- Robí to vedome a chápe jeho význam v procese učenia sa.

Za priekopníka v oblasti autonómneho učenia je považovaný Henri Holec, (In: Straková, 2003), ktorý koncom 70. rokov definoval autonómiu ako schopnosť prevziať zodpovednosť za svoje vlastné záležitosti. Zdôrazňuje, že každý žiak si určuje svoje vlastné ciele a obsahy tým, že si vyberá na základe vlastných kritérií zo všetkého, čo mu je prístupné a takto definuje vedomosti a zručnosti, ktoré chce dosiahnuť. Objektívne univerzálne poznatky sú nahrádzané subjektívnymi, individuálnymi poznatkami. Ako uvádza E. Homolová (2009, s.11) autonómiu je treba chápať ako predpoklad a cieľ zároveň. Predpokladom je fakt, že sa samotní žiaci podieľajú na danej činnosti na základe svojho vlastného rozhodnutia, pretože môžu získať niečo užitočné do života.

E. Homolová (ibid) charakterizuje autonómne učenie, ako silný prúd orientácie na žiaka s cieľom vychovať autonómneho jedinca, ktorý bude vedieť, aké kroky povedú ku kvalitnému zvládnutiu cudzieho jazyka. Inými slovami, musí poznať stratégie, ktoré budú vychádzať z jeho individuálnych daností. Rodgers (2003) nazýva toto smerovanie „strategopédia” (veda o stratégiách učenia sa). Výskumy v tejto oblasti potvrdili, že pri výučbe cudzieho jazyka je možné učiť „stratégie”, ktoré potom žiaci aplikujú pri učebných úlohách a proces osvojovania jazyka sa tak stáva účinnejším. V moderných učebniciach anglického jazyka už môžeme nájsť aj podnety pre študentov ako sa učiť, a tie ich vlastne vedú k novým stratégiám učenia sa.(pozri napr. učebnice všeobecnej angličtiny od kolektívu autorov: Sue Kay, Jon Hird, Peter Maggs, Move pre-intermediate, intermediate, upper-intermediate, advanced, kde autori presne vymedzujú ciele pre študentov, aby si mohli stanoviť svoje učebné ciele na začiatku každej lekcie a modulu, aby po skončení lekcí a modulov si mohli skontrolovať, čo sa naučili a čo sa im nepodarilo dosiahnuť.) Učebné ciele pre študentov sú rozpracované dvoma spôsobmi. Študent má k dispozícii celkové ciele celého kurzu a zároveň sa môže riadiť podľa cieľov jednotlivých lekcí a modulov. Učebnice matematiky na základných školách sú zostavené tak, aby podporovali autonómne učenie sa žiaka.

Čo charakterizuje autonómne učenie ?

Termín autonómne učenie sa nie je stále jednotne definovaný (za ekvivalent slova autonómia sa považuje pojem samostatnosť) a najčastejšie sa používa v týchto významoch:

- V situácii, keď sa žiak učí úplne sám.
- Ako súbor zručností, ktoré sa dajú naučiť a využiť v samoučení.

- Ako právo učiaceho sa určiť si smerovanie vlastného učenia sa.
- Na vedenie žiakov k zodpovednosti za vlastné učenie sa.
Snaha vypracovať si vlastný systém, ako porozumieť, zapamätať si, vybaviť si a použiť učivo.

Ako je evidentné z uvedenej charakteristiky, žiak, ktorý má väčší priestor pre riadenie a spolupodieľa na vlastnom napredovaní, potrebuje, aby mu učiteľ na seba-rozvoj vytvoril vhodné podmienky, aby bol v prvom rade facilitátorom.

Základným rysom individuálneho chovania je schopnosť nezávisle myslieť a jednať (často býva potlačené inštitucionálnym vzdelávaním). Inými slovami, keby sme chceli charakterizovať autonómne učenie sa, musíme spomenúť možnosť učiaceho sa rozhodovať o obsahu, učebných stratégiách, výbere materiálu a voľbe sociálnej formy práce. Samozrejme dať žiakom vždy a všade takéto možnosti nie je možné, ale určité kroky týmto želateľným smerom sa dajú podniknúť.

Narozdiel od inštitucionálneho - tradičného vyučovania, autonómny žiak by mal mať nasledujúce podmienky, aby sa mohol realizovať ako autonómne učiaci sa, ako uvádza E. Homolová (2009, s. 12):

Podmienky na rozvoj žiakovej autonómie by sme mohli zhrnúť takto:

1. možnosti zadefinovať si vlastné ciele učenia,
2. možnosti výberu učebných stratégií,
3. vlastná kontrola nad učením,
4. vlastná zodpovednosť za učenie,
5. možnosť učiť sa nezávisle na učiteľovi,
6. možnosť vlastného otestovania a sledovanie vlastného pokroku.

Na základných a stredných školách podľa názoru E. Homolovej (2009, s.12), je možné bez väčších problémov zabezpečiť aspoň v obmedzenej miere uvedené podmienky. Aplikácia informačno-komunikačných technológií tiež umožňuje použiť vlastné stratégie resp. rozšírenie ich spektra, rovnako možnosť vlastného otestovania a učenia sa nezávisle na učiteľovi. Autonómiu nie je možné pochopiť a „*naučiť sa zo dňa na deň*“, pretože je to komplex schopností, zručností a postojov, o význame ktorých musí byť človek najprv sám presvedčený, aby ich mohol prijať za svoje a použiť. Jej cieľom je teda prehĺbenie odborných a rozšírenie osobných a sociálnych kompetencií.

Podľa Hsaoia (2002) existuje množstvo stratégií a celý rad klasifikácií stratégií učenia sa. Autor vo svojom článku rozlišuje stratégie autonómneho učenia do dvoch skupín: rozoznáva stratégie na splnenie úloh (task based), ktoré sú zamerané viac na stratégiu plnenia špecifickej učebnej úlohy a metakognitívne stratégie, ktoré sú viac zamerané na riadenie autonómneho učenia.

Hsiao (ibid) rozoznáva štyri všeobecné metakognitívne stratégie:

- Schopnosť plánovať a organizovať svoje učenie.
- Schopnosť riadiť svoje učenie.

- Schopnosť monitorovať svoje učenie.
- Schopnosť hodnotiť svoje učenie.

Ako rozvíjať učebné stratégie vedúce k autonómnemu učeniu.

Jedna z prvých vecí, ako uvádza Hsaio (2002), ktoré je potrebné naučiť, je naučiť študentov k zodpovednosti za svoje učenie. V autonómnom učení väčšia zodpovednosť pripadá na samotných študentov. Zároveň študenti získavajú väčšiu nezávislosť na učiteľovi. Študentov musíme učiť stratégie, aby sa naučili ako sa stať motivovaným študentom, ktorý sa dokáže autonómne učiť sa. Musíme naučiť študentov predovšetkým nasledujúce veci:

1. Zistiť aké stratégie používajú študenti pri učení sa cudziemu jazyku.
2. Ukázať im explicitne aké stratégie môžu použiť pri učení sa cudziemu jazyku.
3. Naučiť študentov stanovovať si ciele v učení sa cudziemu jazyku.
4. Naučiť študentov ako hodnotiť sám seba.

Pri autonómnom učení študenti by si mali vedieť stanoviť krátkodobé, ale aj dlhodobé učebné ciele. Mali by ich vedieť po skončení kurzu a vyhodnotiť, či dokázali splniť učebné ciele, ktoré si sami stanovili.

Jedna z najvhodnejších metód ako naučiť študenta autonómnosti na vysokej škole je projektová vyučovacia metóda. Pokrýva všetky oblasti autonómného učenia ako je metakognitívna ako aj kognitívna oblasť. V inštitucionálnom – tradičnom vyučovaní sú spomenuté oblasti riadenia plne v kompetencii učiteľa, pre vysokoškolského študenta nezostáva veľa priestoru. Ak zmeníme štýl a stratégiu učenia môžeme výrazne zmeniť motiváciu vysokoškolského študenta. Môžeme vysokoškolského študenta naučiť učiť sa efektívnejším spôsobom.

Primárnym cieľom výučby cudzieho jazyka je získať komunikatívne a sociálne stratégie, keďže sú úzko späté s aktuálnym prehovorom a ich úspešnosť je spätá s autonómnym učením, t.j so schopnosťou vedieť si stanovovať ciele, plánovať svoju činnosť, vedieť analyzovať získané zdroje, dedukovať, písať poznámky, formulovať samostatne svoje myšlienky. Výsledky výučby cudzieho jazyka závisia od predchádzajúcich vedomostí študenta, kreativity a ich výberom na danú situáciu. Vysokoškolskí študenti potrebujú vedieť ako sa učiť, kognitívne stratégie, ale dnešná doba vyžaduje, aby študenti poznali aj metakognitívne stratégie, ktoré sú podstatou autonómného učenia. Ako o tom píše H. Holec (1995, s.265) „naučiť žiaka učiť sa znamená umožniť mu postupovať krok za krokom tak, aby sa učenie a osvojovanie cudzieho jazyka uskutočnilo“. Viacerí autori (O'Malley, Chamot, a pod.) rozlišujú medzi **metakognitívnymi stratégiami**, ktoré zahŕňajú stanovenie cieľov, plánovanie, monitorovanie, samostatné riadenie a vyhodnocovanie postupov a riešení, a **kognitívnymi stratégiami**, ktoré sú úzko späté s priamym riešením úloh

a zahŕňajú jednotlivé kroky, analýzu, syntézu, indukciu, dedukciu, písanie poznámok, a pod.

Aké kompetencie by mal mať vysokoškolský študent, ktorý sa učí odbornú angličtinu?

Ako uvádza Tandlichová (2010 s.162) v svojom článku o kompetenciách, ktoré by sa mali u učiacich rozvíjať aj prostredníctvom výučby cudziemu jazyku na základných školách je zrejmé, že získavanie kompetencií je dlhodobý proces, ktorý je potrebné začať už na základnej škole. Ako mnohí iní autori, rozlišuje dva druhy kompetencií: jazykové a nejazykové kompetencie. Pedagogická dokumentácia z roku 2009 uvádza, že je potrebné, aby žiak mal všeobecné kompetencie, ktoré nie sú charakteristické pre jazyk, ale sú nevyhnutné pre rôzne činnosti, vrátane jazykových. Renomovaný pedagóg I. Turek považuje za veľmi dôležité všeobecné kompetencie považuje ich za podstatné pre pracovnú kariéru. Ako je zrejmé z jeho definície všeobecných kompetencií, I. Turek(2009) považuje “ všeobecné kompetencie za kľúčové kompetencie, ktoré sú najdôležitejšie z množiny kompetencií, pretože umožnia jedincovi úspešne sa vyrovnáť s rýchlymi zmenami v práci, v osobnom i spoločenskom živote.“ . Podľa zmieneného autora, osvojenie si kľúčových kompetencií (čo je dlhodobý, celoživotný proces) umožní jedincovi začleniť sa do (pracovného) činnostného procesu, v ktorom bude podľa potreby a okolností meniť svoje správanie a konanie, bude schopný vyberať a selektovať vhodné alternatívy správania, ale bude ochotný rozširovať si vedomosti a zručnosti, a tak spájať už známe, skôr nadobudnuté vedomosti a zručnosti s novými. Z toho je zrejmé, že vysokoškolskí študenti by mali rozvíjať všeobecné kompetencie ako aj jazykové, aby vedeli:

- po skončení vysokej školy riešiť samostatne komplexné problémy.
- hodnotiť, kriticky analyzovať svoju prácu a aj prácu iných.
- spolupracovať s inými študentmi, neskôr s kolegami v praxi.

Projektová vyučovacia metóda.

Ktorá stratégia učenia a vyučovania je vhodná na to, aby študent sa vzdelával vo všetkých spomenutých oblastiach? Všetky oblasti zahŕňajúce všeobecné aj jazykové kompetencie zahŕňa projektová vyučovacia metóda. Pozrime sa trochu bližšie na túto vyučovaciu metódu.

Projektová metóda je jedným z najlepších nástrojov pre výučbu odbornej angličtiny na ekonomických fakultách a samozrejme na všetkých iných typoch vysokých škôl. Projektová metóda spája v sebe viacero dôležitých aspektov. Rozvíja všeobecné (kognitívne ako aj metakognitívne) kompetencie. Vytvára optimálne podmienky pre rozvíjanie jazykovej kompetencie. Výučba odborného jazyka rozvíja komplexne jazykové zručnosti. Okrem toho projektová práca rozvíja

schopnosti študenta schopnosti pracovať s textom a učí ho riadiacej činnosti z rôznych aspektov.

Autori Ken Sheppard and Fredericka L. Stoller zaoberali teoretickými, ale aj aplikačnými aspektmi projektovej metódy. Obidvaja autori konštatujú, že práve projektová metóda vytvára podmienky pre a) využitie autentického jazyka b) využitie uceleného jazykového kontextu namiesto práce s jazykovom iba na vetnej úrovni, c) študent pracuje so skutočnými úlohami, d) zodpovednosť za kvalitu práce sa prenáša na študenta, e) umožňuje pracovať študentovi s odborným jazykom. Okrem toho projektová metóda umožňuje pracovať so zmysluplným jazykom, využívať osobnú angažovanosť od začiatku práce na projekte až do konca. Študenti majú možnosť si vybrať tému, možnosť vybrať metódu, tempo, s kým budú spolupracovať a rozhodujú aj o obsahu projektu Fried-Booth, (1986, s.5). Okrem iných aplikáciou projektovej metódy v odbornej angličtine na vysokých školách sa zaoberali aj iní autori ako Fried-Booth (1982,1986) Legutke a Thiel (1983) a Haines (1989).

Projektová metóda umožňuje, aby zodpovednosť za výsledky práce sa preniesla z učiteľa na študenta. Učí ho pracovať v tíme (v dvojiciach alebo trojiciach alebo vo väčšej skupine). Je zároveň prípravou na pôsobenie v praxi. Pre vysokoškolských študentov je dôležité naučiť sa riadiť svoju prácu, prácu iných ľudí v kolektíve, pracovať a organizovať prácu v tíme. To znamená plánovať, realizovať svoju prácu podľa časového harmonogramu, kontrolovať a tiež hodnotiť. To sú zručnosti, ktoré študenti budú potrebovať po ukončení vysokej školy v praxi. Práve projektová práca v odbornej angličtine vytvára dobré podmienky pre získavanie aj týchto sociálnych zručností, ktoré sa týkajú zručnosti riadiť s dôrazom na zručnosť hodnotiť svoju prácu.

E. Tandlichová (2010 s.164) uvádza výsledky výskumu, ktorý bol zameraný na zlepšenie motivácie práce žiakov. Medzi inými stratégiami, ktoré mali silný motivačný náboj, ktoré sa spomenuli vo výskume, bola aj práca na projekte. Niektoré výsledky boli prekvapujúce, ale pomohli autorke upraviť výučbu anglického jazyka tak, aby stúpila motivácia žiakov a všetci, i tí slabší, boli zapojení do práce s cudzím jazykom nielen na hodine anglického jazyka, ale aj v domácej príprave. Tento príklad snád' podporí myšlienku viacerých autorov, že učiteľ môže naučiť žiakov ako sa učiť (cudzí jazyk) a pomôcť im nájsť svoj štýl učenia sa. J. Mareš (1998,s.72), odvolávajúc sa na výskum, ktorý sa uskutočnil vo Veľkej Británii, uvádza 9 znakov, ktoré sú typické pre zlepšenie štýlov učenia:

1. stimulovanie samostatného učenia;
2. podpora osobného rozvoja žiaka;
3. zadávanie takých problémov, ktoré sú blízke reálnym životným situáciám (a to je v cudzojazyčnom vyučovaní kľúčové);
4. stimulovanie žiakov k tomu, aby sa zamýšľali nad svojimi postupmi pri učení sa;
5. organizovanie samostatnej skupinovej práce bez zasahovania učiteľa, (v cudzojazyčnom vyučovaní to môže byť napr. práca na projekte);

6. učenie prostredníctvom činností (známe simulácie, hranie rolí, a pod);
7. pomáhanie žiakom, aby si lepšie uvedomili požiadavky uložených úloh a účel, učenia sa v danej situácii;
8. práca na zadanom projekte;
9. jemné dolad'ovanie tradičných metód.

Riadenie projektovej práce študentov na vysokej škole.

Keď hlavnou podmienkou pre autonómne učenie sú všeobecné kompetencie u študenta, musíme predpokladať, že tieto kompetencie musí mať aj učiteľ, aby mohol realizovať vyučovací proces smerom k autonómnemu učeniu. Ako uvádza Nelešovská (2005, s.11) „učiteľ by měl tedy disponovat nejenom širokým všeobecným a odborným rozhledem, ale také souborem pedagogických kompetencí, které se stanou východiskem jeho komunikace se žáky. To vše se odrazí v jeho pojetí výuky, jež se promítne do jeho vyučovacího stylu“. Učiteľ by mal mať také všeobecné kompetencie, aby vedel efektívne riadiť autonómne vyučovanie celkove, nielen vedieť aplikovať projektovú metódu.

Implementácia projektu do vyučovania ako autonómneho vyučovania nie je jednoduchá. Mnohí autori ako napr. (Fried-Booth 1986,s.11, Haines, S. 1989 Katz and Chard, 1993 Katz.L.G. a S.C.Chard 1993, N.J. Ablex. Papadreu,A.P. 1994)ktorí sa zaoberali aplikáciou projektu do vyučovania odbornej angličtiny, sa viac-menej zhodujú, že aplikáciu projektu do vyučovania je potrebných minimálne 8 krokov.

Krok 1 Definovanie témy, Krok 2 definovanie finálneho produktu projektu, Krok 3 Štruktúra projektu, Krok 4 Identifikácia jazykových zručností a stratégií, Krok 5 zbieranie informácií pre projekt, Krok 6 Skompletizovanie a analýza informácií, Krok 7 Prezentácia konečného produktu, Krok 8 Vyhodnotenie projektu.

Rola učiteľa sa v autonómnom vyučovaní a samozrejme v projektovej metóde sa mení. Učiteľ sa stáva facilitátorom, konzultantom, veľká časť riadenia činnosti prechádza na študenta. Rola konzultanta vyžaduje, aby učiteľ poskytoval čo najviac informácií o projektovej práci samotnej, o výslednom produkte (ktorý sa určuje ako prvý krok), o jednotlivých krokoch práci na projekte, o spôsobe realizácie produktu projektovej práce, o časovej osi práce na projekte a jednotlivých krokoch, o spôsobe spolupráce študentov a učiteľa. Študenti musia byť informovaní aj o spôsobe o hodnotenia výsledného produktu.

Projektová práca je založená na vzájomnej spolupráci a dohode o činnosti študenta a učiteľa. Učiteľ na kontrolu autonómnej práce musí používať iné nástroje ako používal v tradičnom inštitucionálnom vyučovaní. V prípade dlhodobých projektov, učiteľ kontroluje prácu študentov cez systém konzultácií dohodnutých podľa časového harmonogramu.

1.Učiteľ si môže vydeliť čas na pravidelnú kontrolu na určitých vyučovacích hodinách práce na projektoch, (dohodne si so študentmi intervaly konzultácií), keď ide o dlhodobé projekty (trvajúce celý semester).

2. Učiteľ môže vytvoriť denník projektovej práce ako uvádzajú nasledovní autori Gulbahar H.Beckett and Tammy Slater (2005,s.111) Tento nástroj pomáha študentom a aj učiteľovi pochopiť jednotlivé kroky v projektovej práci, riadiť svoju prácu na projekte a zároveň orientovať sa v samostatnej práci na svojom projekte. Ukážku takého to denníka projektovej práce môžeme nájsť na nasledovnej [www stránke: http://eltj.oxfordjournals.org/content/59/2.toc](http://eltj.oxfordjournals.org/content/59/2.toc)

Projektová práca umožňuje realizovať projektovú prácu v pároch a tiež aj v triádach, ako sme už spomenuli. Systém práce na projektoch v dvojiciach rozvíja schopnosť spolupracovať, rozdeliť si prácu s partnerom podľa vopred dohodnutého plánu s partnerom, alebo s partnermi, s ktorými spolupracujeme na projekte.

Tvorba projektu zahŕňa nielen plánovanie a realizáciu projektu, ale aj hodnotenie. Študenti po skončení vysokej školy sa budú realizovať na riadiacich postoch, kde budú denne spolupracovať s podriadenými a analyzovať a hodnotiť ich prácu. Na hodnotení projektovej práce sa študenti môžu naučiť ako hodnotiť prácu svojich partnerov.

Každý zo spomenutých krokov riadenia projektovej práce vyžaduje od autorov projektu - študentov odborného jazyka, vlastné riadenie svojej činnosti a vyhodnocovanie krokov. V poslednej fáze sa študenti musia pripraviť na hodnotenie svojej práce.

Mnohokrát si túto úlohu rezervujú učitelia a autoritatívne a sami hodnotia prácu študentov v tradičnom vyučovaní. Je to na škodu veci, pretože aj v tomto kroku môžu študentov veľa naučiť, keď im ponechajú určitú voľnosť. V tomto bode prenáša sa zodpovednosť študenta na učiteľa. Samozrejme je potrebné študentov na tento krok pripraviť. Je potrebné zoznámiť so systémom kritérií, ktoré môžete vypracovať spolu so študentmi, alebo použijete už hotový systém kritérií. Veľa záleží na tom, koľko bodov máte k dispozícii pri hodnotení napr. pri prezentácii projektu. Ak máte k dispozícii veľké množstvo bodov, môžete si vypracovať systém kritérií, ktoré zachycujú všetky aspekty: štruktúru projektu, jazyk, slovnú zásobu, gramatické štruktúry, neverbálne chovanie, prednes, realizáciu PowerPointu, panelu, videa, panelu, diskusie alebo iného výsledného produktu. Pokiaľ nie je veľa bodov k dispozícii na hodnotenie projektu, tak sústredíme sa na ťažiskové kritéria, na ktoré kladieme najväčší dôraz. Nasledujúca tabuľka môže slúžiť ako podrobný systém na hodnotenie prezentácie.

Tab. č. 1 Kritéria na hodnotenie prezentácie

	Zlé	Uspokojujúce	dobré	Vynikajúce
System Všeobecná organizácia Úvod Jadro Záver Spojenia viet Dôležitosť Dĺžka Úroveň				
Prednes Tempo Hlasitosť Výraz Artikulácia				
Jazyk Dĺžka viet Štýl Spojovacie výrazy Prostriedky na zdôraznenie alebo minimalizáciu				
Neverbálne chovanie Postoj tela Pohyby rúk Očný kontakt Pohyb pri prezentácii Výraz tváre Celkový dojem				
Vizuálne pomôcky Počet Kvalita Dôležitosť Ich využitie v prezentácii				
Celkový dojem z prezentácie				

Zdroj: Jeremy Comfort a kol.,1995,Oxford University Press. s. 56

Ako ukázať študentom, že sa dá konštruktívne hodnotiť práca kolegu? Môžeme použiť “sandwichovu metódu“, ktorá je založená na najskôr na **pozitívnom hodnotení** vlastností produktu - prezentácie, v druhej fáze **analyzujeme problémy (nedostatky)**, ktoré je potrebné odstrániť a v záverečnej fáze poďakujeme za prácu a ohodnotíme ju bodmi spolu so študentmi. Je to veľmi dôležitý psychologický

moment, ktorý nedovolí, aby kladné stránky práce sa nedostali do úzadia pri celkovom hodnotení práce. Konštruktívnemu hodnoteniu práce kolegov, neskôr podriadených, je potrebné naučiť študentov už na vysokej škole, aby v praxi ako manažéri, boli pri riadení kolektívov konštruktívni a úspešní.

Záver

Záverom chceme zdôrazniť, že autonómne učenie je veľmi dôležitou podmienkou pre úspešné pôsobenie žiaka, študenta v škole. Schopnosť byť autonómnou osobnosťou podmieňuje kvalitu výsledkov už na základnej škole a potom neskôr na strednej a vysokej škole. Vysoko motivovaní jedinci na vysokej škole sú výraznými osobnosťami, ktoré sú autonómnymi v učení a sú plne zodpovední za výsledky svojho štúdia. To isté platí aj pre študentov v štúdiu odborného cudzieho jazyka, našom prípade – odbornej angličtiny. Aj v tejto oblasti platí, že autonómnosť v učení je najsilnejším motivačným faktorom stimulujúcim k dosiahnutiu čo najlepších výsledkov.

Literatúra

1. BECKETT G. H.,and T. Slater. 2005. The Project Framework: a tool for language, content, and skills integration, ELT Journal Volume 59/2 April, Oxford University Press, s.111.
2. COMFORT J.et al.1995. Effective Presentation,Oxford University Press. s. 56.
3. FRIED-BOOTH. 1986, Project work. New York. Oxford University Press.s 5,.11.
4. HAINES, S. 1989. Projects for the EFL classroom: Resource material for teachers.Walton-on-Thames Surrey, UK Nelson.
5. HEDGE, T. 2001. Teaching and Learning in the Language Classroom. Oxford: OUP, 978-0194421720.
6. HOLEC, H. 1995 .Autonomy and Foreign Language Learning. Oxford, Pergamon Press.
7. HOMOLOVÁ E. 2009. Rozvoj autonomie v cudzojazyčnej edukácii. Pedagogické rozhľady,5, 2009, s.11- 13.
8. HSAIO, T. & OXFORD, R. (2002). Comparing theories of language learning strategies: A confirmatory factor analysis. Modern Language Journal, 86(3), 368-383.Strategies in second language acquisition. Applied Linguistics, 10(4), 418-437.
9. HUTCHINSON T. and A. WATERS, 1987. English for Specific purposes, A learning – centred approach. CUP, s.14.
10. KATZ L. G. and S.C. CHARD. 1993. Engaging children´s minds: The project approach. Norwood,N.J.
11. KEATLEY C et al. 2011. Developing autonomy in Language Learners .

Learning Strategies Instruction in Higher Education: Georgetown University, George Washington University Center for Applied Linguistics. Eye Street, NW, Washington, DC.

12. MAŇÁK, J. 1994. Nárys didaktiky. Brno: MU,. ISBN 80-210-1124-6.
13. MAREŠ, J. 1998. Styly učení studentů a žáků. Praha: Portál. ISBN 80-7178-246-7.
14. NELEŠOVSKÁ, A. 2005. Pedagogická komunikace v teorii a praxi. Granada ISBN 80247-0738-1.
15. OXFORD, L. R. 1990. Language Learning Strategies. Boston .Heinle Publishers 342 s. ISBN 0 8384 2862.
16. OXFORD, R., NAM, C. 1998: Learning Styles and Strategies of a Partially Bilingual Students Diagnosed as Learning Disabled: A Case Study. In: Reid, J. (ed.): Understanding Learning Styles in the Second Language Classroom(pp 53-61) Upper Saddle River N.Y. Prentice Hall Regents.
17. PAPANDREU, A.P.1994. An application of the projects approach to EFL. English Teaching Forum, 32, 3,41-2.
18. RODGERS, T. 2003. Methodology in the New millenium. In: Forum, Oct, 41, č. 4, s. 2-13.
19. Spoločný európsky referenčný rámec pre jazyky učenie sa, vyučovanie, hodnotenie. Slovenský preklad 2006. Bratislava: ŠPÚ, ISBN 80-85756-93-5.
20. STRAKOVÁ, Z. Rozvíjanie autonómneho učenia a vnútorné princípy v žiakov. In : Teória a prax prípravy učiteľov anglického jazyka : zborník KAA FHV. Banská Bystrica : UMB FHV 2003, s. 38-42. ISBN 80-8055-838-8.
21. ŠVEC, Š. 2002. Základné pojmy v pedagogike a andragogike. 2. rozšírené a doplnené vydanie. Bratislava: IRIS. ISBN 80-89018-31-9.
22. ŠVEC, V. 1998. Klíčové dovednosti ve vyučování a výcviku. Brno: MU,.
23. TANDLICOVÁ E. 2010. Interpretácia kľúčových, komunikačných a digitálnych kompetencií vo výučbe cudzích jazykov. IN: Silvia Pokrivčáková et al. Modernization of Teaching Foreign Languages: CLIL, Inclusive and Intercultural Education, (158-173) Masaryk University Faculty of Education., Brno ISBN 978-80-89225-77-4.
24. TUREK, I. 2009. K problematike kľúčových kompetencií. Nejlepší způsob ako sa učiť, je niečo robiť. In: Manažment školy v praxi, 12, 2009. ISSN 1336-9849.

Summary

The articles is concentrated on autonomous learning characteristics. At first it analyzed the characteristics of the learner and then it moved to characteristics of the conditions of autonomous learning. The second part of the article was devoted to project based instruction as a one of the most suitable instruments for introducing autonomous learning.

Kľúčové slová:

Autonómne učenie, kognitívne kompetencie, metakognitívne kompetencie, projektová metóda, riadenie projektového vyučovania.

Autonomous learning, cognitive competences, metacognitive competences, project method, managing project based instruction.

Adresa autora:

PhDr. Gabriela Knutová, PhD.
Technická univerzita v Košiciach
Katedra jazykov
Vysokoškolská č.4
Košice
tel.: +0421(0)55 / 602 47
fax: +0421(0) 55/ 602 4346
e-mail: gabriela.knutova@tuke.sk

Barriers to e-marketing development in Polish hotel industry

Sebastian KOPERA, Ewa WSZENDYBYŁ-SKULSKA

Introduction

Hotel sector is subject to the general market forces, yet it has numerous specific features as well. They result largely from the properties of the subject of an exchange in the hotel market. The characteristic features of the hotel sector are in particular (Borkowski & Wszendybył, 2007):

- capital intensity;
- permanent potential;
- necessity to keep an object in constant readiness to provide services;
- seasonality of service potential;
- efficiency;
- specific cost structure;
- lack of production capacity to spare;
- dependence on a visitor's decision;
- high share of cash transactions;
- fundamental importance of location;
- hotel is a service-oriented object.

However, a wide range of other services is used by both local people and institutions (Witkowski & Kachniewska, 2005).

Hotel industry is a kind of service activity by which needs are met but no product is made. It is therefore the realm of intangible services that meet individual and social needs of provision of accommodation, food and any other services to both travelers and other temporarily accommodated guests.³ Thus, hotel industry is an organized economic activity, and its primary function is to provide hospitality, defined as the provision of:

- convenience, standard, level of services,
- stay safety, nice atmosphere during a stay,
- high professional, ethical and moral level of employees.

Today, good functioning of a hotel business is associated with a continuous and ongoing competition to win new customers and new markets. Each hotel worldwide faces a necessity to make a variety of responsible and timely decisions in order to

gain the customers' attention and gain their favour. Such decisions are endowed with some risk due to constantly changing environment and particularly dynamic market changes. It also entails changes in the approach to hotel marketing activities that in the era of 21st century must be focused on the use of modern information technology solutions. Their application in marketing field lead to development of e-marketing, which can be defined as utilization of available information and communication technologies "to communicate with target markets in the most cost-effective ways, and to enable joint working with partner organizations with which there is a common interest." (WTO/ETC, 2008, p. 1).

There are many stimulators and inhibitors of e-marketing development in hotel industry. At organizational level they can be analyzed from different perspectives including technology acceptance(e.g. Goo, Hyoungh, & Law, 2008) and business innovation (e.g. Buhalis & Law, 2008; Hjalager, 2002, 2010). Although those perspectives investigate e-marketing development from different standpoints, to some extend all of them indicate human resource issues as critical success factor or key barrier to its development.

The purpose of this report is to analyze human resource-related issues as determinants of e-marketing in Polish hotel industry. The analysis will be conveyed based on representative secondary data from the national surveys on application of ICTs in Polish enterprises.

E-marketing technologies in hotel industry

E-marketing solutions facilitate numerous important marketing functions, including: communication with customers, brand building, managing interactions and relationships with external entities, product promotion and distribution, decision making based on digital data available internally and externally, etc. (WTO/ETC, 2008, p. 2). Unlike traditional marketing tools digitally-based solutions enable customization of the hotel offer, to the needs and requirements of individual customers that can be sold online as well as offline. The internet – probably the most influential contemporary ICT in e-marketing landscape – enables hotels to reshape their marketing and communications strategies (Dimitrios Buhalis & Law, 2008, p. 611). By using modern ICT hoteliers build customer satisfaction and loyalty – the key success factors in contemporary hotel industry (Dev, Buschman, & Bowen, 2010, p. 459), (Goo et al., 2008, p. 500). The very important play in this context CRM systems (O'Connor & Murphy, 2004, p. 475).

Electronic channels are also more and more important for hotel distribution (O'Connor & Frew, 2004, p. 179). Application of ICT in hotel product distribution has led to development of different intermediary models challenging hotels' profitability. For example the merchant model in which intermediaries decide on the final price put the rising pressure on hotels to decrease average rates, what leads to rising dependence of hotels and decreasing their profitability (O'Connor & Murphy, 2004, p. 474). It is the reason for hotels to redirect booking activities to their own

web pages, what leads to disintermediation (D. Buhalis & Licata, 2002, p. 208). Distribution of hotel product through various channels requires flexible multichannel pricing, online pricing, including innovative models of online negotiations (Litvin & Crotts, 2003) which are also supported by digital solutions. It is worth noticing, that that online buying is a factor, that usually strengthens negotiation position of customers (Kim, Lee, Chung, & Kim, 2013).

One of the foundational e-marketing solution for hotels are their websites, which can be the platforms integrating streams of interaction between hotels and their environment. Websites should enrich tourist experience (Dubé, Le Bel, & Sears, 2003), (Stamboulis & Skayannis, 2003) at the same time providing functionalities for customer communication, booking, as well as information on the region hotel facilities and website management (Chung & Law, 2003, p. 122).

In the digital economy tourists more and more often move with their travel-related activities to the virtual space: they search for deals over the Internet, plan their trips, book and pay for services online, surf during their trips, comment their experience in social media domain, etc. Digital media make tourist experience more versatile than ever before, creating at the same time more space for their own choice. Tourists use increasing amounts of information from digital infospace, but they also create a lot: intentionally (e.g. comment on hotel website) but also unintentionally (booking history, web search history, etc.). To make better decisions contemporary hotels should try to integrate information and knowledge from different sources into one comprehensive CRM system. This kind of attitude seems inevitable as far as effective hotel profit management of the (nearest) future is concerned (Dev et al., 2010, p. 467).

Social media, one of the most significant trend in tourism (Xiang & Gretzel, 2010, p. 179) have also challenged hotel industry. Social media domain (SMD) which consists of all information entities that comprise social media content is a source of rising amount of knowledge on customers and competitors. Utilization of social media for collecting information on customers, and improving operations has been identified among the critical trends for tourism industry in 2013 (World Economic Forum, 2013). Social media presence induces also many exogenous challenges to hotels, emerging from the rising importance of virtual communities, and recommender systems (Dimitrios Buhalis & Law, 2008, p. 612). One of the critical challenges for hotels (as well as for tourism in general) is in this context to apply efficient tools and strategies supporting intelligent search, retrieval and analysis of social media content. At present acquisition of valuable information and ready to use knowledge from SMD is recognized as time, energy and resource consuming activity (Akehurst, 2009). At the same time it is noticeable, that the changes on demand side imposes changes on supply side – more and more hotels become active (or at least present) on the mainstream virtual community portals. Closer and more informal contacts with customers are invaluable sources of insights leading to innovations (Hjalager, 2002, p. 468).

Barriers to developing e-commerce in tourism

Information technology is one of the most important forms of innovation not only in lodging services but in tourism in general (Hjalager, 2010, p. 7). However, the application of IT and related business model and strategy-related innovations meets many significant barriers in the industry, in which only less than 10% of all enterprises employ more than 10 people (*Study on the Competitiveness of the EU tourism industry*, 2009, p. 20). Small size of enterprises is one of the most important barriers for innovative uptake of e-business in tourism (European Commission, 2006, p. 5). It contributes significantly to personnel related problems which are proven to hamper innovation activities (Hjalager, 2010, p. 10).

The role of employees and managers – their skill, attitudes, motivations, etc. – in effectiveness of innovation processes in tourism has been addressed in many research (e.g. (Brentani, 2001; Grisseman, Pikkemaat, & Weger, 2013; Hjalager, 2002, 2010; Ottenbacher & Harrington, 2010; Scott, Baggio, & Cooper, 2008), (Goo et al., 2008, p. 502)). In the recent survey among Alpine hoteliers Grisseman et al. have identified that innovations in the area of hotels' IT are determined by employee engagement, customer participation, innovation management and innovation networks (Grisseman et al., 2013, p. 18). Employee engagement is the function of many aspects: skills developed by training, empowerment (Grisseman et al., 2013, p. 18), (Ottenbacher & Harrington, 2010, p. 3), (Sundbo, Orfila-Sintes, & Sørensen, 2007, p. 99), involvement, strategic human resource management (Ottenbacher & Harrington, 2010, p. 3), employee expertise and training (Brentani, 2001, p. 169, 182). Significant importance for staff innovativeness is also positive attitude to IT (Sundbo et al., 2007, p. 98).

A very important issue regarding barriers to IT implementation in hotels is absorptive capacity (Scott et al., 2008). It describes the ability of employees and managers to understand the importance of external knowledge, acquire it and make use of it (Cohen & Levintbal, 1990, p. 128). It also involves awareness of knowledge deficiency ("I know, that I don't know" attitude) and at least basic trust that new knowledge/technological solution can help company to improve. Without this awareness there is no motivation to search for and acquire any kind of new information. In the context of IT investments it may appear as lack of understanding the role of (IT) innovation in building and sustaining competitiveness (ECORYS, 2009, p. 169). It is worth noticing, that absorptive capacity can be identified on individual level (capacity of manager or employee) or on company level. Generally, the latter attitude seems more justified as innovation processes are complex and involve many different individuals as well as interactions between them. But still the core of the problem is human resource – related.

E-commerce in Polish accommodation sector

E-commerce is closely related to e-marketing, and to some extent it can reflect the development and effectiveness of the latter one (WTO/ETC, 2008). This argument, together with lack of representative data on e-marketing itself, analysis of human related determinants will be preceded by the overview of the current development of e-commerce in Polish accommodation sector.

Accommodation sector is generally open to adoption of information technology related to electronic distribution (O'Connor & Frew, 2004, p. 179). It is closely related to the pragmatic attitude to innovation, which is typical for the whole tourism industry (Hjalager, 2002, p. 469). Figure 1 presents the level and dynamics of hotel websites utilization for product distribution in Polish hotel industry.

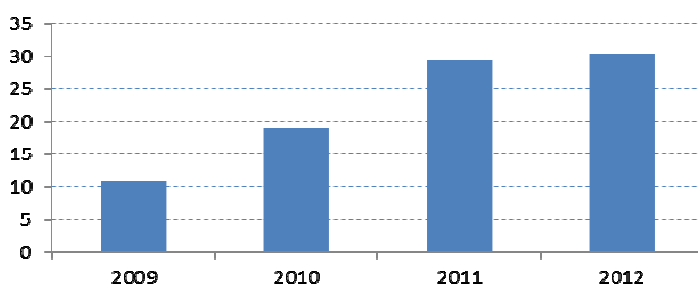


Fig. 1 Utilization of hotel websites for product distribution at Polish hotels.

Source: (GUS, 2009, 2010, 2011, 2012)

The share of Polish hotels utilizing websites for booking and selling their products to customers is rising, however the pace of this rise has decreased significantly in 2012. It is worth noticing, that those results refer only to booking through dedicated solutions – own or partners' ones, but offered from the level of hotels' web page – regardless of the payment method. At the same time they exclude booking realized through e-mail.

The level of e-commerce utilization in Polish accommodation sector is higher than the average for the whole service sector (fig. 2), what can be explained by the mentioned specificity of hotel business. However it is worth noticing, that dynamics of e-commerce is lower in hotels than the average for services.

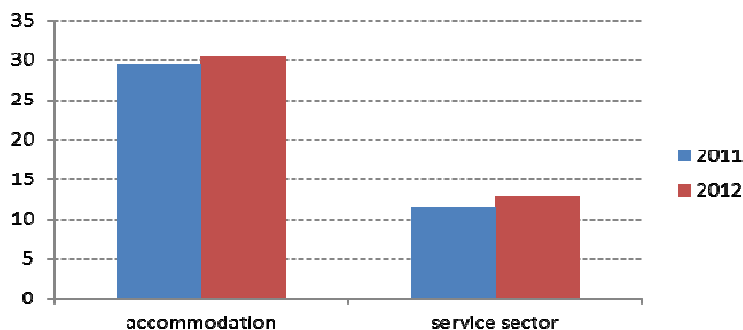


Fig. 2 E-commerce development for accommodation and service sector

Source: (GUS 2012)

Human related barriers to e-marketing development

Although accommodation sector belongs to service sectors' leaders in e-commerce, the picture changes when analyzing number of employees, who use IT in their everyday work. According to Eurostat survey regarding utilization of ICTs in enterprises (Fig. 3) only 36% of people employed in lodging facilities declared that they use computers daily, comparing to 49% which was the average for the whole European economy (Eurostat, 2008). The only sector with lower result was construction. The results of accommodation sector suggest that its level of IT saturation, and in consequence, required IT competencies is lower than in most other sectors. Low requirements do not attract people with correct skills, what in turn limits the ability of the enterprise to grow in this direction in the future.

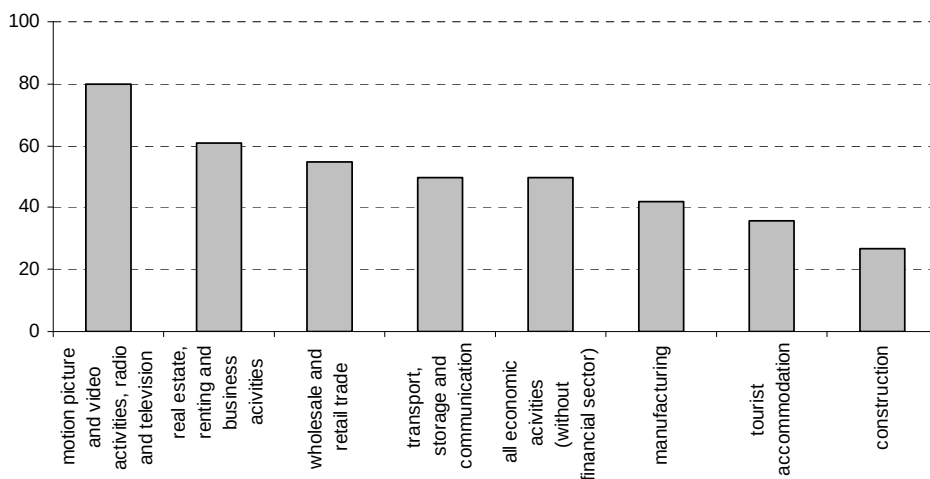


Fig. 3. Employees using ICT in their everyday work (data for 2007)

Source: (Eurostat 2008)

Internet utilization is a key factor in development of e-marketing in accommodation sector, as the number of “internet ready” tourists is rising dramatically every year. In lodging sector it is measured by the share of employees using computers with internet access (Fig. 4). Over the period 2010-2012 the general tendency was rising, although this trend was not stable. For example in 2010, and then in 2012 small drops can be observed. It is worth noticing, that this tendency is accompanied with the rising utilization of mobile devices, which also provide internet access. Although they started to appear in country statistics in 2011 strong rising trend can be noticed. Considering dynamic rise of mobile technologies adoption it is possible that computer-based internet access will not be growing as fast as it has been observed in the last years.

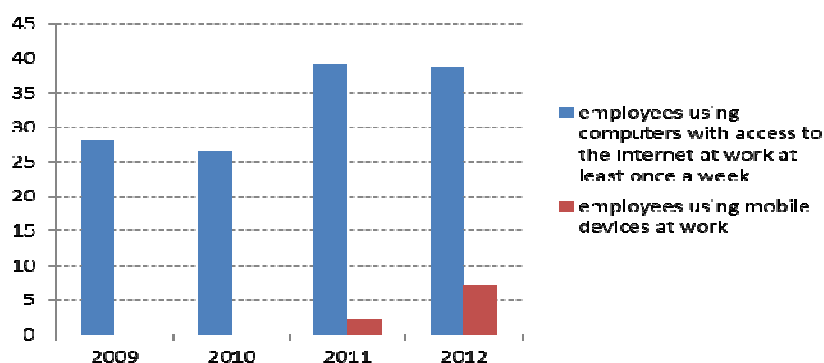


Fig. 4. Share of lodging sector employees using computers with internet access in their everyday work

Source: (GUS 2009, 2010, 2011, 2012)

In this sector work usually young people (20-25 years old), who are the most active internet users in Poland. This can explain the mentioned rising tendency of internet access at tourism enterprises. What is interesting this tendency is much stronger than the average for all service sectors (Fig. 5).

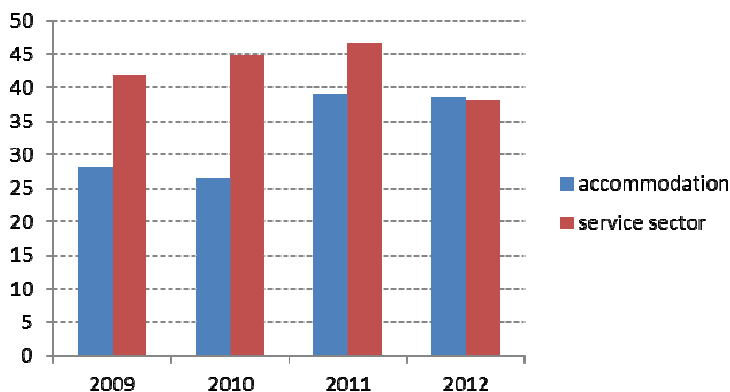


Fig. 5. Dynamics of utilization of computers with internet access by employees - accommodation sector vs. average for all service sectors

Source: (GUS 2009, 2010, 2011, 2012)

Another feature of the tourism industry is also strong influence of globalization on its functioning and development. As a result rising requirements for employees can be observed regarding obtaining varied skills and competencies, including ICT related ones (Becherel & Cooper, 2002). Considering opportunities emerging within e-markets, rising e-competencies and requirements of the customers, competitive pressure as well as new technological developments, hotel managers should be particularly focused on fostering development of IT related skills and competencies by their employees. However the actual situation in this field is not too optimistic (Fig. 6).

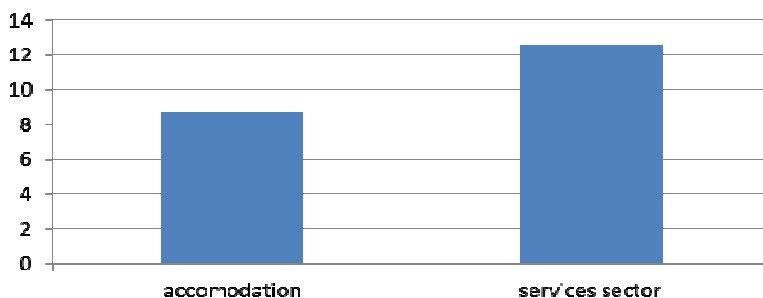


Fig. 6. Enterprises providing IT related training to employees (data for 2011)

Source: (GUS 2012)

In comparison with the average for service sector the share of accommodation sector employees participating in any form of IT skills and competencies development is

significantly lower. Only 8,7% of enterprises provides their staff with adequate training. Considering education system deficiencies regarding ICT competencies development lack of further opportunities for staff to fill in the existing gaps will result in hampering e-marketing development, as it is strongly related to this group of skills and competencies.

Underdevelopment of Polish accommodation sector in this field is also confirmed by the number of ICT specialists employed in 2012 (Fig. 7). Tourism enterprises are mostly micro sized, so they

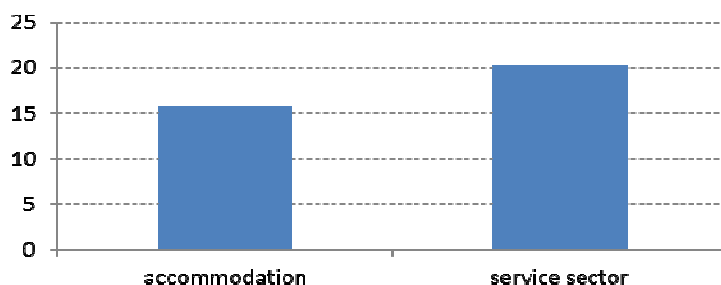


Fig. 7. Enterprises employing ICT specialists in 2012

Source: (GUS 2012)

usually have no resources to employ staff that is not directly involved in the basic processes. But the same is true to other service sectors, and still the average number of ICT staff for services is much higher than for lodging companies.

Conclusions

Contemporary tourism market imposes utilization of e-marketing which is based on the modern ICTs. Implementation of new media in marketing revolutionize the way in the customer is identified, approached, and satisfied. It supports differentiation of distribution channels, pricing strategies, and contributes do loyalty building. The key ICT function in the knowledge based tourism economy is also providing access to the external knowledge and information, that can fuel internal innovation processes (Kopera, 2013). But the realization of those ICT-based opportunities in lodging sector is usually hampered by internal and external circumstances.

Enterprises providing accommodation services have usually micro or small size, what results in strong limitation of resources, that can be spend on non-operational processes or competencies. They usually cannot afford employing IT specialist, and at the same time they cannot spend much money on employee training. This situation is very difficult, because it constitutes a significant barrier for e-marketing development. However it is worth to notice a wider context of service industry (or even digital economy) to find some conclusions and recommendations for this kind of business. The first is consumerization of ICTs utilized in business, which is

understood as application of widely available consumer solutions for business purposes. Consumerization of business IT leads to a 'backdoor' computerization of lodging businesses. Contemporary employees of accommodation sector represent 'generation Y'. They are fully immersed in a digital space in which they learn, play, socialize and also work. They usually possess at least basic ICT knowledge that can be applied for business purposes. However this trends should not be taken as the excuse for not providing sufficient ICT training to tourism and accommodation staff by formal education institutions. Even though young employees are quite well acknowledged with contemporary ICTs, it is usually not enough to undertake and develop effective e-marketing activities. Something else is commenting blog entries of other individuals or institutions and something else is running a professional blog for a hotel. This kind of specialized competencies must be taught during formal education, and further developed in the form of lifelong learning.

The other important trend in digital economy is outsourcing, more and more popular also in the field of ICT and e-marketing. Companies having no internal resources (or will) to engage in developing and maintaining their infostructure as well as e-marketing activities can commission them at external organizations. Theoretically it solves the problem of internal skills shortage, and form many enterprises it is a valid option. However there are some limitations of this alternative, and its price is not the most important one. The key limitation regards the ability to innovate. Without an adequate internal understanding of the opportunities offered by contemporary ICTs and – at least – basic knowledge how to utilize them to innovate, e-marketing activities will copy more o less standard solutions offered to different companies by external e-marketing agencies. Thus the availability of external resources should not release accommodation enterprises from developing internal ICT competencies as well as educational institutions from providing extended and insightful ICT training for future lodging personnel.

Application of e-marketing activities and solutions in an innovative way relies heavily on the internal ICT skills and competencies. Their development should be primarily domain of educational institutions (formal programs) as well as hotel enterprises. In the latter group the most important role is played by managers and owners. They should have the capability to understand the role of new media in marketing. Without this understanding there will be no readiness to invest not necessarily in IT solutions, which are often freely available in external cloud, but in skills and competencies of employees, because only they can turn e-opportunities into e-value for accommodation businesses.

Bibliography

1. Akehurst, G. (2009). User generated content : the use of blogs for tourism organizations and tourism consumers. *Service Business*, 3(1), 1–12.
2. Becherel, L., & Cooper, C. (2002). The impact of globalization on HR Management in the tourism Sector. *Tourism Recreation Research*, 1, 3–16.

3. Borkowski, S., & Wszendybył, E. (2007). *Jakość i efektywność usług hotelarskich*. Warszawa: PWN.
4. Brentani, U. (2001). Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success. *Journal of Product Innovation Management*, 18(3), 169–187.
5. Buhalis, D., & Licata, C. M. (2002). The future eTourism intermediaries. *Tourism Management*, 23, 207–220.
6. Buhalis, Dimitrios, & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609–623.
7. Chung, T., & Law, R. (2003). Developing a performance indicator for hotel websites. *International Journal of Hospitality Management*, 22(1), 119–125.
8. Cohen, W. M., & Levintbal, D. A. (1990). Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128–152.
9. Dev, C. S., Buschman, J. D., & Bowen, J. T. (2010). Hospitality Marketing: A Retrospective Analysis (1960-2010) and Predictions (2010-2020). *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(4), 459–469.
10. Dubé, L., Le Bel, J., & Sears, D. (2003). From Customer Value to Engineering Pleasurable Experiences in Real Life and Online. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(5-6), 124–130.
11. ECORYS. (2009). *Study on the Competitiveness of the EU tourism industry*.
12. European Commission. (2006). *e-Business Watch. ICT and e-Business in the Tourism Industry. ICT adoption and e-business activity in 2006*.
13. Eurostat. (2008). *Community survey on ICT usage and ecommerce in enterprises*.
14. Goo, T., Hyoun, J., & Law, R. (2008). An empirical examination of the acceptance behaviour of hotel front office systems: An extended technology acceptance model. *Tourism Management*, 29, 500–513.
15. Grisseman, U. S., Pikkemaat, B., & Weger, C. (2013). Antecedents of innovation activities in tourism: An empirical investigation of the Alpine hospitality industry. *Tourism*, 61(1), 7–27.
16. GUS. (2009). *Wykorzystanie ICT w przedsiębiorstwach w 2009*. Szczecin. Retrieved from <http://www.stat.gov.pl/>
17. GUS. (2010). *Wykorzystanie ICT w przedsiębiorstwach w 2010*. Szczecin. Retrieved from <http://www.stat.gov.pl/>
18. GUS. (2011). *Wykorzystanie ICT w przedsiębiorstwach w 2011*. Szczecin. Retrieved from <http://www.stat.gov.pl/>
19. GUS. (2012). *Wykorzystanie ICT w przedsiębiorstwach w 2012*. Szczecin. Retrieved from <http://www.stat.gov.pl/>
20. Hjalager, A. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23(October 2001), 465–474.

21. Hjalager, A. (2010). Progress in Tourism Management A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1–12.
22. Kim, M. J., Lee, C.-K., Chung, N., & Kim, W. G. (2013). Factors Affecting Online Tourism Group Buying and the Moderating Role of Loyalty. *Journal of Travel Research*.
23. Kopera, S. (2013). Informatyczne wsparcie zadań wewnętrznych w MSPT jako czynnik radzenia sobie z sytuacją kryzysową. *Contemporary Management Quarterly*, 1, 115–123. Retrieved from http://www.wzkwartalnik.uj.edu.pl/images/cmqr/Contemporary_Management_Quarterly_2013_no_1.pdf
24. Litvin, S. W., & Crofts, J. C. (2003). A FRAMEWORK FOR ONLINE SALES NEGOTIATIONS OF HOSPITALITY AND TOURISM SERVICES. *Information Technology & Tourism*, 6(843), 91–97.
25. Ottenbacher, M. C., & Harrington, R. J. (2010). Strategies for achieving success for innovative versus incremental new services. *Journal of Services Marketing*, 24(1), 3–15.
26. O'Connor, P., & Frew, A. J. (2004). An evaluation methodology for hotel electronic channels of distribution. *Hospitality Management*, 23, 179–199.
27. O'Connor, P., & Murphy, J. (2004). Research on information technology in the hospitality industry. *Hospitality Management*, 23, 473–484.
28. Scott, N., Baggio, R., & Cooper, C. (2008). *Network analysis and tourism: From theory to practice*. Clevedon, UK: Channel View.
29. Stamboulis, Y., & Skayannis, P. (2003). Innovation strategies and technology for experience-based tourism. *Tourism Management*, 24(1), 35–43.
30. Sundbo, J., Orfila-Sintes, F., & Sørensen, F. (2007). The innovative behaviour of tourism firms—Comparative studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, 36(1), 88–106.
31. Witkowski, C., & Kachniewska, M. (2005). *Hotelarstwo część III. Hotelarstwo w gospodarce turystycznej*. Warszawa: Wyższa Szkoła Ekonomiczna.
32. World Economic Forum. (2013). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013*.
33. WTO/ETC. (2008). *Handbook on E-marketing for Tourism Destinations*. World Tourism Organization and European Travel Commission.
34. Xiang, Z., & Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, 31(2), 179–188.

Summary

Application of e-marketing activities and solutions in an innovative way relies heavily on the internal ICT skills and competencies. The report, using secondary data, discusses the deficiencies of the Polish accommodation sector in this field:

insufficient ICT employee training as well as limited employment of ICT specialists. It is argued that development of ICT competencies should be domain of formal educational institutions as well as hotel enterprises. In the latter group the most important role should be played by managers and owners. They should have the capability to understand the role of new media in marketing. Without this understanding there will be no readiness to invest in skills and competencies of employees that can turn e-marketing opportunities into e-value for accommodation businesses.

Keywords

e-marketing, hotel industry, ICT

Adresa autora:

Sebastian Kopera, PhD.

Jagiellonian University, Faculty of Management and Social Communication

Department of Management in Tourism

Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków

tel.: +48/ 12 664 55 79

e-mail: sebastian.kopera@uj.edu.pl

Doc. Ing. Ewa Wszendybył-Skulska, PhD.

Jagiellonian University, Faculty of Management and Social Communication

Department of Management in Tourism

Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków

tel.: +48/ 12 664 55 79

e-mail: e.wszendybyl-skulska@uj.edu.pl

Identifikace trendů v obchodě prostřednictvím foresightu

Identification of business trends by foresight

Ludmila KOVÁŘÍKOVÁ - Stanislava GROSOVÁ

Úvod

Pochopení hybných sil vývoje makroprostředí podniku je základním pilířem strategického rozhodování. Trendy, jako obecné empiricky zachytitelné dlouhodobé tendence vývoje určitého jevu, určují směřování podniku, proto musí být včas identifikovány a reflektovány. Většina podniků si je vědoma existujících výrazných trendů transformujících jejich odvětví, těm se přizpůsobily a jsou schopné predikovat jejich dopady. Z pohledu zvýšení konkurenceschopnosti je ale zaměření na současnost krátkozraké. Faktorem, který mohou společnosti v současné době využít pro vytvoření konkurenční výhody je konstantní vizualizace hlavně budoucích příležitostí rozvoje (Dasgupta, Sanyal, 2009). Bez hlubšího porozumění budoucnosti a nejistoty z ní pramenící budou podniky přehlížet své příležitosti, ztratí možnost využít přínosy nových technologií, inovací a neotřelých obchodních konceptů, což využije jejich konkurence (Piirainen, Lindqvist, 2010).

Za účelem včasného odhalení zásadních změn v odvětví by se měly podniky zaměřit na kontinuální monitoring svého okolí umožňující včasné odhalení prvních indikátorů, tzv. měkkých signálů. Jedná se o nestrukturované informace bez jednoznačné interpretace a významu, jejichž dopad není možné v danou chvíli jednoznačně určit. Měkké signály jsou někdy označovány jako faktory změny, která je v současné chvíli těžko zachytitelná, ale může představovat v budoucnu silný trend (Godet, 1994), mají tedy potenciál indikovat zásadní budoucí vývoj a události. Snaha získat strategickou výhodu pomocí vyhledávání měkkých signálů a jejich propojování za účelem formulace nově vznikajících trendů je nejnovější pohled na strategii (Dasgupta, Sanyal, 2009).

Významná změna tržního prostředí související s dokončeným procesem globalizace (Caslione, Kotler, 2009) a vysokou komplexitou prostředí představuje pro analýzu trendů značnou výzvu. Určení směru budoucího vývoje je díky diskontinuálním změnám, z nichž část je silně ovlivňována rychlým technologickým pokrokem, zatížené vysokou mírou nejistoty.

Foresight je moderní nástroj pro podporu strategického rozhodování schopný vyrovnat se s obtížnými podmínkami trhu. Jeho primárním účelem je identifikace

nových ekonomických příležitostí konkurenční výhody a inovací prostřednictvím kontinuálního monitorování a vyhodnocování trendů, které jsou jeho dílčími výstupy. Foresight je definován jako systematický, participativní proces shromažďující znalosti týkající se budoucnosti a vytvářející vizi budoucnosti ve střednědobém až dlouhodobém horizontu zaměřený na současná rozhodnutí a aktivity (Miles, Keenan, 2002). Klíčovou výhodou foresightu je zapojení co nejširšího spektra zainteresovaných skupin, což napomůže do jisté míry se vyrovnat s komplexitou prostředí, kde se uživatelé zároveň stávají inovátory, zákazníci se podílejí na vytváření produktů spolu se zaměstnanci firem, malé zájmové skupiny se spojují do velkých aliancí, což násobí jejich vliv (Pang, 2010). V rámci foresightu je v posledních letech uplatňován holistický přístup, díky kterému je zajištěna různorodost informací, pokrývající co možná nejširší spektrum lidské činnosti, od společenských, technologických, ekonomických, environmentálních, politických až po hodnotové faktory dle tzv. rámce STEEPV (akronym složený z prvních písmen uvedených faktorů).

Obecný metodický rámec foresightu je v odborné literatuře již relativně dobře ustálen, chybí ale detailní postupy a také popis konkrétních aplikací stanovení trendů za použití foresightu. Cílem tohoto článku je návrh postupu identifikace trendů pomocí foresightu včetně ověření na praktickém příkladu. V závěru článku jsou diskutovány přínosy foresightu oproti standardně využívaným přístupům k prognózám trendů.

Postup stanovení trendu pomocí nástroje foresight

Nejčastěji je uváděno pět fází foresight procesu (Miles, Keenan, 2002; Popper, 2008; Georghiou a kol., 2008; Nugroho, Saritas, 2009; Barker, Cox a Sveinsdottir, 2010 atd.). Během první fáze, tzv. pre-foresightu je stanoven rozsah foresightu a definováno zadání. Předmětem druhé fáze je tzv. nábor, v rámci kterého je zajištěna účast zainteresovaných skupin na základě jejich vztahu ke zkoumanému předmětu, jejich oborových znalostí, odbornosti a také jejich vlastní sítě kontaktů. Třetí fáze generování zahrnuje získávání a analýzu podkladů, následné vypracování výstupů foresightu včetně trendů. Během čtvrté fáze foresight procesu jsou stanovena doporučení týkající se strategie a formulovány akční plány, iniciující strategické změny, případně inovační proces (Barker, Cox a Sveinsdottir, 2010). Poslední fáze foresight procesu zahrnuje celkové vyhodnocení foresight projektu.

Z pohledu identifikace trendů hraje klíčovou roli fáze generování. Předmětem této fáze je hledání odpovědi na otázky formulované na začátku foresight procesu, cílem je získávání informací pomocí definované metodiky a budování znalosti faktorů ovlivňujících budoucnost a měkkých signálů, je vytvořen výhled možných budoucích vývoji, které sdílí zapojené zainteresované skupiny. Jak uvádí Popper (2008) „Je to fáze, ve které je formalizovaná a ustálená znalost tématu rozkládána, analyzována a znovu syntetizována, dosud formálně neuznané vědomosti jsou shromážděny a porovnány s formalizovanou znalostí a mělo by být vytvořeno nové

poznání“. V závěru fáze generování jsou vypracovány produktově orientované výstupy, což je kromě analyzovaných trendů a hybných sil např. stanovená vize, seznam priorit, strategií nebo akčních plánů, seznam klíčových technologií, technologických roadmap apod. (Nugroho, Saritas 2009).

Během fáze generování jsou vedle měkkých signálů také sbírány podněty na tzv. divoké karty nebo také černé labutě. Divoké karty jsou překvapivé a nečekané události s nízkou vnímanou pravděpodobností výskytu, ale velkým dopadem na společnost (např. Taleb, 2008). Divoké karty lze chápat jako náměty pro určení zdrojů zásadních diskontinuálních změn prostředí. Jejich analýzou mohou být identifikovány překvapivé scénáře vývoje.

Metoda sběru měkkých signálů a divokých karet ve fázi generování

V souvislosti s foresightem bývá v literatuře nejčastěji uváděno 30 až 40 metod (33 např. Georghiou a kol., 2008). Většinu z nich je možné využít právě ve fázi generování, např. expertní panely, backcasting, morfologickou analýzu, patentovou analýzu, bibliometriku apod. Pro stanovení a analýzu trendů je zásadní sběr měkkých signálů.

V posledních letech je v mnoha foresight programech pro sběr měkkých signálů využívána metoda tzv. horizontálního skenování (Horizon Scanning – HS). Horizon Scanning (HS) je strukturovaná kontinuální aktivita s cílem monitorovat, analyzovat a určit polohu tzv. zásadních témat (hraničních otázek), která jsou relevantní pro přípravu politik, výzkumné a strategické agendy. Typy témat mapovaných pomocí Horizon Scanningu zahrnují nové nebo vznikající trendy, politiky, postupy, zainteresované skupiny, služby, produkty, technologie, chování, přístupy, překvapivé události (divoké karty) a zdroje změn, tzv. měkké signály (Popper, 2011).

Návrh a ověření postupu analýzy měkkých signálů ve fázi Generování

Analýza měkkých signálů v praxi znamená zpracování velkého množství nestrukturovaných dat a informací skupinou foresight analytiků. Bez jasně stanoveného postupu mohou být výsledné výstupy foresightu zkresleny z důvodu tzv. selektivní čtení, kdy každý člověk posuzuje zpracovávané informace na základě svých vědomostí a osobních zkušeností. Různí analytici mají tedy tendence klást důraz na různá témata. Je vhodné zajistit různorodost pohledů během dílčích kroků fáze Generování, ale v závěru každého kroku je třeba mezi analytiky dosáhnout konsenzu.

Na základě praktických zkušeností s foresightem byl navržen sled dílčích kroků analýzy, který byl následně ověřen na praktickém příkladu, jehož cílem byla identifikace výrazného trendu v jeho latentní fázi v sektoru potravinářství relevantní pro Českou Republiku. Obecné kroky analýzy měkkých signálů ve fázi generování zahrnují (i) vytvoření souboru signálů a jejich revize (ii) detailní analýza měkkých

signálů, určení společných atributů (iii) vytvoření skupin signálů – tzv. klastrů, (iv) vyhodnocení klastrů, interpretace a určení kontextu (v) identifikace trendů a divokých karet, vyvrtání požadovaných výstupů foresightu.

Pro zpracování byla využita již existující databáze měkkých signálů z oblasti tzv. Živých věd zahrnující kromě potravinářství obory zdravotnictví, farmacie, chemický průmysl a biotechnologie. Databáze je tvořena pomocí metody horizontálního skenování. Sběr měkkých signálů nebyl limitován regionem, tzn. že probíhal celosvětově bez ohledu na zemi původu od srpna 2011. Celkový počet signálů v databázi byl k počátku analýzy signálů 1214.

Krok č. 1 - Vytvoření souboru signálů a jejich revize

Podle stanoveného zadání byly vytvořeny filtry pro výběr měkkých signálů z databáze. Ze všech oborů byl vybrán pouze obor potravinářství, region nebyl limitován, datum zadání signálů byl omezen 1.4. 2013, aby byla zajištěna aktuálnost zpracovávaných informací.

85 měkkých signálů splnilo zadaná kritéria a vytvořily tak soubor k revizi. Všechny splnily formální náležitosti, tzn. byly u nich vyplněné základní parametry jako země původu, zdroj, datum zadání do databáze apod. 3 signály byly z další analýzy vyřazeny, protože evidentně neměly vztah k žádným dalším a bylo zřejmé, že pro stanovení trendu relevantního pro ČR se použít nedají. Šlo např. o odhad OSN, podle kterého bude potřebovat velká část obyvatel Zimbabwe potravinovou pomoc, což by mohlo předznamenat hladomor v této zemi.

Krok č. 2 - Analýza signálů, určení společných atributů

Po opakovaném čtení všech měkkých signálů bylo identifikováno několik opakujících se témat, které vymezily základní skupiny signálů. Jako společné atributy skupin signálů byly určeny: (i) nanotechnologie; (ii) technologické inovace; (iii) organické potraviny; (iv) bezpečnost potravin; (v) zapojení spotřebitele; (vi) nové kanály – online, mobile; (vii) soběstačnost a udržitelné zemědělství; (viii) plýtvání; (ix) řetězce. Poslední identifikovanou skupinou byly náměty na divoké karty (např. hromadný úhyn včelstev vedoucí ke globálnímu nedostatku potravin, náhrada původních potravin syntetickými).

Skupiny signálů byly posouzeny z pohledu jejich velikosti, přičemž skupiny bezpečnost potravin a nové kanály – online, mobile dosáhly největšího počtu signálů, naopak k atributu „řetězce“ bylo přiřazeno nejméně signálů. V rámci analýzy byly posouzeny základní parametry signálů a to regionální výskyt, zdroj signálu a síla signálu. Nanotechnologie a technologické inovace jsou jednoznačně globální témata. Organické potraviny, bezpečnost potravin se týkají velkých trhů jako EU, USA, překvapivě Číny a také Ruska. Signály týkající se nových kanálů pocházely z technologicky vyspělých trhů (USA, VB, Čína, Emiráty, Indie). Relativně překvapivý byl fakt, že diskuze ohledně udržitelnosti zemědělství a problému plýtvání potravin probíhá zřejmě spíše v Indii, Rusku, Kanadě, Číně, USA a VB, ale v analyzovaném souboru měkkých signálů nebyly zastoupeny signály z

EU. Žádné z uvedených témat nebylo vyhodnoceno jako lokální týkající se pouze jednoho ohraničeného regionu.

Při výskytu většího počtu podobných signálů v rámci skupiny je posílen fakt, na který signál ukazuje, jedná se o tzv. amplifikaci signálu. K amplifikaci evidentně došlo ve skupině „nové kanály online, mobile“, kdy byly zaznamenány shodné signály z různých zemí světa. S ohledem na zadání foresightu (identifikace konkrétního trendu v jeho latentní fázi) byly jako silnější hodnoceny signály z důvěryhodných veřejně dostupných zdrojů, jako jsou zpravodajská periodika z celého světa (Gulfnews, Washington post, The Times, China daily atd.), odborné internetové rozcestníky (např. foodproductiondaily.com), blogy (např. scientificamerican.com), internetové stránky jednotlivých organizací (např. slowfood.com) nebo firem.

Jak bylo zmíněno v úvodu, foresight by měl splňovat podmínku holistického přístupu, proto byl posouzen soubor signálů jako celek, zda zahrnuje všechny faktory rámce STEEPV. Vzhledem k tomu, že signály obsahovaly informace z širokého spektra úhlů pohledu, včetně zákazníka, změny životního stylu, témat vládních agend, technologie, životního prostředí atd., byla tato podmínka naplněna.

Krok č. 3 - Vytvoření klastrů

Skupiny signálů rozřazených podle atributů, přičemž každý signál mohl být zařazen k více atributům, byly dále posouzeny vůči sobě a formulovány do větších logických celků, tzv. klastrů. Např. atribut nanotechnologie byl sloučen s technologickými inovacemi do jednoho klastru s tím, že výskyt u obou je globální. Problematika plýtvání potravin, udržitelného zemědělství a potravinové soběstačnosti je propojena díky politickému faktoru a také regionální výskyt signálů byl obdobný, proto tvoří jeden samostatný klaster. Bezpečnost potravin k nim nebyla přiřazena z důvodu vysokého počtu signálů a tvoří tak samostatný klaster. K atributu řetězce byly přiřazeny pouze 4 měkké signály, které spolu navíc obsahově nesouvisely, proto nebyl vytvořen žádný nový klaster ani nebyl tento atribut přiřazen k některému předchozímu. Ostatní skupiny vytvořily samostatné klastry.

Tab. č. 1 Klastry měkkých signálů

Označení	Popis
Nové technologie	Podle studie KPMG vrcholoví manažeři v potravinářství věří, že další růst v odvětví bude tažen primárně zaváděním nových technologií. Kromě využití laserů, radioaktivity apod. jsou nejvíce diskutovaným tématem nanotechnologie, které se v současné době dynamicky rozvíjí a nabízí široké spektrum možných produktových inovací (např. inteligentní obaly, nanosenzory, zlepšení vlastností potravin za použití nanovláken apod.). Dále se objevují zprávy o úspěšné laboratorní výrobě potravin (in vitro maso). Spolu s rozvojem nových materiálů a nových technologií v potravinářství stoupá potřeba účinné regulace a zajištění bezpečnosti jejich využití

	ze strany národních regulačních orgánů, která může rychlé zavádění inovací na trh zpomalit
Bezpečnost potravin	Několik posledních afér (viz koňské maso) souvisejících s bezpečností potravin vyvolalo zejména v Evropě, USA a Číně zájem o tuto problematiku jak ze strany spotřebitelů, tak regulačních orgánů, výrobců potravin i vlád. Podle vědecké studie publikované v USA je v potravinách cca 1000 přídatných látek bez vědomí FDA a pouze 38% z registrovaných má publikovanou základní toxikologickou studii. Metodika, podle které přídatné látky získávají povolení k využití v potravinářství, je přinejmenším nedostatečná. Skoro polovina čerstvých prodávaných potravin nese stopy pesticidů, které nelze odstranit ani pečlivým omytím. Příkladem nutnosti vyvolání veřejné diskuze je aktuální výzva Francie týkající se reklasifikace toxicity Bisfenolu-A z důvodů prokázaných dopadů na reprodukci. Zajištění bezpečnosti potravin je globální problém s ohledem na import a export potravin.
Organické potraviny	Tento segment představuje jeden ze způsobů, jak se vyrovnat s nasyceností trhu a podle prognóz bude růst ve všech sledovaných regionech. V současné chvíli chybí vhodné distribuční cesty, aby byla poptávka plně uspokojena, ale související infrastruktura je již na některých místech budována (např. revitalizace veřejných tržišť v Moskvě). Výhodou organických potravin je jasně deklarovaný původ, který žádá stále více spotřebitelů v souvislosti s velkými aférami – viz kastr bezpečnost potravin.
Zapojení zákazníka	V souvislosti se vzrůstajícím vlivem spotřebitelů na producenty potravin a obchodníky se objevuje termín koproducent. Ten vyjadřuje rostoucí sílu odpovědného spotřebitele, který svým výběrem potravin přímo ovlivňuje místní nabídku. Jde nad rámec pasivní role, aktivně se zajímá o původ, složení potravin a způsob výroby, čímž se zapojuje do výrobního procesu. Je zřejmý pomalý odklon od strategie supply push řízené nadnárodními řetězci, což může zásadně změnit ustálené status quo na trhu. Lidé se obecně daleko více zajímají o jídlo a vaření, neustále roste popularita kulinařských pořadů a internetových stránek.
Nové Distribuční kanály	Online nákup potravin se velmi dynamicky rozvíjí, průkopníkem byl řetězec Tesco, který v této oblasti stále expanduje. Pro prodejce to znamená racionalizaci infrastruktury, přehodnocení počtu kamených obchodů, kde mohou ušetřit za nájmy a platy, naopak budování distribučních center v blízkém okolí velkých měst, aby byl nákup dopraven zákazníkovi v co nejkratším čase. Výhody jsou zřejmé, spotřebitelé ušetří čas a energii, což je motivátorem hlavně v VB a USA, naopak v Číně je to možnost nákupu bezpečných prověřených prémiových potravin. Lze očekávat velký rozvoj

	personalizovaných služeb, kdy definovaný nákupní košík bude pouze začátek. Ještě větší výhody má ale nákup přes chytrý telefon, protože zákazník může nakupovat doslova kdykoli a odkudkoli. Podle průzkumu Deloitte má zatím ale pouze 15% obchodů (obecně) uzpůsobené stránky mobilním telefonům. Z pohledu nových distribučních kanálů jsou velmi zajímavé tržní niky, což dokládá úspěch internetového obchodu s bezlepkovými potravinami glutenfree.supermarket.ae (Dubaj).
Potravinová soběstačnost	Světové populace by měla dosáhnout devět miliard lidí v roce 2050, přičemž zemědělci a vlády musí přijít na to, jak tuto masu nakrmit. Poslední odhady říkají, že se produkce potravin bude muset zvýšit o 70 procent, aby uspokojila poptávku. Mnoho vyspělých zemí spíše importuje potraviny (např. VB), ale sílí názory, že v době ekonomické nejistoty potřebují silný vlastní potravinářský průmysl a produkci potravin. Toto téma je velmi aktuální v zemích, kde stále mnoho lidí trpí podvýživou (jako Indie). Do povědomí a veřejné diskuze se také dostává dlouhodobě opomíjený problém bohatých rozvinutých zemích a to je plýtvání potravinami. V Kanadě má skončit až 40% potravin v odpadkovém koši, což je velmi vysoké číslo, v Evropě může být situace obdobná.

Zdroj: Vlastní práce, 2013

Krok č. 4 - Vyhodnocení klastrů, interpretace a určení kontextu

Cílem vyhodnocení je určení logických souvislostí mezi klastry stejně jako využití kreativních postupů za účelem odhalení nečekaných originálních závěrů. Klastř „nové technologie“ může být na základě zpracovaných signálů považován za trend nebo spíše megatrend sám o sobě s ohledem na počet signálů a jejich globální výskyt. Jedná se však o trend v fázi transformace celého odvětví s celosvětovým dopadem, takže nesplňuje zadání.

Velmi zajímavá aplikace vznikne kombinací vybraných informací z ostatních klastrů. Díky interpretaci ostatních jednotlivých klastrů mohou být formulovány následující zjednodušené závěry. Poptávka po farmářských produktech roste. Bezpečnost potravin se ukazuje jako problém a rostou obavy veřejnosti, která začíná vyžadovat informace o původu potravin. Spotřebitelé začínají být více aktivní při výběru potravin. Internetové nakupování se stává stále oblíbenější na úkor nakupování v kamených prodejnách. Pro jednotlivé vlády se stává téma udržitelného zemědělství a soběstačnosti prioritní. Detailního rozpracování těchto závěrů ukazuje na možné trendy budoucího vývoje.

Krok č. 5 - Identifikace trendu

Jako latentní neboli skrytý trend byl identifikováno online obchodování s farmářskými potravinami lokálního původu. Na základě analýzy klastrů byly popsány základní charakteristiky trendu a hybné síly (více informací viz obr. 1).

E-OBCHOD S POTRAVINAMI: PŘÍLEŽITOST PRO FARMÁŘE

FÁZE:	Dle regionu, v ČR latentní
DŮLEŽITOST:	★★★★☆
DOPADY:	Střední
REGIONY:	USA, VB, Čína
POČET SIGNÁLŮ:	65Y



CHARAKTERISTIKY TRENDU

ROSTOUCÍ POPTÁVKA PO FARMÁŘSKÝCH PRODUKTECH: Kromě preference zdravějších a kvalitnějších potravin zvýší poptávku rostoucí obavy spotřebitelů z bezpečnosti potravin. Lze očekávat bouřlivou veřejnou diskuzi nad zpochybněním zdravotní nezávadnosti běžně užívaných přídatných látek, kterou kontrolní orgány ovlivněné potravinářskou lobby nejsou schopné spolehlivě zajistit. Projeví se silná pozice koncového spotřebitele, který se rozhodne aktivně ovlivňovat situaci na trhu s potravinami a bude dávat přednost lokálním potravinám dostupným online od drobných producentů na úkor aktuální nabídky velkých řetězců, rozhodující již bude kvalita a ne cena. Vláda ČR projeví podporu českým zemědělcům (standardy bezpečnosti, využití ochranných známek prokazujících původ potravin, nižší daně, snížení administrativní zátěže apod.).

ONLINE VS. CHYTRÉ TELEFONY: Online nakupování se stane díky ušetření času a námahy velmi oblíbené i v ČR. Náročný spotřebitel ale bude vyžadovat výborné služby, jednoduchý a příjemný nákup, vstřícný přístup při výměně zboží nebo reklamaci a krátké dodací lhůty. S ohledem na vývoj v jiných zemích lze očekávat, že nákup prostřednictvím chytrých telefonů převáží internet, čemuž by měly být již dnes stránky přizpůsobovány. Významnou roli při nákupu budou hrát doplňkové služby a zajímavé aplikace (mapa kombinovatelnosti potravin, nutriční tabulky, nutriční poradenství, šablony nákupu apod.). Klíčovou výhodou využití internetu a mobilních telefonů je možnost individuálního přístupu k zákazníkovi.

ZMĚNA TRADIČNÍHO OBCHODNÍHO MODELU A ROZDĚLENÍ TRHU: V současné chvíli představuje online prodej potravin relativně prázdné místo na trhu, jeho rychlé zabrání vytvoří dočasnou silnou konkurenční výhodu. Pro výrobce bude výhodnější vystupovat vůči spotřebitelům jednotně a sdružit svoji nabídku pod jednu obchodní značku (např. aliance českých výrobců, jeden distributor atd.). Cílem bude co nevíce zjednodušit nákup pro spotřebitele a nabídnout ucelený soubor kvalitních služeb. Tradiční dodavatelsko-odběratelské řetězce se tímto zkrátí. Bude muset být vybudována adekvátní infrastruktura v podobě distribučních center. Klasický model využívaný řetězci (strategie supply push) bude nahrazen strategií pull řízenou koncovým spotřebitelem. Bude odstraněna závislost výrobců potravin na řetězcích, jejichž poplatky za zalistování produktů jsou pro drobné výrobce velmi limitující a požadavky na neúměrné snižování cen vede výrobce ke snižování kvality. Postupem času budou muset řetězce racionalizovat počet kamenných prodejen z důvodů vysokých nákladů, což v důsledku opět zvýší online prodeje.

HYBNÉ SÍLY



Obr. č. 1 Karta trendu: e-obchod s potravinami: příležitost pro farmáře
Zdroj: Vlastní práce, 2013

Vyhodnocení výsledků a závěr

Oproti tradičním zavedeným nástrojům jako je forecasting, založených na extrapolaci minulých dat nebo využívajících principu kontinuity a analogií vůči minulosti (Cornish, 1993), má foresight zjevnou výhodu v orientaci na budoucnost. Forecasting je aplikovatelný v případě absence nejistoty, kdy je jasná vize budoucnosti a dostatečně stabilní prostředí, manažeři tudíž mohou založit jejich strategii na jediném forecastu. Tato typologie tržního prostředí už je v současnosti ale nerealistická (Carbonara, Caiazza, 2010). Pomocí forecastingu lze tedy určit vývoj pouze již existujících trendů, nově vznikající trendy a hybné síly není možné pomocí extrapolace zachytit, naopak z uvedeného příkladu vyplývá, že to je zřejmá přidaná hodnota foresightu. Je otázkou, zda se identifikovaný latentní trend posune do aktivní fáze, ale dalším přínosem foresightu je možnost aktivního ovlivnění budoucnosti očekávaným směrem zadavatelem foresightu. V tomto případě by to bylo vytvoření adekvátní nabídky ze strany výrobců.

Navržený postup analýzy měkkých signálů lze na základě ověření na konkrétním příkladu vyhodnotit jako vhodný pro identifikaci trendů. Jednotlivé kroky navrženého postupu by měly být dále testovány na několikanásobně větším souboru měkkých signálů, odpovídajícím rozsahem standardnímu foresightu.

Literatura:

1. BARKER, K. E., COX, D. A SVEINSDOTTIR, T. 2011 *Foresight on the future of public research metrology in europe*. Foresight : The Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy. 2011. roč. 13, č. 1, s. 5-18. ISSN: 1463-6689
2. CARBONARA, G. A CAIAZZA, R. 2010. How to turn crisis into opportunity: Perception and reaction to high level of uncertainty in banking industry. Foresight : The Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy. 2010. roč. 12, č. 4, s. 37-46. ISSN: 1463-6689
3. CASLIONE, J.A. A KOTLER, P. 2009. *Chaotika: Řízení a marketing firmy v éře turbulencí*. Praha : BIZBOOKS, 2009. 216 s. ISBN 978-80-251-2599-1
4. CORNISH, EDWARD. *The Study of the Future: An Introduction to the Art and Science of Understanding and Shaping Tomorrow's World*. Bethesda : World Future Society, 1993. 310 s. ISBN-13: 978-0930242039
5. DASGUPTA, S. A SANYAL, D. 2009. Bridge to the future: Connect your strategies in an interconnected world. Foresight : The Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy. 2009, roč. 11, č. 1, s. 81-93. ISSN 1463-6689. DOI: 10.1108/14636680910936459.
6. GEORGHIOU, LUKE, A KOL. 2008. *The Handbook of Technology Foresight: Concepts and Practice*. Cheltenham : Edward Elgar Publishing Limited, 2008. 428 s. ISBN: 9781845425869

7. MILES, I D. A KEENAN, M P. 2002. *Practical Guide to Regional Foresight in the United Kingdom*. Brusel : European Commission, 2002.
8. NUGROHO, Y. A SARITAS, O. 2009 *Incorporating network perspectives in foresight: A methodological proposal*. Foresight : The Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy. 1. Listopad 2009. roč. 11, č. 6, s. 21-41. ISSN: 1463-6689
9. PANG, ALEX, SOOJUNG-KIM. 2010. Futures 2.0: Rethinking the discipline. Foresight : The Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy. roč. 12, č. 1, s. 5-20. ISSN: 1463-6689
10. PIIRAINEN, K. A LINDQVIST, A. 2010 *Enhancing business and technology foresight with electronically mediated scenario process*. Foresight : The Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy. 2010, roč.12, č. 2, s.16-37. ISSN 1463-6689. DOI: 10.1108/14636681011035735
11. POPPER, R. 2008. *How are foresight methods selected?* Foresight : The Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy. 2008. roč. 10, č. 6, s. 62-89. ISSN: 1463-6689
12. POPPER, R. 2011. *New Horizon Scanning Concepts, Practices and Systems*. [Online] Citace: 18. Leden 2012. <http://community.iknowfutures.eu>
13. TALEB, N.N. 2008. *The Black Swan: The impact of highly improbable*. New York: Penguin Books Limited, 2008. 480 s. ISBN: 0141034599

Summary

Foresight represents a valuable tool enabling identification of emerging business trends by spotting and analysing of weak signals. Foresight methodological framework is very well documented in current scholar literature. But specific procedures how to approach analysis of weak signals and derive trends are not discussed in sufficient detail. The present manuscript proposes a five step procedure of analysis of weak signals in a foresight generation phase. The procedure is illustrated by the example of identifying e-grocery trend.

Klíčová slova:

Foresight, emerging business trends, weak signals, corporate strategy

Adresa autora:

Ing. Ludmila Kovářiková

Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, Fakulta chemicko-inženýrská,
Ústav ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu

Studentská 6, 166 28 Praha 6

tel.: +0420 775012156

e-mail: lida.kovarikova@gmail.com

doc. Ing. Stanislava Grosová, CSc.

Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, Fakulta chemicko-inženýrská,
Ústav ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu

Studentská 6, 166 28 Praha 6

tel.: +0420 739249072

e-mail: stanislava.grosova@vscht.cz

Fair Trade produkty v podmínkách českého maloobchodu

Fair Trade products in the conditions of the Czech retail

Olga KUTNOHORSKÁ

Úvod

V souladu s celosvětovými společenskými trendy nabývají v posledních letech v České republice na významu také etické aspekty spotřeby. Podle statistik i přes stagnující trh s potravinami stabilně roste spotřeba biopotravin (Ročenka, 2010), na trhu s kosmetikou již nejsou produkty certifikované přírodní kosmetiky ničím výjimečným, ale mají zde své neoddiskutovatelné místo, obliba certifikovaných výrobků ze systému fair trade stoupá (Raynold, 2000).

Jak vypadá trh s fair trade produkty v České republice a jakými změnami od svého počátku prošel z pohledu lidí, kteří s těmito produkty obchodují? Vnímají čeští spotřebitelé fair trade produkty jako běžnou součást sortimentu? Na tyto otázky se pokouší odpovědět tento článek.

Pro hlubší náhled na principy, jakými se řídí přístup spotřebitelů k fair trade produktům, se jako nejvhodnější ukazuje model teorie plánovaného chování (Ajzen, 1991). Je to teoretický model využitelný pro identifikaci determinant nákupního a spotřebního chování, jehož ústředním faktorem je individuální záměr uskutečnit určité chování. TPB se velmi osvědčila při analýze vztahu mezi postoji a hypotetickým nebo skutečným chováním v mnoha různých kontextech, bere totiž v úvahu také různá objektivní omezení, která mohou být pro výsledné chování jedince determinující, ale zároveň nejsou přímou součástí jeho rozhodovacího procesu. Teorie tedy pojímá postoje, chápané jako subjektivní pozitivní nebo negativní hodnocení určitého chování, jako pouhou jednu ze tří determinant záměru chování (behaviorální intence), který je přímým předstupněm chování, přičemž dalšími determinantami záměru chování jsou sociální normy spojené s chováním a vnímaná kontrola chování (Urban, 2006).

Studie zabývající se zkoumáním spotřebního chování naznačují, že spotřebitelé stále více kladou důraz na ekonomické, ekologické a sociální souvislosti globálního obchodování a dávají přednost produktům, které respektují specifické etické standardy (Grunert, 2007; Zander, Hamm, 2010). Spotřebitelé jsou ochotni vynaložit jisté úsilí na získání výrobků pěstovaných a produkováných v souladu s trendy

udržitelného rozvoje a navzdory finanční krizi poptávka po těchto produktech celosvětově stoupá a limitována je spíše nedostatečnou nabídkou než nezájmem spotřebitelů (Václavík, Biosummit 2010). Zákazníci jsou ochotni platit za biopotraviny, lokální potraviny, potraviny produkované v systému Fair Trade a potraviny bez GMO prémiovou cenu (Zanoli, Naspetti, 2002).

Fair Trade

Mezinárodní hnutí nazývané Fair Trade představuje alternativu ekologicky a sociálně destruktivním poměrům, které jsou charakteristické pro současné globální zemědělské systémy.¹

Fair trade znamená spravedlivý nebo také etický obchod. Je tak nazýván systém obchodních partnerství mezi dodavateli většinou ze zemí Afriky, Asie a Latinské Ameriky a obchodními společnostmi z vyspělých zemí, jehož cílem je přímá a účinná podpora znevýhodněných pěstitelů a výrobců z rozvojových zemí. Toho se snaží docílit především poskytováním "férových" obchodních podmínek pro zapojené producenty, důrazem na dodržování základních norem pracovního práva a ochrany životního prostředí a zvyšováním informovanosti konečných spotřebitelů o situaci malých zemědělců a řemeslníků v rozvojových zemích systém férového obchodu poskytuje lepší pracovní příležitosti mužům i ženám.²

Certifikovaná fairtradeová družstva mají za své produkty garantovaný stabilní příjem, jejich zaměstnanci dostávají pevně stanovenou minimální mzdu a ochranné pomůcky, mají také nárok na placenou dovolenou či sociální péči. Příjmy z prodeje výrobků jdou přímo na separátní účet příslušné organizace výrobců či plantáží, jejich pracovníci pak společně rozhodují, které projekty se za utržené peníze realizují.

Prvopočátky hnutí Fair Trade se datují do USA čtyřicátých let minulého století, do Evropy se tento koncept dostal přibližně o deset let později, kdy byla v Nizozemí založena organizace SOS, která se orientovala na prodej výrobků z rozvojových zemí. V současné době profituje ze spravedlivého obchodu přes 6 milionů lidí.

Na celosvětové úrovni je hnutí Fair Trade organizováno v pěti mezinárodních asociacích:

1. Mezinárodní organizace pro označování Fairtrade (Fairtrade Labelling Organizations International) je orgán stanovující standardy a zajišťující certifikaci Fair Trade po celém světě. FLO se skládá ze dvou organizací: neziskové organizace FLO e.V., která stanovuje a reviduje standardy a poskytuje podporu výrobcům, a FLO Certification GmbH, která zajišťuje, že jsou tyto standardy dodržovány. FLO také zastřešuje 21 národních certifikačních center (Labelling Initiatives) v 15 evropských zemích, Japonsku, Spojených státech amerických, Kanadě, Austrálii, Novém Zélandu a Mexiku. Mezinárodní

¹ <http://www.springerlink.com/content/v15v162kp6623279/>, online, 20.2.2013

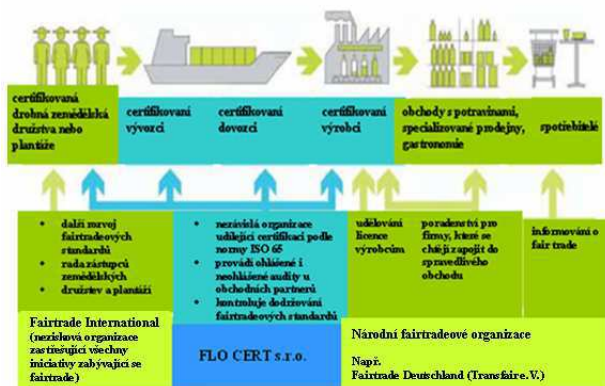
² <http://www.fairtrade-deutschland.de/ueber-fairtrade/was-ist-fairtrade/>, online, 20.2.2013

certifikační známka FAIRTRADE® je výhradním vlastnictvím Fairtrade Labelling Organisations International.

2. Světová organizace pro Fair Trade (WFTO, the World Fair Trade Organization) je globální síť Fair Trade organizací s členskou základnou v téměř 70 zemích. Členy jsou výrobci, vývozci, dovozci a obchodníci Fair Trade produktů.
3. EFTA, Evropská asociace pro fair trade (the European Fair Trade Association) je členem mezinárodní asociace se svými jedenácti členy v devíti evropských zemích; všichni jsou významnými dovozci Fair Trade výrobků. Cílem EFTA je podpora a koordinace svých členských organizací.
4. Členem mezinárodní asociace je také the Network of European World Shops. NEWS! je síť zastřešující 15 národních Wordshop asociací ve 13 evropských zemích. V nich funguje 2500 Wordshopů provozovaných více než 100 000 dobrovolníků a více než 100 zaměstnanci, kteří prodávají Fair Trade výrobky a pořádají kampaně za spravedlivý obchod.
5. Na území USA působí the Fair Trade Federation. Je to asociace Fair Trade velkoobchodníků, maloobchodníků a výrobců, jejichž členové se zavázali poskytovat spravedlivé mzdy a dobré zaměstnanecké příležitosti ekonomicky znevýhodněným řemeslníkům a farmářům po celém světě.

Mezinárodní asociace působící v Evropě - FLO, IFAT, NEWS! a EFTA – běžně pracují společně pod zkratkou FINE (FLO, IFAT, NEWS, EFTA). V roce 2004 byla těmito asociacemi v Bruselu založena Kancelář pro prosazování zájmů Fair Trade (Advocacy Office), která má za úkol koordinovat jejich společné aktivity na evropské a mezinárodní úrovni.

Mnoho zemí na celém světě má své vlastní národní platformy nebo fóra a IFAT i FLO mají své regionální pobočky v Africe, Asii a Latinské Americe, kde se výrobci také setkávají, aby si stanovili své regionální priority a strategie.³ Schematicky je fungování systému Fair Trade znázorněno na Obr. č.1.



Obr. č. 1 Schéma systému Fair Trade

Zdroj: Richterová, 2013

³ <http://fairtradeasociace.siven.onesim.net/?block=56>, online, 5.6.2012

V České republice je mezinárodní certifikační známka FAIRTRADE® registrována u Úřadu průmyslového vlastnictví (číslo spisu 2606994). Na našem území je partnerem mezinárodní organizace FLO Asociace pro fair trade, která dohlíží na to, aby ochranná známka byla používána pouze v souladu s platnými standardy a má na starosti také propagaci ochranné známky FAIRTRADE® a výrobků nesoucích toto označení.

Následující tabulka udává srovnání maloobchodních tržeb podle jednotlivých států, u většiny z nich je jasně patrný signifikantní nárůst.

Tab. č. 1 Maloobchodní tržby v letech 2010 a 2011

Země	2010 (Eur)	2011 (Eur)	Nárůst oproti 2010
Austrálie/ Nový Zéland	125 940 187	150 276 220	19%
Rakousko	87 000 000	100 000 000	15%
Belgie	72 000 000	77 000 000	7%
Kanada	194 935 883	199 768 996	3%
Česká republika	2 704 370	2 859 432	6%
Dánsko	62 535 857	74 908 637	20%
Estonsko	606 247	496 640	-18%
Finsko	93 001 210	102 673 112	10%
Francie	303 314 314	315 416 709	4%
Německo	340 000 000	400 544 747	18%
Irsko	138 000 000	158 864 349	15%
Itálie	49 400 006	57 542 552	16%
Japonsko	14 434 289	19 386 202	29%
Lotyšsko	425 936	492 031	16%
Litva	751 776	624 091	-17%
Lucembursko	6 200 000	7 491 910	21%
Nizozemsko	119 000 000	147 300 000	24%
Norsko	43 756 694	53 617 544	23%
Jižní Afrika	1 898 889	7 273 254	283%
Jižní Korea	-	17 106 828	-
Španělsko	14 363 009	20 026 046	39%
Švédsko	108 477 630	134 335 702	17%
Švýcarsko	219 918 679	264 754 487	20%
UK	1 343 956 837	1 498 207 592	12%
USA	936 973 359	1 030 670 695	10%
„zbytek světa“	39 443 874	74 741 866	89%

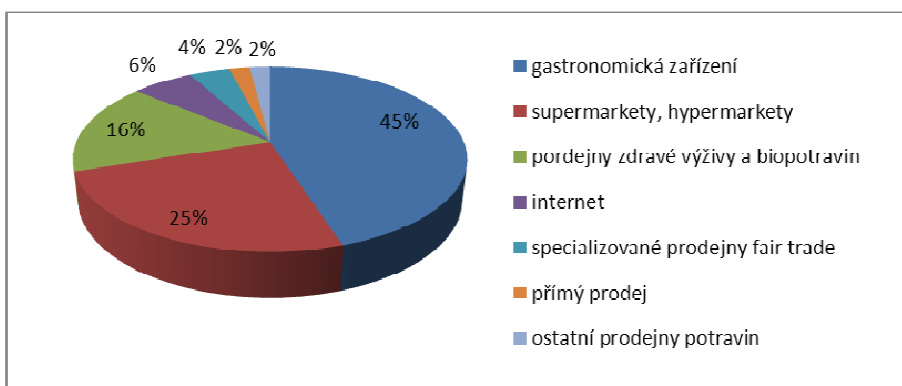
Zdroj: upraveno podle

http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/2009/resources/2011-12_AnnualReport_web_version_small_FairtradeInternational.pdf

V roce 2011 dosáhla celková výše prodeje fair trade výrobků 4,9 mld. Eur.⁴

Za loňský rok představoval trh s fair trade výrobky v České republice 113 mil. Kč, což je 23% nárůst oproti roku 2010. Na distribuci v České republice se tradičně podílejí prodejny zdravé výživy, bioprodejny, čajovny a kavárny. Do svého sortimentu je zařadily i některé z velkých řetězců maloobchodní sítě jako např. Tesco, Kaufland, Billa, Marks&Spencer, drogerie Dm, Makro a Globus, což se projevilo výrazným nárůstem prodeje. Ještě nedávno byly fair trade produkty dostupné také v obchodním řetězci Interspar, kvůli nedostatečnému zájmu zákazníků však bylo rozhodnuto o jejich vyřazení z prodeje.

Na Obr. č. 2 je znázorněna struktura distribuce v České republice za rok 2011.



Obr. č. 2 Struktura distribuce v ČR

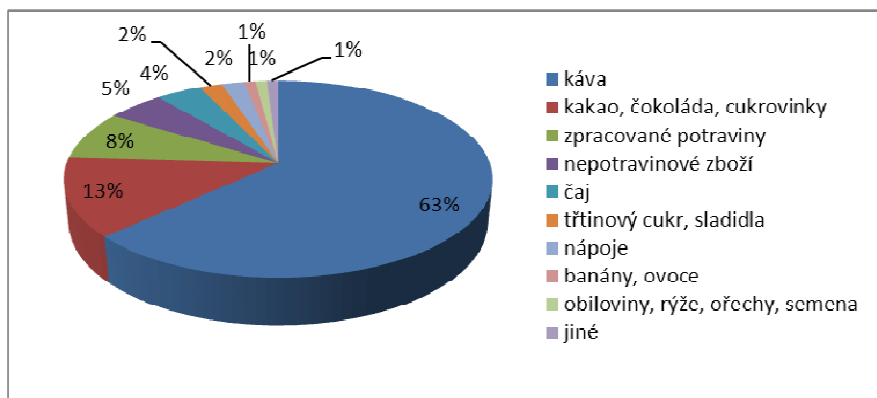
Zdroj: upraveno podle www.fairtrade-asociace.cz

Nejvíce fair trade produktů se do České republiky dováží od FT organizací z Německa, Rakouska, Velké Británie, Francie a Nizozemska. (Ročenka, 2009)

Na domácím trhu je dlouhodobě nejoblíbenějším fair trade produktem káva, po ní následuje čokoláda a kakao a třetím nejčastěji nakupovaným produktem jsou čaje. Dále spotřebitelé zajímají produkty jako například marmeláda, sušenky či zmrzlina a v neposlední řadě také sladidla, a to třtinový cukr a med. Zajímavá je skutečnost, že zatímco v zahraničí spotřebitelé preferují květiny, banány nebo jiné čerstvé ovoce, v Čechách jsou naopak populární spíše trvanlivé produkty, jako jsou ořechy, semena či rýže. Postupně také vzrůstá zájem o nepotravinářské zboží, jedná se o produkty z bavlny, módní doplňky, potřeby pro domácnost, řemeslné výrobky či kosmetiku. (www.fairtrade-asociace.cz)

Na Obr. č. 3 je znázorněna struktura prodeje podle produktů v České republice za rok 2011.

⁴ http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/2009/resources/2011-12_AnnualReport_web_version_small_FairtradeInternational.pdf, online, 26.8.2013



Obr. č. 3 Struktura prodeje podle produktů v ČR

Zdroj: upraveno podle www.fairtrade-asociace.cz

Fair trade produkty v maloobchodních řetězcích

Za účelem monitorování sortimentu byly v březnu letošního roku navštíveny prodejny řetězců Globus, Kaufland, dm drogerie a Marks and Spencer. Zvláštní pozornost byla věnována prezentaci produktů.

Globus nabízí svým zákazníkům tři druhy tabulkové čokolády, instantní čokoládu, dva druhy kávy, dva druhy čajů a africké víno. Fair trade produkty jsou v prodejně umístěny společně s BIO-potravinami, jsou označeny logem fair trade na regálové cenovce. Africké víno není umístěno jen tam, ale i v oddělení alkoholických nápojů, kde je označeno výraznou cedulkou s logem fair trade, která zasahuje z regálu do průchozího prostoru.

Kaufland nabízí svým zákazníkům dvacet druhů fair trade potravin, jsou mezi nimi různé druhy čokolády, rýže, med, několikéré čaje a mletá a instantní káva. Kaufland má fair trade potraviny umístěny v samostatném regálu, na některé produkty má uvedeny slevové akce. Kaufland také podporuje akci „férová snídaneč“, kde se lidé sejdou a posnídají společně pouze fair trade produkty.

Tesco má v nabídce černý čaj a několik druhů kávy a čokolády. Fair trade produkty má rozmístěny na prodejně mezi ostatními typově podobnými výrobky, nemá pro ně tedy vyhrazeno speciální místo, neuvádí k nim ani žádné slevové akce.

V prodejně dm lze zakoupit fair trade kávu, čokolády, müsli tyčinky, kakaové boby, sušenky a ovocné džusy. Fair trade produkty mají umístěny ve zvláštním samostatném regálu a uplatňují na ně slevové akce, které jsou popsány na výrazných červených cedulkách. Produkty jsou na regálech označeny štítkem se zeleným nápisem fair trade.

Potraviny Marks and Spencer mají ve svých regálech hned několik fair trade produktů, jsou jimi různé druhy kávy a čokolády, velký výběr čajů, sušenky, med, marmeláda, bavlněné produkty a víno. Štítky v regálech mají nenápadné černobílé nápisy fair trade, před nimi jsou však předloženy výrazně větší cedule s nápisy typu

„-20% speciální nabídka“. Fair trade potraviny tu nemají vlastní prostor, jsou rozmístěny po celé prodejně.

Metodologie

Nákupní chování patří k nejsložitější problematice marketingového výzkumu, protože vlastní rozhodování spotřebitele je v podstatě neviditelné. Problematika je komplikovaná také tím, že je potřebné brát v úvahu množství různých vlivů (Tomek, Vávrová, 2008).

Jako vhodný způsob ověření základních výzkumných otázek byla zvolena metoda kvalitativního dotazování, konkrétně metoda individuálních hloubkových rozhovorů (in-depth interview). Při aplikaci této metody je žádoucí dodržet vhodnou délku rozhovoru, zvolit formu, jakou budou otázky kladeny a stanovit rámcový sled otázek, který je však možné v průběhu rozhovoru operativně přizpůsobovat momentálním podmínkám (Kozel, 2006). Tazatel by se měl snažit nevnučovat respondentovi určitý typ odpovědi už pouhou formulací otázky, neměl by také pokládat v jednom momentu hned několik otázek najednou, to vede ke zbytečnému zmatení respondenta. Rozhovor by měl být veden tak, aby byla mezi tazatelem a jeho protějškem vytvořena oboustranná rovnocenná komunikace. (Hendl, 2005)

Při této technice kvalitativního výzkumu se ptáme pouze malého vzorku jedinců, ti by měli představovat typické zástupce cílové skupiny. Doporučená doba hloubkového rozhovoru je do jedné hodiny, aby byla udržena plná koncentrace a pozornost respondenta. (Kozel et al., 2011) Počet respondentů závisí na potřebách výzkumu, pro objektivní vyhodnocení se obvykle uvádí 8-32 jednotlivců.⁵

Průběh výzkumu

Prezentovaný výzkum byl zaměřen na subjekty, které se zabývají prodejem fair trade produktů konečným spotřebitelům. V Praze je největší koncentrace prodejních míst fair trade produktů z celé České republiky, proto byla vybrána jako vhodná lokalita pro výzkum. Celkem bylo provedeno 16 hloubkových rozhovorů s prodáváči či majiteli v kamenných prodejnách. Otázky směřovaly nejprve na specifikaci sortimentu prodejny, dále se týkaly identifikace produktů, u nichž prodejna zaznamenala výrazný nárůst a pokles prodeje, komunikace fair trade produktů a nakonec zákazníků a jejich zájmu o poradenství od personálu prodejny. Rozhovory byly zaznamenávány na nahrávací zařízení, přepsány a souhrnně vyhodnoceny.

⁵ www.scac.cz, online, 15.8.2013

Výsledky a diskuze

Ve většině prodejen byly hlavním sortimentem biopotraviny, v některých pak vegetariánská a veganská strava, přírodní kosmetika nebo léčiva. Fair trade produkty byly ve všech sledovaných prodejnách pouze doplňkovým sortimentem.

V souvislosti se zvýšeným zájmem zákazníků v posledním roce se v pěti prodejnách respondenti shodli na tom, že nejlépe se prodává fair trade čokoláda. Zájem o ni prý neustále stoupá, zákazníci se ptají po nových typech čokolády a v poslední době ji i více nakupují. V dalších sedmi prodejnách uvedli vedle čokolády ještě kávu, o kterou je prý stále velký zájem, cenově se o tolik neliší od kávy z prodejen konvenčních potravin a je velmi kvalitní (většinou vyráběna v bio kvalitě). Ve třech prodejnách naopak uvedli, že nezaznamenali zvýšenou frekvenci doplňování zboží, z čehož usoudili, že prodej jejich výrobků je víceméně konstantní. V dalším obchodě zařadili do nabídky fair trade čaj teprve nedávno, protože se ho zákazníci dožadovali, jiné fair trade produkty zatím nevedou.

V souvislosti s poklesem zájmu zákazníků v posledním roce se podle vyjádření pracovníků dvanácti různých prodejen fair trade produkty prodávají relativně dobře a nevšimli si, že by některý zaznamenal pokles prodeje. Ve dvou obchodech museli z nabídky vyřadit sirupy a ovocné nápoje, protože o ně nebyl valný zájem. V další prodejně se nedaří všem jejich fair trade výrobkům obecně, nejméně však kávě, jejíž sortiment museli značně zúžit. V posledním obchodě vyřadili z prodeje rukodělné výrobky.

Popis typického zákazníka prodejny se značně lišil. V biopotravinách nacházejících se v centru Prahy a v nákupních centrech prý nakupují nejvíce zaměstnanci okolních kanceláří. Do biopotravin obecně chodí také maminky s dětmi a osoby, kterým byla od lékaře doporučena speciální strava. Tyto obchůdky prý navštěvují více ženy, protože mají větší tendenci se o sebe starat, zajímají se také o různé diety, které je směřují do těchto míst. Další skupinou zákazníků jsou mladí muži, kteří cvičí a v souvislosti s tím vyhledávají vhodnou stravu. V některých prodejnách uvedli, že k nim chodí především dobře situovaní. Prodejny specializující se na vegetariánskou a veganskou stravu mají klientelu zaměřenou právě na tyto aspekty. O myšlence fair trade vědí prý především mladí lidé (věk odhadován tak do 35 let), kteří se o nich dozvídají ve škole, na internetu a na hudebních festivalech. Ti jsou informovaní, už mají své oblíbené produkty a vyhledávají je cíleně. Dalším typem fair trade zákazníků jsou ti, kteří kupují výrobky, protože mají též označení BIO a jsou kvalitní. Etické aspekty neberou v potaz. Občas se vyskytnou i tzv. nováčci, kteří přijdou a chtějí informace od prodavačů, jaké fair trade produkty mají a co o nich vědí.

Důvody nákupu lze shrnout tak, že pro ty, kteří vědí o pomoci rozvojovým zemím, je to hlavní motivací ke koupi a ti, kteří o ní nevědí, nakupují především kvůli vysoké kvalitě fair trade produktů.

Jako hlavní komunikační nástroj většina prodejen využívá informační letáčky umístěné na pokladně, informace na webových stránkách prodejny a pokud mají e-

shop, tak i tam. Některé prodejny mají vlastní časopis, ve kterém se o fair trade produktech občas zmiňují. Pouze ve dvou prodejnách provádějí ochutnávky, v jednom lidé z organizace pro fairtrade provádějí občasnou prezentaci kávy a ve druhé jen rozbalí a nakrájejí několik čokolád, aby mohli pohostit zákazníky. V několika prodejnách si stěžovali, že propagační materiály by jim měli vozit dodavatelé společně s produkty, ti však nic takového nedělají. V jedné prodejně měli prý dříve ceduli s nápisem fair trade coffee, ale při reorganizaci prodejny ji ztratili. Někteří respondenti konstatovali, že fair trade produkty jsou v prodejně pouze jako doplněk a že veškerou propagaci směřují především na vlastní produkty.

Dle prodejců a vedoucích prodejen je nejlepší propagací samotná informovanost zákazníků. Zde shodně vyzdvihovali různé fair trade akce (jako např. férova snídaně), festivalový prodej, školní výuka a informace na internetu. To vše však nezajišťují obchody samy, ale fair trade organizace společně s dodavateli. Propagace v prodejnách je podle všeho bídná a neúčinná, tam se stávají fair trade produkty samy sobě reklamou, jsou totiž v regálech označeny výrazným logem a nápisem fair trade.

Otázka na momentálně probíhající akce v prodejně překvapivě vyvolávala negativní emoce v tom smyslu, že na tyto produkty přece nemohou uvádět žádné slevy, že to by podrývalo samotný princip spravedlivého obchodu. Ani v jedné ze sledovaných prodejen skutečně neměli na fair trade produkty žádné slevy ani množstevní rabaty.

V souvislosti s poradenstvím od zaměstnanců obchodu se většina respondentů shodla na tom, že v těchto typech obchodů je třeba velká znalost produktů. Jmenovitě na fair trade se prý ale nikdo moc neptá.

Na dotaz na to, zda se zvyšuje či snižuje podíl fair trade výrobků v sortimentu, v devíti prodejnách odpovídali, že jejich sortiment zůstává stále stejný, že pouze doobjednávají zboží, které se dobře prodává. Ve zbylých sedmi prodejnách naopak svůj sortiment rozšířili, většinou o nové typy čokolád, někde také o další druhy kávy, o banány a o nové čajové produkty.

Respondenti se shodně domnívají, že lidé kupují fair trade produkty stále hlavně v prodejnách zdravé výživy, v biopotravinách a na internetu, avšak zazněly obavy z rozšiřování fair trade produktů do maloobchodní sítě. I přes to, že tento trend zatím jejich zákazníky údajně neodvádí, oficiální statistiky naznačují, že maloobchodní řetězce již jsou na trhu fair trade produktů významnými hráči. Pokud jde o gastronomická zařízení, podle většinového názoru tam lidé chodí spíše pro zážitek z konzumace kávy, čaje nebo dezertů, než aby si tam šli nakoupit fairtradeové produkty.

Závěr

Shrme-li výsledky z marketingového výzkumu, z fair trade produktů se nejlépe prodává čokoláda, káva a čaj. Tyto produkty jsou též nejvíce zastoupeny v nabídce maloobchodních řetězců, kde je jim poskytována plnohodnotná

marketingová podpora. Ve specializovaných prodejnách, jakými jsou prodejny s biopotravinami, zdravou výživou nebo s přírodní kosmetikou jsou fair trade produkty pouze doplňkovým sortimentem a jsou zde jen velmi málo propagovány, navíc tu na ně neuplatňují žádné slevové akce nebo množstevní rabaty. Zatímco v Kauflandu, v drogerii dm a v prodejnách Marks and Spencer využívají slev jako nástroje marketingové komunikace, informují o produktech na svých webových stránkách, kde podporují také společenské akce zaměřené na fair trade (viz Kaufland a „férová snídane“). Nadto mají tyto obchodní řetězce srovnatelný nebo mnohdy i širší sortiment fair trade produktů a poskytují zákazníkům možnost nakupovat tyto produkty pohodlně a společně se širokým sortimentem konvenčních potravin.

Výsledky výzkumu mimo jiné naznačují, že se fair trade produkty postupně přesouvají z malých specializovaných prodejen do běžné distribuční sítě maloobchodních řetězců, kde se stávají plnohodnotnou součástí sortimentu s adekvátní marketingovou podporou. Budou-li si tedy specializované prodejny chtít zachovat svou konkurenceschopnost na poli těchto produktů, měly by je přestat vnímat jako zvláštní druh zboží, který se o svůj prodej stará sám, ale měly by pro jejich podporu začít využívat obvyklé marketingové nástroje.

Literatura:

1. Ajzen, I., *The theory of planned behavior*. Organizational Behavior and Human Decision Processes 50, 1991, str. 179- 211.
2. GRUNERT K.G. ET AL. *Market Orientation in Food and Agriculture*. Kluwer, Boston, MA 1996.
3. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, s.r.o., 2005. ISBN 978-80-7367-485-4.
4. KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Praha, Grada Publishing, 2006.
5. KOZEL, R., MLYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
6. RAYNOLDS, L.T. Re-embedding global agriculture: The international organic and fair trade movements. *Agriculture and Human Values*, 2000, 3, str. 297-309.
7. RICHTEROVÁ, E. *Postavení fair trade produktů v nabídce maloobchodu*. Bakalářská práce, VŠCHT Praha, 2008.
8. Ročenka *Český trh s biopotravinami 2008*, Green marketing, 2008, ISBN 978-80-254-2032-4.
9. SC&C SPOL. S R.O. *IDI: Co je IDI?* 2013. Online, přístup 10.8.2013, dostupné na <http://www.scac.cz/metody/idi>.
10. TOMEK G., VÁVROVÁ V. Jak se rozhoduje zákazník. *Marketing a Komunikace*, 2008, 2.
11. URBAN, J., NEVEČERÁLOVÁ, I., ŠČASNÝ, M. *Determinanty a bariéry ekologicky šetrné spotřeby: česká pilotní studie 2006*. Online, přístup 6.9.2010, dostupné na <http://www.cuni.cz/COZP-170.html>.

12. ZANDER, K., HAMM, U. Consumer preferences for additional ethical attributes of organic food. *Food quality and preference*, 2010, 21, 495-503.
13. ZANOLI, R., NASPETTI, S. Consumer motivations in the purchase of organic food: A means-end approach. *British Food Journal*, 2002, 104-8, str. 643 – 653.

Summary

Fair Trade means a fair or ethical trade. This article focused on the issue of Fair Trade products in the Czech Republic. Using the methods of in-depth interview the article analyzes the status of these products in the offer of retail stores. The analysis is supplemented by the description of the current situation in retail supply chain. The research results indicate that Fair Trade products gradually transfer from small specialized shops to common retail supply chain, where they become a fully-fledged part of the assortment with an adequate marketing support.

Klíčové slová:

Fair Trade, maloobchod, maloobchodní řetězec, hloubkový rozhovor, marketing

Adresa autora:

Ing. Olga Kutnohorská, PhD.

Vysoká škola chemicko-technologická Praha, Fakulta chemicko-inženýrská

Ústav ekonomiky a řízení chemického a potravinářského průmyslu

Technická 5, Praha 6, 160 00

tel.: +0420 2 2044 3044

e-mail: olga.kutnohorska@vscht.cz

Význam budovania značky výrobku z manažérskych aspektov The importance of building a product brand from managerial aspects

Anna LÁTEČKOVÁ - Petra BÁLEŠOVÁ - Veronika HANOVÁ

Úvod

Súčasní spotrebitelia sa dennodenne stretávajú s množstvom značiek. Niektoré z nich zaujmú, iné si naopak ani nepovšimnú. V dnešnej dobe však značky nepredstavujú len samotné výrobky. Ak si chce spoločnosť vybudovať skutočne úspešnú značku, musia jej manažéri čo najlepšie pochopiť potreby a túžby cieľovej skupiny zákazníkov. Je dôležité zamyslieť sa nad otázkou, či má dnes, v čase internetu a individuálnych požiadaviek spotrebiteľov význam budovať silnú značku.

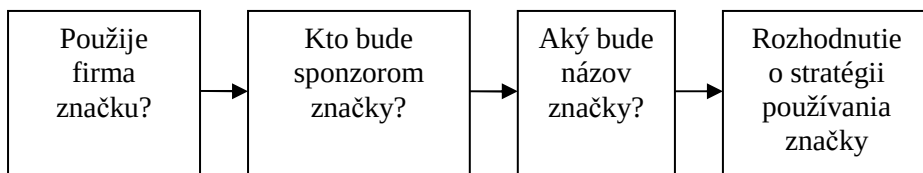
Terajší spotrebitelia vyhľadávajú predovšetkým tradičné produkty, nakoľko pre nich predstavujú určitú formu prestíže, imidžu a životný štýl. Zo širokej palety produktov si skutočne vyberajú len tie, ktoré najlepšie uspokojujú ich potreby a očakávania.

Značka produktu viaže jeho charakteristické znaky funkčnosti, účinnosti a designu pod jedinečné označenie, čím sa stáva orientačným značením istého predmetu ponuky. (Šimo, D. – Kretter, A. – Vicen, M., 2000).

Značka pridáva výrobku na hodnotu a spotrebitelia ju považujú za dôležitú súčasť výrobku. Meno značky približuje kvalitu výrobku a spotrebitelia, ktorí nakupujú tú istú značku, vedia, že dostanú rovnakú kvalitu v každom čase a na rôznom mieste nákupu. Značky uľahčujú rozhodovanie o nákupe a urýchľujú ho. Pomáhajú pri formovaní priznanej hodnoty, ktorú dáva výrobku spotrebiteľ. (Richterová, K., 2010).

1. Vymedzenie problematiky a metodika

Podľa Kita, J. (2005) marketingový pracovník musí v súvislosti so značkou urobiť viacero rozhodnutí. Z nich najdôležitejšie sú: rozhodnutia o použití značky, o sponzorovi značky, o názve a celkovom stvárnení značky, o stratégii používania značky.



Obr. 1 Prehľad rozhodovania o značke

Zdroj: KITA, J. a kol.: Marketing. Bratislava : IURA EDITION, 2005, s. 201

Ako uvádzajú Biroš, V. - Nagyová, L. - Macsádi, Š (2001) rozhodovanie o značke patrí medzi hlavné problémy výrobkovej stratégie. Najlepšie značky poskytujú záruku na kvalitu tovaru. Značky sa líšia hodnotou a vplyvom, ktorý majú na trhu. Ak sa firma stará o značku len ako o meno, nepochopila význam pre firmu. Jej zmyslom je vybudovanie súboru hlboko zakorenených názorov na značku.

Pri budovaní stratégie značky si manažéri podľa Kotler, P. – Armstrong, G. (2004) môžu zvoliť štyri alternatívy:

- Rozšíriť výrokovú radu o výrobky novej veľkosti, formy, s novými príchutami a pod.
- Rozšíriť používanie súčasnej značky pre ďalšie výrobky.
- Zaviesť používanie niekoľkých nových značiek v rovnakej kategórii výrobkov.
- Zaviesť používanie nových značiek na nových výrobkoch.

Budovanie značky je dnes dôležitejšie ako kedykoľvek predtým a je nevyhnutnou investíciou do budúcnosti. Len niektorým spoločnostiam sa podarí vytvoriť skutočný vzťah a puto so svojimi zákazníkmi a tieto potom profitujú zo slabosti ostatných. Značka totiž predstavuje oveľa viac než samotný výrobok. Zahŕňa prostredie, komunikáciu, ale ja postoje a správanie jej predstaviteľov. Ak proces budovania značky neriadime, rozvíja sa náhodne a často vytvára v mysli spotrebiteľov zmätok. Vybudovať úspešnú značku vyžaduje dobre pochopiť potreby a túžby cieľovej skupiny.

Treba zdôrazniť, že hodnota produktu pre zákazníka, ktorá je daná aj značkou produktu, nie je iba kategóriou subjektívnou, ale aj dynamickou, meniacou sa v čase a často i s miestom a okolnosťami. Preto na udržanie si a získanie nových zákazníkov je potrebné venovať vývoju značky produktu neustálu pozornosť (Caputa, W. – Škorecová, E., 2012).

Vybudovanie silnej značky neznamená vytvorenie krásneho a náležité drahého loga, ani spustenie príťažlivej imidžovej kampane. (Škutková, J., 2010). Pre úspešnosť značky je podľa Krettera, A. (2008) dôležité:

- výrobok sa ľahko identifikuje,
- výrobok sa pokladá za kvalitný pri danej cene,
- výrobok je široko prístupný,

- zákazník chce značku, ktorú raz použil a chce ju aj ďalej používať,
- dopyt je dostatočne veľký,
- dopyt po značke umožňuje prechod na vyšší stupeň výroby čím dochádza k znižovaniu nákladov vo výrobe, obchodníci dávajú značke prednosť v umiestnení v predajniach.

Problematicku značky výrobku riešime na vybranom produkte spoločnosti I.D.C. Holding, a.s., ktorá sa zaoberá výrobou, predajom a distribúciou trvanlivého pečiva a cukroviniek pre slovenský a zahraničný trh. Jedným z jej obchodných závodov sú Pečivárne Sereď, kde sa vyrábajú Horalky. Značka oblátok Horalky si udržuje svoje popredné miesto spomedzi širokého portfólia konkurenčných značiek už desaťročia. Tieto oblátky majú na slovenskom trhu nielen dlhoročnú tradíciu, ale sú predovšetkým zárukou kvality. Stratégia a taktika budovania značky tohto výrobku potvrdzuje však aj skutočnosť, že na trhu nestačí byť dobrým, ale je potrebné snažiť sa byť čo najlepším.

Cieľom predloženého článku je posúdiť vnímanie a známosť značky Horalky od Sedity spotrebiteľmi, navrhnúť manažérom spoločnosti riešenie na jej posilnenie na slovenskom trhu a tým prispieť k väčšej známosti a predajnosti Horalky. Dôležitou súčasťou je aj udržanie si priazne súčasných spotrebiteľov, ako aj získanie nových, poprípade získanie spotrebiteľov kupujúcich si výrobky konkurenčných značiek.

Na to, aby sa zistilo aký postoj v spotrebe trvanlivého pečiva a cukroviniek zaujíma spotrebiteľ, bol uskutočnený marketingový prieskum. Základnou metódou pre zber údajov sa stal dotazníkový prieskum, kedy odpovede respondentov boli získané prostredníctvom ústnej formy dopytovania a následne zaznamenané do vopred pripraveného dotazníka. Prieskum bol realizovaný na výberovej vzorke 115 respondentov žijúcich v Nitrianskom kraji. Rozsah vzorky výberového súboru bol určený prostredníctvom metódy určenia rozsahu výberového súboru na základe odhadu podielu bez opakovania z počtu obyvateľov Nitrianskeho kraja. Výberová chyba bola stanovená na úrovni 5% a výpočet ďalej uvažuje s 95% hladinou významnosti. Zozbierané údaje boli následne štatisticky spracované a viedli k vyhodnoteniu formou grafov, tabuliek a komentárov. Aplikovali sme nasledovné štatistické metódy: Test zhody podielu so známou konstantou, Friedmanov test, Kolmogorov - Smirnov test.

Ďalej boli v práci použité nasledovné metódy: analýzy, komparácie, syntézy, dedukcie.

Uvedená problematika ako aj ďalej prezentované výsledky boli súčasťou riešenia diplomovej práce Ing. Petry Báľešovej (Stratégia a taktika budovania značky Horalky od Sedity pre slovenský trh) a výskumu realizovanom na Fakulte ekonomiky a manažmentu, SPU v Nitre.

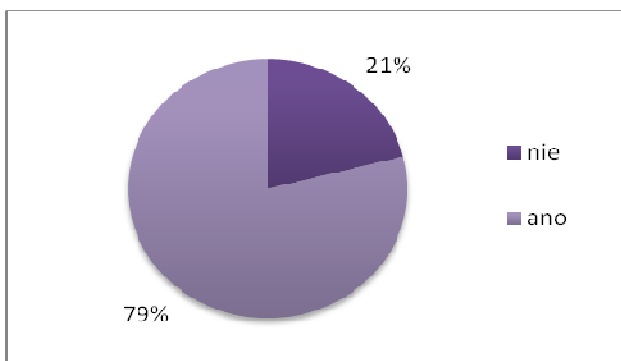
2. Súčasný stav vnímania značky Horalky spotrebiteľmi

Prostredníctvom dotazníka sme uskutočnili marketingový prieskum, ktorý manažérom spoločnosti umožnil získať informácie nevyhnutné na zistenie potrieb, požiadaviek, želaní, postojov a názorov svojich zákazníkov. Takto získané údaje môžu Pečivárňam Sereď pomôcť k zlepšeniu ich postavenia na trhu, rozvoju podnikateľskej činnosti, ako aj získaniu nových, či udržaniu si stálych zákazníkov.

Zo spracovania dotazníka sme vybrali nasledovné otázky a ich vyhodnotenie:

Otázka: Poznáte slovenského výrobcu napolitánky Horalky?

Uvedená otázka bola zameraná na známosť napolitánky Horalka medzi spotrebiteľmi. Až 79 % oslovených uviedlo, že pozná domáceho výrobcu oblátky, pričom 21 % respondentov sa s takýmto výrobkom nestretlo.

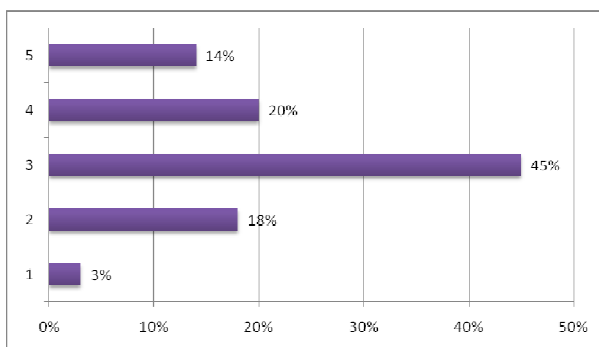


Obr. 2 Znalosť slovenskej Horalky

Zdroj: vlastný prieskum a spracovanie

Otázka: Ako hodnotíte celkový dizajn obalu slovenskej Horalky?

V tejto otázke bolo úlohou respondentov vyjadriť svoj postoj k celkovému dizajnu obalu slovenskej Horalky pomocou päťstupňovej škály od 1 (nepáči sa mi) po 5 (veľmi sa mi páči). Z grafu jednoznačne vyplýva, že osloveným respondentom sa obal napolitánky páči. Len 3 % respondentov neboli s dizajnom obalu Horalky spokojní.

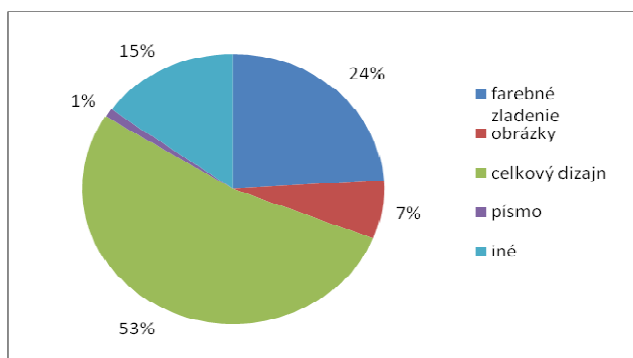


Obr. 3 Hodnotenie celkového dizajnu obalu slovenskej Horalky

Zdroj: vlastný prieskum a spracovanie

Otázka: Čo Vás najviac upútalo pri pohľade na obal tejto Horalky?

Čo sa týka atraktivity obalu slovenskej Horalky, za veľmi nápadité považuje 24 % respondentov jej farebné zladenie, 7 % uviedlo obrázky, 1 % písmo, 15 % oslovených považuje za zaujímavé iné prvky na jej obale. Prevažnú časť respondentov (53 %) upútal pri pohľade na jej obal celkový dizajn.

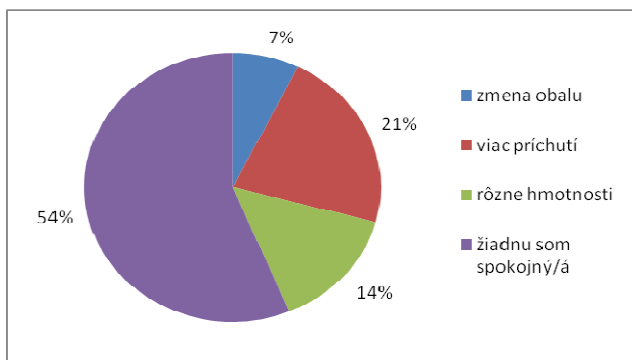


Obr. 4 Atraktívne prvky na obale Horalky

Zdroj: vlastný prieskum a spracovanie

Otázka: Akú zmenu by ste na Horalke najviac uvítali?

Ďalšia otázka bola zameraná na zistenie, akú zmenu by respondenti na Horalke uvítali najviac. Svoju spokojnosť s obálkou potvrdilo jednoznačne 58 % opýtaných, 21 % respondentov by uvítalo viac príchuť Horalky, 14 % rôzne hmotnosti a 7 % respondentov uviedlo, že by najradšej zmenili obal tohto výrobku.



Obr. 5 Očakávaná zmena na Horalke

Zdroj: vlastný prieskum a spracovanie

3. Návrhy a odporúčania vedúce k posilneniu značky Horalky na slovenskom trhu

Pochopením spotrebiteľského správania i faktorov, ktoré ovplyvňujú nákupné rozhodovanie spotrebiteľa môžu manažéri Pečivárne Sereď lepšie predvídať, ako bude zákazník reagovať na ich marketingovú stratégiu. Posilňovanie značky produktu Horalky a jeho neustále prispôsobovanie potrebám a želaniam zákazníka je základom ich marketingu a prináša prospech nielen spotrebiteľovi, ale aj samotnej spoločnosti.

Pravdepodobne ešte nikto na svete nenašiel spôsob, ktorým by zistil, čo robí značku tou najlepšou. Keďže sa na trhu nachádza veľké množstvo spoločností, zaoberajúcimi sa výrobou trvanlivého pečiva a cukroví, pre Pečivárne Sereď je nevyhnutné sa medzi touto silnou konkurenciou zviditeľniť a upozorniť na svoje kvality a prednosti. Spoločnosť si uvedomuje, že existuje mnoho spôsobov a alternatív, ako to uskutočniť, no dôležité je vybrať si tú najefektívnejšiu a čo s najlepším účinkom pri prijateľnej výške nákladov na realizáciu.

Na základe výsledkov zistených z prieskumov, trhovej analýzy a sledovania spotrebiteľského správania, navrhujeme opatrenia, prispievajúce k posilneniu pozície značky Horalky na slovenskom trhu:

- udržiavať vysokú kvalitu a zdôrazňovať slovenský pôvod Horalky šírením sloganu „Tie naše od Sedy“,
- neustále pripomínať zákazníkovi, že jedine Horalky od Sedy sú tie pravé, tradičné a originál slovenské,
- využívať jednoduché, ľahko zapamätateľné prvky v marketingovej komunikácii. Manažment spoločnosti by mal zvážiť vytvorenie maskota napolitánky Horalka a následne ho distribuovať medzi potenciálnych, ale i súčasných spotrebiteľov,
- sponzorovať kultúrne a športové podujatia, zúčastňovať sa na medzinárodných výstavách, organizovať ochutnávky a pod.

- rozšíriť oblátku o nové príchute,
- cenovú politiku realizovať tak, aby Horalky boli konkurencieschopné a cena zostala jedným z hlavných impulzov nákupu.

4. Informačná podpora predaja

Kvalitný podnikový informačný systém je základom pre úspešný chod spoločnosti. Aktuálne a hodnoverné informácie sú dôležité v každej oblasti podnikateľskej činnosti - bez nich nie je možné riadiť a rozhodovať. Čoraz väčší význam nadobúda informačná podpora pre tvorbu marketingovej stratégie.

Práca marketingového manažéra je vlastne rozhodovanie za podmienok neistoty, nakoľko nie je možné presne určiť nasledujúci vývoj predaja resp. dopytu zo strany zákazníkov. Dôležité informácie získavajú manažéri jednak z interného prostredia podniku (výrobná kapacita, distribučné možnosti, kvalita produktov, finančná situácia a pod.) a jednak z okolia (o trhu, o kupujúcich, silné a slabé stránky konkurencie a pod.). Vnútropodnikové prostredie je zvyčajne riešené podnikovým informačným systémom na báze ERP (Enterprise Resource Planning). Jedná sa o systém pozostávajúci z viacerých podsystémov, ktoré zabezpečujú zber, spracovanie a úschovu podnikových údajov na základnej, ale pre väčšinu podnikov postačujúcej úrovni. ERP systémy do istej úrovne umožňujú prepojenie aj s okolím podniku a je možné ich využiť aj pre potreby marketingu. Za lepšie riešenie považujeme implementáciu špecifických marketingových informačných systémov, ktoré predstavujú nadstavbu nad podnikový informačný systém. Uvedené systémy umožňujú preberanie údajov z podnikového prostredia a zároveň sprístupňujú údaje z externého prostredia pričom majú celý rad ďalších funkcií, skvalitňujúcich marketingovú stratégiu podniku. Takéto systémy sú obzvlášť dôležité pre podniky, ktoré svoje výrobky exportujú aj na zahraničné trhy a podniky zaoberajúce sa výrobou produktov s veľkou konkurenciou. Do tejto skupiny patria aj spoločnosti zaoberajúce sa produkciou a distribúciou cukrárenských a pekárenských výrobkov.

Za hlavné výhody softvérového riešenia marketingu považujeme:

- sofistikovaná tvorba marketingových stratégií, sledovanie a meranie ich úspešnosti,
- skvalitnenie spolupráce v dodávateľsko-odberateľských reťazcoch,
- zvýšenie povedomia u zákazníkov a vyhodnocovanie ich reakcií,
- upevnenie pozície na trhu,
- zefektívnenie riadenia zásob,
- úspora financií.

Kvalitný marketingový informačný systém má nezastupiteľné miesto v budovaní marketingového spravodajstva a výskumu. Poskytuje možnosť analyzovať efektívnosť reklamných kampaní, umožňuje vybrať správny cieľový trh a marketingový mix a do značnej miery aj predvídať správanie sa trhu

a predchádzať krízovým situáciám. Celkovo prispieva k zvyšovaniu efektivity marketingu v konkrétnom podniku.

Záver

Slovenský spotrebiteľ je v dnešnej dobe oveľa viac uvedomelý a ochotný zaplatiť aj vyššiu cenu, pokiaľ sa jedná o skutočne kvalitný výrobok. Vo všeobecnosti možno konštatovať, že samotná kvalita výrobku je veľmi úzko prepojená s jeho značkou. Dôvodom je skutočnosť, že značka má pre spotrebiteľa obrovský význam, nakoľko sa stáva zárukou istoty a vyjadrením imidžu výrobku.

Značka Horalky sa však nevybudovala za jeden deň, či mesiac. Ale išlo o proces, ktorý bol náročný nielen na čas, ale aj finančné investície. Navyše každý krok značkovej politiky bolo potrebné starostlivo zvážiť a správne načasovať vzhľadom ku konkrétnym podmienkam na trhu.

Ak chcú byť Pečivárne Sered' v súčasnosti úspešné, musia robiť viac, než len vyrábať dobré produkty. Získať a zároveň udržať si dôveru zákazníkov je dlhodobý proces citlivý na detaily. Na základe toho musí spoločnosť starostlivo dbať o značku, pod ktorou sú výrobky vyrábané a uvádzané na trh.

Horalky majú na slovenskom trhu nielen dlhoročnú tradíciu, ale sú aj zárukou kvality, ktorá prispieva k vytvoreniu všeobecného profilu spoločnosti a zároveň je účinnou formou reklamy. Stratégia a taktika budovania tejto značky však potvrdzuje skutočnosť, že na trhu nestačí byť dobrým, ale je potrebné usilovať sa byť čo najlepším. Pretože zámerom je dosiahnuť čo najväčšiu mieru znalosti značky u spotrebiteľov, zákazníckej spokojnosti a lojality k tomu. Na druhej strane sa spoločnosť usiluje naplniť predajné ciele a zväčšiť alebo si minimálne udržať svoj podiel na trhu. Je preto neryhnutné, aby manažéri spoločnosti venovali pozornosť problematike budovania značky svojich výrobkov.

Literatúra:

1. BÁLEŠOVÁ, P. 2011. *Stratégia a taktika budovania značky Horalky od Sedity pre slovenský trh* : diplomová práca. Nitra : SPU, 2011. 88 s.
2. BIROŠ, V. - NAGYOVÁ, Ľ. - MACSÁDI, Š. 2001. Súbor príspevkov na tému „Značka a jej vplyv na podporu predaja“. Nitra : Agroinštitút, 2001. 42 s.
3. CAPUTA, W. – ŠKORECOVÁ, E. 2012. *Zákaznícky orientované manažérske informačné systémy a manažérske účtovníctvo. Customer-oriented managerial information systems and managerial accounting*. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie “National a regional economics IX”. Národná a regionálna ekonomika IX. Košice: Technická univerzita, 2012. s. 57 – 65. ISBN 978-80-553-1215-6.
4. KITA, J. a kol. 2005. *Marketing*. Bratislava: Iura Edition, 2005. 431 s. ISBN

80-8078-049-8

5. KOTLER, P. - ARMSTRONG, G. 2004. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3
6. KRETTER, A. a kol. 2008. *Marketing*. Nitra: SPU, 2008. 287 s. ISBN 978-80-552-0134-4
7. RICHTEROVÁ, K a kol. 2010. *Spotrebiteľské správanie*. Bratislava: EKONÓM, 2010. 260 s. ISBN 978-80-225-2931-0
8. ŠIMO, D. - KRETTER, A. - VICEN, M. 2000. *Marketing*. Nitra: SPU, 2000. 164 s. ISBN 80-7137-712-0
9. ŠKUTKOVÁ, J. 2010. *Má budovanie značky význam?*. In: Zisk, č. 8, 2010. ISSN 1337-9151

Summary

The brand of wafer Horalky from Sedita maintains its leading position among a broad portfolio of competing brands. The aim of contribution is to assess the perception and brand awareness Horalky by consumers, to propose to managers a solution for the strengthening of the Slovak market. We conducted marketing research that enabled to the company managers to obtain necessary information to identify the needs, demands, desires, attitudes and opinions of customers. On the basis of findings we propose measures which contribute to the strengthening of the brand position „Horalky“ on the Slovak market.

Kľúčové slová:

značka, výrobok, spoločnosť, kvalita, zákazník

Adresa autorov:

doc. Ing. Anna Látečková, PhD., Ing. Petra Báležová, Ing. Veronika Hanová
Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Fakulta ekonomiky a manažmentu
Katedra podnikových informačných systémov
Trieda A. Hlinku 2, 949 76 Nitra
tel.: +421376414149,
anna.lateckova@uniag.sk, petra.balesova@gmail.com, veronika.hanova@uniag.sk

Európska podpora environmentálnych podnikových inovácií European support of business ecoinnovation

Ľubica LEŠKOVÁ - Juraj ČORBA

Úvod

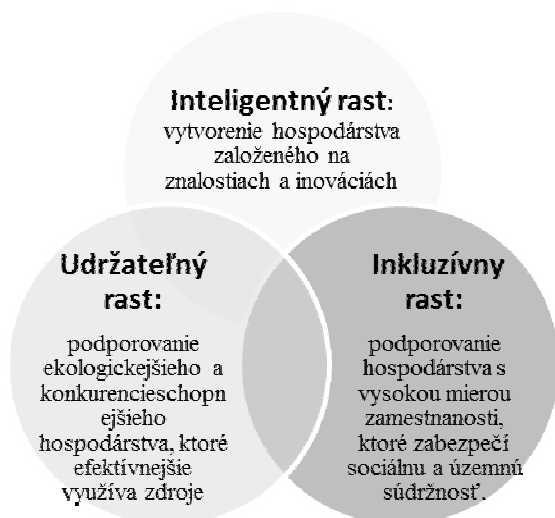
Výrobky, postupy a služby ohľaduplné voči životnému prostrediu a úsporné z hľadiska energie a zdrojov čoraz viac zvyšujú konkurenčnú výhodu mnohých podnikov a sektorov. Úzke miesta a prekážky však stále bránia úplnému využitiu tohto potenciálu. Environmentálne odvetvia sú poznačené prítomnosťou veľkého počtu malých a stredných podnikov (ďalej len „MSP“) a vzhľadom na fakt, že tieto firmy predstavujú približne polovicu celkovej zamestnanosti je potrebné vytvárať lepšie podmienky pre environmentálne inovácie najmä v MSP. Vzhľadom na relatívnu nezrelosť trhu majú najmä malé podniky, ktoré sa podieľajú na environmentálnych inováciách s vnímaným vysokým obchodným rizikom ťažký prístup k financovaniu. Je potrebné mobilizovať ďalšiu podporu pre podniky s dôrazom na MSP, ktorá prispeje k zlepšeniu investičnej pripravenosti, vytvorí príležitosti na nadväzovanie kontaktov a takisto podporí budovanie dôvery trhu v environmentálne inovácie. V príspevku sa venujeme problematike podpory environmentálnych inovácií z úrovne EÚ prostredníctvom rozvojových stratégií a programov financovania environmentálnych inovácií.

Stratégia Európa 2020

Rámcová stratégia rozvoja a zavádzania ekologických inovácií bola ustanovená v kontexte Lisabonskej stratégie. Cieľom trvalo udržateľného rozvoja, vyplývajúcim z Lisabonskej stratégie bolo vytvoriť z EÚ „najkonkurencieschopnejšiu a najdynamickejšiu“ ekonomiku sveta, prostredníctvom kľúčových oblastí, medzi ktorými hrajú dôležitú úlohu výskum, vývoj a inovácie. V roku 2004 bol Európskou komisiou prijatý a schválený Akčný plán pre environmentálne technológie (Environmental Technologies Action Plan – ďalej len „ETAP“). ETAP je kooperatívna iniciatíva medzi Európskou komisiou, členskými štátmi a priemyslom zameraná na prekonanie bariér rozvoja environmentálnych technológií. Aj napriek stanovenému cieľu, „rozvoj ekonomiky zavádzaním najmodernejších technológií a

eko-inovácií, ktoré sú ohľaduplné k životnému prostrediu“ bolo v správe Európskej komisie pre Radu a Európsky parlament o ETAP vydané v roku 2007 konštatované, že ETAP nedosahoval v krátkodobom ani dlhodobom časovom horizonte očakávané výsledky. Komisia sa v uvedenej správe zamerala na potrebu podpory sektorov, v ktorých je možné dosahovať pozitívne výsledky významným dopadom na životné prostredie už v krátkodobom horizonte. Jedná sa o sektory stavebníctvo, potravinárstvo a výroba nápojov, doprava a odvetvie recyklácie a odpadových vôd.

Dôsledkom potreby vymedziť novú stratégiu umožňujúcu dosiahnuť dlhodobé ciele, súvisiace s rozvojom inovatívneho hospodárstva je **Stratégia Európa 2020**, ktorá predstavuje víziu európskeho sociálneho trhového hospodárstva v 21. storočí. Tematicky je stratégia postavená na 3 prioritách, 5 cieľoch a 7 hlavných iniciatívach. Ako môžeme vidieť na obr. 1 základom stratégie sú tri vzájomne sa dopĺňajúce priority.



Obrázok 1 Hlavné priority stratégie Európa 2020

Zdroj : vlastné spracovanie podľa http://ec.europa.eu/europe2020/targets/eu-targets/index_sk.htm

Hodnotiť pokrok pri plnení zámerov stratégie Európa 2020 umožňuje stanovenie 5 hlavných cieľov pre EÚ ako celok. Tento uzavretý súbor cieľov na úrovni EÚ sa premietol do vnútroštátnych cieľov jednotlivých členských štátov, v ktorých sa zohľadňujú individuálne podmienky a východiská jednotlivých krajín. V tabuľke 1 môžeme sledovať porovnanie cieľov SR s cieľmi na úrovni EÚ. Odhadované ciele EÚ predstavujú súčet všetkých vnútroštátnych cieľov členských krajín EÚ.

Tabuľka 1 Ciele stratégie Európa 2020

Cieľ Európa 2020	Charakteristika	Hlavný cieľ EÚ	Odhadovaný cieľ EÚ	Cieľ SR
Miera zamestnanosti	Zvýšenie miery zamestnanosti obyvateľov vo veku 20-26 rokov vrátane väčšieho zapojenia žien, starších pracovníkov a lepšieho začlenenia migrantov medzi pracovnú silu	75%	73,70-74%	72%
Výskum a vývoj v % HDP	Investovať 3% HDP do výskumu a vývoja	3%	2,65-2,72%	1%
Zmena klímy a energetika	Ciele zníženia emisií CO ₂	o 20% v porovnaní s úrovňou v roku 1990	o 20% v porovnaní s úrovňou v roku 1990	13%
	Obnoviteľné zdroje energie	20%	20%	14%
	Energetická účinnosť zníženia spotreby energie v Mtoe	20% nárast v oblasti energetickej účinnosti zodpovedajúcej 368 Mtoe	206,9 Mtoe	1,65 Mtoe
Vzdelávanie	Znížiť mieru predčasného ukončenie školskej dochádzky v %	10%	10,3-10,5%	6%
	Zvýšiť podiel obyvateľov vo veku 30– 34 rokov s ukončeným vysokoškolským vzdelaním	40%	37,5-38%	40%
Sociálna inklúzia	Zníženie počtu obyvateľov ohrozených chudobou alebo vylúčením zo spoločnosti v počte osôb	20 000 000	výsledok sa nedá vypočítať z dôvodu rozdielov vo vnútroštátnych metódach	170 000

Zdroj: vlastné spracovanie podľa

http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/targets_sk.pdf

Stratégia Európa 2020 dlhodobo smeruje k dosiahnutiu piatich základných cieľov. Inštitucionálnym rámcom sú, tzv. hlavné integrované smery a potom Pakt stability a rastu. Na národnej úrovni je stratégia implementovaná pomocou dvoch

národných programov: Národný program reforiem a Program stability. Na úrovni EÚ sa potom stratégia implementuje pomocou, tzv. ročnej analýzy rastu, pomocou monitoringu a odporúčaní, pomocou iniciatív, ktoré EK navrhuje na úrovni EÚ ako môžeme vidieť na Obr. 2



Obrázok 2 Implementácia stratégie Európa 2020

Zdroj : vlastné spracovanie podľa

http://www.euroinfo.gov.sk/data/files/1603_zbornik2_text_web.pdf

Pokrok v každej prioritnej oblasti bude podporovať 7 hlavných iniciatív:

- „Inovácia v Únii“
- „Mládež v pohybe“
- „Digitálny program pre Európu“
- „Európa efektívne využívajúca zdroje“
- „Priemyselná politika vo veku globalizácii“
- „Program pre nové zručnosti a nové pracovné miesta“
- „Európska platforma na boj proti chudobe“

Hlavnou iniciatívou stratégie Európa 2020 je iniciatíva „Inovácia v Únii“

Cieľom tejto iniciatívy je opätovne upriamiť pozornosť politikov v oblasti výskumu, vývoja a inovácií na výzvy, ktorým čelí naša spoločnosť, ako sú zmena klímy, efektívnosť využívania energie a zdrojov, zdravotná starostlivosť a demografické zmeny. Je potrebné posilniť každý stupeň inovačného reťazca od základného výskumu až po komercializáciu. V rámci tejto iniciatívy sa bude komisia usilovať okrem iného aj o zlepšenie rámcových podmienok pre podniky v oblasti inovácií a posilnenie nástrojov EÚ na podporu inovácie (napr. štrukturálnych fondov, fondov na rozvoj vidieka, rámcových programov v oblasti výskumu a vývoja, rámcového programu pre konkurencieschopnosť a inovácie, Európskeho

strategického plánu pre energetické technológie atď.), a to aj prostredníctvom užšej spolupráce s Európskou investičnou bankou a zjednodušením administratívnych postupov s cieľom uľahčiť najmä MSP prístup k financovaniu predovšetkým pre rýchlo sa vyvíjajúce odvetvia.

Akčný plán v oblasti ekologických inovácií

Akčný plán v oblasti ekologických inovácií (EkoAP) takisto dopĺňa iné hlavné iniciatívy stratégie Európa 2020. EkoAP sa zameriava na podporu inovácií, ktorých cieľom je znižovanie tlaku na životné prostredie a preklenutie priepasti medzi inováciami a trhom. Plán obsahuje opatrenia zamerané ako na stranu dopytu tak aj ponuky, na výskum a priemysel a na politické a finančné nástroje. EkoAP podporuje úsilie v oblasti ekologických inovácií, udáva jasný smer, a je teda logickým nástupcom programu ETAP.

Horizont 2020 - rámcový program pre výskum a inovácie

Horizont 2020, rámcový program v oblasti výskumu a inovácií na roky 2014 až 2020, posilní úlohu ekologických inovácií a zabezpečí primerané finančné prostriedky na realizáciu akčného plánu po roku 2013. Program Horizont 2020 bude hlavným nástrojom pri realizácii hlavnej iniciatívy „Inovácia v Únii“ a pri plnení z nej vyplývajúcich záväzkov, ako aj pri plnení záverov zasadnutia Európskej rady zo 4. februára 2011 a uznesenia Európskeho parlamentu z 12. mája 2011 o „Inovácií v Únii“. Horizont 2020 je základným finančným nástrojom pre zavedenie iniciatívy a prináša nový integrovaný prístup, ktorý znamená aj novú štruktúru programov. Horizont 2020 zastreší všetky súčasné programy v oblasti európskej vedy a výskumu, ktorými sú momentálne 7. rámcový program (FP7), Rámcový program pre konkurencieschopnosť a inováciu (CIP) a Európsky inovačný a technologický inštitút (EIT). Novinkou je, že tieto rôzne druhy financovania sa teraz spoja do jedného koherentného, flexibilného a jednoduchého celku pre nadchádzajúce obdobie 2014 – 2020.

Hlavná iniciatíva „Inovácia v Únii“ obsahuje záväzok zabezpečiť vysokú účasť MSP na programe Horizont 2020. V rámci programu Horizont 2020 sa uplatňuje integrovaný prístup k MSP a očakáva sa, že tento integrovaný prístup spôsobí, že približne 15 % z celkového kombinovaného rozpočtu pre všetky spoločenské výzvy a podporné a priemyselné technológie bude smerovať práve na ich podporu. Horizont 2020 so sebou prinesie zjednodušenie z ktorého budú mať prospech najmä MSP, keďže im často chýbajú zdroje na zvládnutie vysokej administratívnej záťaže. Súčasťou zjednodušenia bude aj vytvorenie jednotného kontaktného miesta pre MSP, ktoré majú záujem o účasť na programe Horizont 2020 a efektívny súbor nástrojov, ktorá boli predtým roztrúsené medzi niekoľko programov.

Programy financovania environmentálnych inovácií v EÚ a SR

Program OSN pre životné prostredie odhaduje, že v období do roku 2050 budú potrebné svetové investície do inovácií a výskumu až do výšky 2% svetového HDP ročne. V rámci Stratégie Európa 2020 sa počíta so zvýšením výdavkov na inovácie a výskum do 3% HDP členských štátov EÚ. V súlade s pripravovanými stratégiami zavádzania ekologického hospodárstva sa počíta so zjednocovaním prístupu a mobilizácie súkromných aj verejných zdrojov. V rámci Slovenskej republiky je podpora zavádzania environmentálnych inovácií sústredená v rámci štrukturálnych fondov EÚ. Slovenská inovačná a energetická agentúra (ďalej len „SIEA“) „ako implementačná agentúra Ministerstva hospodárstva SR administruje výzvy na predkladanie žiadostí o nenávratný finančný príspevok zo štrukturálnych fondov EÚ, ktoré sú určené pre podnikateľov a verejný sektor.

Medzi najdôležitejšie nástroje financovania inovácií v EÚ patrí :

Program pre konkurencieschopnosť a inovácie CIP

Program pre konkurencieschopnosť a inovácie (Competitiveness and Innovation Framework Programme, „CIP“) je jedným z kľúčových nástrojov financovania projektov, zameraných na oblasť environmentálnych inovácií v štátoch EÚ a v pridružených štátoch. Programovacie obdobie programu je od roku 2007 do roku 2013. Program CIP je centrálné riadený Európskou komisiou. Medzi základné ciele programu patrí:

- podpora konkurencieschopnosti podnikov, najmä MSP,
- podpora všetkých foriem inovácií vrátane environmentálnych inovácií,
- urýchlenie rozvoja trvalo udržateľnej, konkurencieschopnej, inovatívnej inkluzívnej informačnej spoločnosti,
- podpora energetickej účinnosti a nových a obnoviteľných zdrojov energie vo všetkých odvetviach, vrátane dopravy.

Program CIP sa skladá z troch podprogramov (pilierov), ktoré sú zamerané na špecifické ciele:

- program podnikanie a inovácie - EIP,
- program na podporu politiky informačných a komunikačných technológií ICT – PSP,
- program – Inteligentná energia pre Európu IEE.

Program podnikanie a inovácie EIP sa zameriava najmä na aktivity súvisiace s podnikaním, inováciami a konkurencieschopnosťou priemyslu. Zahŕňa množstvo podnikov, od rodinných firiem a mikropodnikov až po podniky na vysokej technologickej úrovni. Uľahčuje prístup podnikov k informáciám a informuje ich o budúcich právnych predpisoch, ktorým sa môžu prispôbiť z hľadiska nákladov. Umožňujeme taktiež prístup k financovaniu a investíciám v počiatočnej fáze.

Náplňou programu je rovnako podpora a propagovanie environmentálnych inovácií, a to povzbudzovaním plného využívania potenciálu ekotechnológií.

Podprogram pre eko-inovácie (environmentálne inovácie) je prierezovým programom zameraným na podporu zavádzania environmentálnych inovácií v rôznych sektoroch, v rámci ktorých je pomoc sústredená na inovatívne projekty s dopadmi na prevenciu alebo zníženie negatívnych vplyvov jednotlivých sektorov a činností na životné prostredie alebo s dopadmi na efektívne využívanie zdrojov. Environmentálne inovácie sú kľúčovou oblasťou medzi výskumom a praktickým využitím technológií. Potenciálne sú podniky v rámci všetkých sektorov cieľovou skupinou pre financovanie projektov. Pozornosť sa v uplynulom období sústreďovala na financovanie projektov v rámci sektorov, ktoré predstavujú najvýraznejšiu záťaž na životné prostredie:

- recykláciu materiálov a odpadov,
- udržateľnú výrobu výrobkov v oblasti stavebníctva,
- environmentálne efektívne a ekologické hospodárenie s vodou,
- potravinársky priemysel a výrobu nápojov,
- „zelený biznis“.

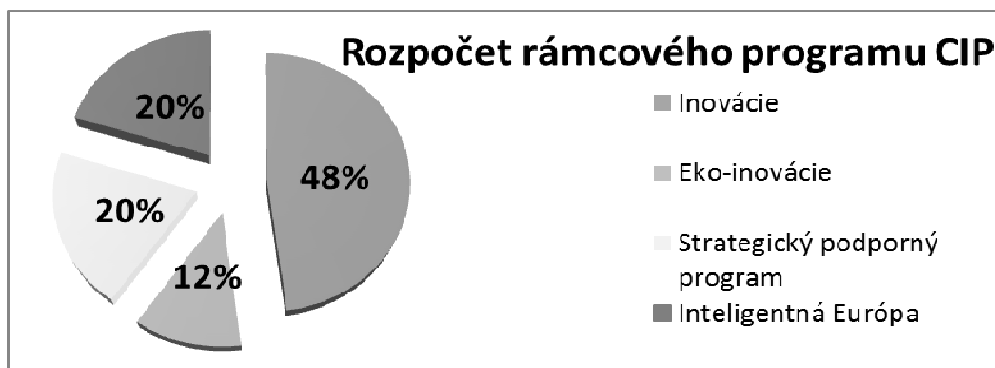
Projekty sú financované vo forme grantov. Projekty je možné v rámci tejto iniciatívy predkladať iba on-line. Na fondy v rámci tejto iniciatívy bude v rokoch 2008 – 2013 vynaložených približne 200 miliónov eur. Celkový rozpočet na financovanie projektov v roku 2011 by mal byť 38 miliónov eur. V rámci jednotlivých výziev môžu návrhy projektov podávať právnické osoby z jednotlivých členských štátov EÚ a pridružených štátov. Environmentálne inovácie pomáhajú zmeniť spotrebu a výrobu rozvojom technológií, výrobkov a služieb, ktoré znižujú náš dopad na životné prostredie. Tento koncept spája podnikanie a inovácie s cieľom vytvoriť udržateľné riešenia, lepšie využiť vzácne zdroje a znížiť negatívne dopady na hospodárstvo a životné prostredie.

Program pre podporu informačných a komunikačných technológií ICT - PSP vychádza zo vzdelanostného hospodárstva. Podporuje zavádzanie a lepšie využívanie informačných a komunikačných technológií. V súkromnom a verejnom sektore tak môže zvýšiť jeho výkonnosť a podporiť tak inovácie a konkurencieschopnosť.

Inteligentná energia pre Európu IEE podporuje zlepšovanie energetickej účinnosti, nové a obnoviteľné zdroje energie, diverzifikáciu energie a palív, zníženie konečnej energetickej spotreby a jej racionálne využívanie.

Výzvy na podávanie návrhov projektov sú zverejňované na internetových stránkach programu CIP a aj na webových stránkach jeho jednotlivých podprogramov. Pre zverejnenie výziev neexistuje žiadny pevne stanovený termín a jednotlivé výzvy sú zverejňované vo flexibilnom režime. Rámcový program CIP

zahŕňa obdobie siedmich rokov od 1. januára 2007 do 31. decembra 2013. Má k dispozícii rozpočet 3,621 miliardy EUR na celý čas trvania programu. Na základe indikatívneho rozdelenia je 60 % celkového rozpočtu (2,170 miliardy EUR) určených na program pre inovácie a podnikanie. Jedna pätina tejto sumy (430 miliónov EUR) je určená na podporu environmentálnych inovácií „eko-inovácií“, 20 % (730 miliónov EUR) celkového rozpočtu je okrem iného určených na strategický podporný program, pokiaľ ide o IKT, a posledných 20 % (730 miliónov EUR) na program Inteligentná energia – Európa.



Obrázok 3 Rozpočet rámcového programu CIP na obdobie 2007 - 2013

Zdroj : vlastné spracovanie podľa <http://ec.europa.eu/cip/>

Nový program pre konkurencieschopnosť podnikov a MSP s názvom **COSME** bude prebiehať v rokoch 2014 - 2020 s plánovaným rozpočtom 2,5 mld. eur, z toho 1,4 mld. eur pôjde na projekty. Počas obdobia rokov 2014 - 2020 bude predstavovať finančný nástroj, pomocou ktorého sa bude z veľkej časti pokračovať v činnostiach uskutočňovaných v rámci končiaceho programu pre konkurencieschopnosť a inovácie CIP. COSME bude nadväzovať na už realizované iniciatívy v rámci programu EIP a zároveň zefektívňovať riadenie programu. Bude riešiť nadnárodné problémy, ktoré je možné vďaka úsporám a demonštračnému efektu účinnejšie riešiť na európskej úrovni.

Program LIFE+

Program „LIFE+“ je program, ktorý poskytuje podporu pre rozvoj a implementáciu politiky v oblasti životného prostredia. Rozdelený je na tri časti. Prispieva k rozvoju inovácií, technológií, legislatívy, monitorovania stavu životného prostredia. Medzi tri zložky programu patria:

- LIFE+ Príroda a biodiverzita,
- LIFE+ Environmentálna politika a riadenie,
- LIFE+ Informovanie a komunikácia.

Podprogramy, ktoré súvisia v najširšej miere s horizontálnymi prioritami MSP pôsobiacimi v ľubovoľných sektoroch priemyslu a hospodárstva sú „LIFE+ Environmentálna politika a riadenie“ a „LIFE+ Informovanie a komunikácia“.

Podprogram **„LIFE+ Environmentálna politika a riadenie“** je zameraný na implementáciu, aktualizáciu a rozvoj environmentálnej politiky a legislatívy Európskej únie. Projekty podávané v rámci výziev uvedeného podprogramu musia byť zamerané na harmonizáciu vzťahov medzi výsledkami výskumu a vývoja a ich rozsiahlou implementáciou. Tento podprogram je sústredený na nasledovné prierezové oblasti: aktivity zamerané na prevenciu pred negatívnymi dopadmi zmeny klímy, vodné hospodárstvo a kvalitu vôd, ovzdušie, pôdu, mestské prostredie, hluk, chemické látky, životné prostredie a zdravie, odpad a prírodné zdroje, lesy, inovácie a strategické prístupy, ako aj komplexný a dlhodobý monitoring lesov a environmentálnych interakcií.

Podprogram **„LIFE+ Informovanie a komunikácia“** je zameraný na komunikáciu, informačné kampane a aktivity a rozvoj európskej environmentálnej politiky a právnych predpisov. V rámci podprogramu sú tiež podporované projekty, zamerané na informačné kampane a vzdelávacie aktivity. V rámci podprogramu je dôraz kladený na transparentnú komunikáciu a zvyšovanie povedomia v oblasti uvedených prierezových prístupov. Medzi výhody programu patrí to, že v rámci projektov nie je potrebné zapájanie a spolupráca viacerých partnerov. Medzi nevýhody programu patrí vysoká miera spolufinancovania projektov do výšky 50% s výnimkou podprogramu „LIFE+ Príroda“.

Rozpočet pre program LIFE + je 2 143 409 000 EUR na obdobie od 1. januára 2007 do 31. decembra 2013. Hodnotenia potvrdili, že program LIFE+ je úspešný nástroj s významným celoeurópskym prínosom. Okrem vyčísleného prínosu, ktorý sa odhaduje na približne 600 miliónov € ročne, pomohol program LIFE+ zlepšiť ochranu a obnovu asi 4,7 milióna hektárov pôdy (alebo 6 % celkovej rozlohy suchozemských lokalít sústavy Natura 2000). Prispel tiež k zlepšeniam v oblasti životného prostredia, vrátane zlepšenia kvality vody na ploche s rozlohou približne 3 milióny hektárov, kvality ovzdušia, z ktorej má osôh 12 miliónov obyvateľov, ďalej k zníženiu objemu odpadu asi o 300 000 ton a zvýšeniu recyklácie o ďalší milión ton odpadu, ako aj k zníženiu emisií CO₂ o 1,13 milióna ton ročne. Program LIFE+ zohráva významnú úlohu pri zvyšovaní informovanosti, dobrého riadenia a účasti verejnosti. Zainteresované strany sa domnievajú, že flexibilita programu a spôsob riadenia sú kľúčom k jeho úspechu.

Od 01.01.2014 bude otvorený nový program LIFE na obdobie 2014–20 s rozpočtom 3,2 miliardy € na financovanie projektov v oblasti ochrany životného prostredia a klímy. Projekty sa každé 2 roky preskúmajú a prostredníctvom priorít sa určí, aké druhy projektov sa budú financovať.

Európsky investičný fond

Poskytuje prostredníctvom siete sprostredkovateľských organizácií rizikový kapitál MSP, ako aj pre nové podniky a podniky zameriavajúce sa na technológie, aj

ekologické inovatívne technológie. Poskytuje taktiež záruky finančným inštitúciám napríklad bankám na krytie ich pôžičiek pre MSP.

Záver

V nadväznosti na hlavné iniciatívy stratégie Európa 2020 a vedomosti nadobudnuté v rámci programu ETAP Európska únia dokáže zrýchliť ďalšie environmentálne inovácie pomocou vhodne cielených politík a opatrení. Najmä opatrenia v oblastiach regulačných stimulov, súkromného a verejného obstarávania a noriem a výkonových cieľov dokážu pomôcť vytvoriť silnejší a stabilnejší dopyt trhu po environmentálnych inováciách. Takisto je potrebné mobilizovať ďalšie finančné prostriedky na investovanie do environmentálnych inovácií a potrebné sú aj politické opatrenia na zníženie a riadenie rizík pre podnikateľov a investorov. Komplexné problémy by sa mali riešiť koordináciou a prepojením fondov spoločného strategického rámca s fondmi programov COSME (malé podniky) a Horizont 2020 (výskum). Programové obdobie 2014 – 2020 by sa malo chápať ako príležitosť vykonať zásadné zjednodušenie administratívy, vrátane harmonizácie spôsobu, akým rôzne fondy fungujú v praxi a z toho dôvodu by malo byť prioritou podrobnejšie monitorovanie a hodnotenie projektov financovaných zo strany EÚ.

Literatúra:

1. Ciele stratégie Európa 2020, [on-line], 2013. [citované 20.10. 2013] dostupné na URL: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/targets_sk.pdf
2. Community Funding Programmes, [on-line], 2013. [citované 20.10. 2013] dostupné na URL: http://ec.europa.eu/environment/ecoap/about-action-plan/community-funding-programmes/index_en.htm
3. Competitiveness and Innovation Framework Programme (CIP) , [on-line], 2013. [citované 20.10. 2013] dostupné na URL: <http://ec.europa.eu/cip/>
4. JECK, T., 2012 Ekologické inovácie, teoretické a hospodárskopolitické súvislosti,, SAV, [on-line], 2013. [citované 22.6. 2013], dostupné na URL: http://ekonom.sav.sk/uploads/journals/216_wp42_tomas_jeck_2012.pdf
5. KOM, 2011, Inovácie pre udržateľnú budúcnosť - Akčný plán ekologických inovácií (EkoAP), [on-line], 2013. [citované 20.10. 2013] dostupné na URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0899:FIN:SK:PDF>
6. Moderné Slovensko v modernej EÚ, [on-line], 2013. [citované 20.10. 2013] dostupné na URL: http://www.euroinfo.gov.sk/data/files/1603_zbornik2_text_web.pdf
7. Možnosti zavádzania ekoinovácií vo vybraných sektoroch, [on-line], 2013. [citované 20.10. 2013] dostupné na URL: <http://www.go-eco.sk/userfiles/file/14%20Moznosti%20zavadzania%20ekoinovaci%20vo%20vybranych%20sektoroch.pdf>
8. OECD. (2010): Eco-Innovation in Industry: Enabling Green Growth. Paris: OECD, ISBN 978-92-64-07721-8. s.276

9. Research & Innovation: Horizont 2020, [on-line], 2013. [citované 20.10. 2013] dostupné na URL: http://ec.europa.eu/research/horizon2020/index_en.cfm
10. Stratégia Európa 2020, [on-line], 2013. [citované 20.10. 2013] dostupné na URL: http://ec.europa.eu/europe2020/targets/eu-targets/index_sk.htm

Summary

Eco-innovation is any form of innovation that result is a positive effect in terms of the environment. Eco-innovation is about reducing our environmental impact and making better use of resources. The EU is looking to maximise the impact of Eco-innovation and make every euro go as far as possible. In this paper we will discuss about the characteristics of the individual programs as opportunities support eco-innovation companies in Slovakia from the EU level.

Kľúčové slová:

environmentálne inovácie, MSP, štrukturálne fondy, Európa 2020, Horizont 2020

Adresa autora:

Ing. Ľubica Lešková
Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Katedra manažmentu
Tajovského 13, 041 30 Košice
tel.: +421910967881
e-mail: lubica.leskova@euke.sk

Ing. Juraj Čorba
Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Katedra manažmentu
Tajovského 13, 041 30 Košice
tel.: +421907547096
e-mail: juraj.corba@euke.sk

Challenges in the social field in 21. century – NGOs financing

Problémy v sociálnej oblasti v 21. Storočí – financovanie NGOs

Emil MARETTA

Úvod

Sociálnu oblasť výrazne formujú štát, vyššie územné celky, obce a mestá, ale aj komerčné spoločnosti napríklad ako zamestnávateľia, organizácie 3. sektora, cirkev, či jednotlivci. Štát najmä prostredníctvom sociálnej politiky pôsobí jednak aktívne – prijímaním opatrení na predchádzanie sociálnych problémov, taktiež pasívne, resp. retrospektívne – riešením už vzniknutých existujúcich problémov, ale aj celkovo vytváraním právneho rámca či už pre sociálnu prevenciu, sociálnu pomoc, ..., no zároveň aj definovaním podmienok pre fungovanie mimovládnych neziskových organizácií tretieho sektora – tzv. Non – Governmental Organizations (NGOs). Taktiež upravuje finančné toky pre financovanie mnohých otázok sociálnej oblasti, napr. výberom odvodov sociálneho poistenia, či už prostredníctvom štátneho rozpočtu, rozpočtov miest a obcí, rozpočtov vyšších územných celkov, ale napríklad aj vytvorením možnosti asignácia 2% daní pre NGOs, alebo rôznymi štátnymi benefitmi, či daňovými úľavami pre NGOs a firmy investujúce svoje zdroje do sociálnej oblasti. Financovanie sociálnej oblasti štátom je však vždy vnímané zo strany štátu aj cez prizmu výdavkov. (Napríklad, keď štát zvýši podporu v nezamestnanosti, hneď sa mu to objaví ako pravidelný, každomesačný fixný náklad štátu, ktorý musí pokryť a teda získať zdroje na jeho zaplatenie.) Štát zvažuje prostredníctvom analýzy nákladov a výnosov (cost benefit analysis) efektívnosť využitia verejných zdrojov na riešenie sociálnych otázok. A keďže verejné zdroje sú obmedzené, sociálne poistenie a platenie odvodov zaťažujúce pre zamestnávateľov, zamestnancov i SZČO a sociálne problémy rôznorodé a širokosiahle, politici musia určiť čo je prioritnejšie a čo menej, a to môže byť vnímané ako veľmi subjektívne a netransparentné. Preto sa príspevok zameriava najmä na získavanie zdrojov z komerčnej sféry, čomu jednoznačne prospieva kvalitný marketing a manažment NGOs. Osvojujú si ho firmy po celom svete a prostredníctvom Spoločenskej zodpovednosti firiem dokazujú fungujúcu symbiózu komerčného a neziskového sektora.

Mimovládne neziskové organizácie – NGOs

Komerčné firmy, štát a NGOs zdanlivo pôsobia na úplne rôznych frontoch. Ich ciele sa od seba výrazne odlišujú. Komerčné spoločnosti majú za cieľ dosahovať rast obrát a zisk, štát má popri zákonodárnej, výkonnej a súdnej právomoci najmä správne a administratívne kompetencie a NGOs v sociálnej oblasti majú za cieľ plniť sociálne úlohy, na ktoré boli určené, bez zreteľa na zárobkovú činnosť a dosahovanie zisku.

NGOs na Slovensku vznikajú najmä na základe Ústavou Slovenskej republiky v treťom oddieli Ústavy SR priznaných práv a slobôd, najmä slobody združovania sa a zhromažďovania sa.

Matlák (2009, s. 128) rozvádza uskutočňovanie sociálnych práv na Slovensku. Podľa neho - sociálne práva sa realizujú sústavou sociálneho zabezpečenia, najmä sústavou sociálneho poistenia Slovenskej republiky, prostredníctvom ktorej sa v súčasnosti zabezpečujú existenčné prostriedky na pokrytie najzákladnejších potrieb.

Kerekeš (2011, s. 16) určuje základné charakteristiky NGOs:

Organizovanosť – majú inštitucionálnu stavbu a charakter. Formy sú občianske združenia, nadácie, neinvestičné fondy a neziskové organizácie. Sú to právnické osoby, ktoré majú plnú právnu subjektivitu, zároveň aj právnu a morálnu zodpovednosť za poskytované služby a ich administráciu.

Súkromný charakter – zriaďovateľmi sú fyzické osoby alebo právnické osoby. Nadácie sa registrujú na Ministerstve vnútra Slovenskej republiky, neziskové organizácie poskytujúce verejnoprospešné služby a neinvestičné fondy sa registrujú na miestne a vecne príslušných obvodných úradoch ôsmich krajov Slovenskej republiky.

Neziskový charakter – primárna orientácia nie je zameraná na tvorbu zisku, ak sa zisk predsa vytvorí, investuje sa do rozšírenia kompetencií NGO, na jej teritoriálnu expanziu, či na komunikáciu s verejnosťou,...

Samosprávny charakter – trojzložkové samosprávne orgány, ktoré si NGOs vytvárajú, majú štatút, stanovy, valné zhromaždenie a svojich členov.

Dobrovoľnosť – členom, ale aj zakladateľom sa stáva občan dobrovoľne, na základe dobrovoľného rozhodnutia sa. Formu podpory si zvolí taktiež dobrovoľne, či už osobné angažovanie sa, finančnú podporu, dobrovoľníctvo...

Výhodou NGOs je jednoduchý a rýchly vznik aj prípadný zánik, ako aj nízke administratívne náklady spojené so zriadením.

Taktiež adresnosť pôsobenia NGOs je ich benefitom.

Možno uvažovať o tom, že sú určitým vyplnením medzery medzi štátnym a verejným sektorom a súkromným sektorom. Lebo ich pomoc býva zväčša konkrétna, adresná, efektívna a zároveň aj systematická. Pôsobia tam, kde štát buď do detailov nemá rozpracovanú koncepciu sociálnej pomoci, alebo kde štátu na jej vykonávanie už neostali a dlhodobo neostávajú financie z verejných zdrojov.

Zároveň sú tieto sociálne oblasti, v ktorých NGOs pôsobia len málo kedy predmetom záujmu a ak tak zväčša len marginálne, komerčných spoločností. Tieto sa im nevenujú, resp. nechcú venovať pre obmedzený priestor na dosahovanie zisku. Keď sa im však aj komerčné spoločnosti, resp. ich predstavitelia či už ako filantropi, alebo len v snahe vylepšiť osobný image, či image firmy aj venujú, väčšinou ide o nesystémovú pomoc. Častým príkladom môže byť rozdávanie hračiek opusteným deťom na Vianoce, čo je síce sympatickým gestom, ale koncepcne to problém opustených detí nerieši, ani jeho riešeniu výraznejšie nenapomáha.

Na rozdiel od uvedeného príkladu NGOs, ktoré sa venujú opusteným deťom majú rozpracovanú koncepciu a stratégiu, ktorá je systematická a dlhodobá a teda môže aj prinášať výsledky a dosahovanie želaného stavu, ktorým je umiestňovanie opustených detí do náhradnej rodinnej starostlivosti.

Súčasnou výzvou sociálnej oblasti v 21. storočí je aj decentralizácia poskytovania sociálnych služieb z rúk štátu a zároveň delegovanie výkonných úloh v konkrétnom uskutočňovaní sociálnych služieb z orgánom štátu na iné subjekty – kde majú NGOs nezastupiteľnú úlohu. Tieto potrebujú od štátu právny rámec na ich pôsobenie a podporovanie, aby fungovali efektívne a adresne pomáhali tým, ktorí pomoc najviac potrebujú.

Toto vnímanie zastáva aj Katolícka cirkev v pápežskej encyklike pápeža Benedikta XVI. *Deus caritas est*, v 28. článku, kde pápež neočakáva od štátu, aby štát všetko riadil, ale aby štát v línii princípu subsidiarity veľkodušne uznával a napomáhal iniciatívam povstávajúcim z rôznych sociálnych síl, spojených spontánnosťou a blízkosťou k ľuďom, ktorí potrebujú pomoc.

Štát totiž môže pôsobiť voči tretiemu sektoru pôsobiacemu v oblasti sociálnej sféry, sociálnych služieb a sociálnej pomoci konštruktívne a nápomocne, ale žiaľ aj negatívne, ba až deštruktívne. Zarážajúca je realita na Slovensku, kde štát diskriminuje neverejných – teda neštátnych poskytovateľov sociálnych služieb prostredníctvom ich rozdielného financovania, v situácii a v čase, kde dopyt po týchto sociálnych službách štátnymi dokonca ani neštátnymi poskytovateľmi nie je zabezpečený v dostatočnej miere a tento dopyt po sociálnych službách, najmä v starostlivosti o chorých a starých občanov, neustále narastá.

Taktiež negatívne pre popisovaný sektor vyznievajú úvahy aktuálnych predstaviteľov Vlády Slovenskej republiky, ktorí predstavili zámery znížiť možnosť asignácie 2% daní v prospech organizácií 3. sektora na 1%. Čo výrazne zníži zdroje pre NGOs, keďže zabehnutý a fungujúci model asignácie 2% daní je ťažiskovým zdrojom financií pre 3. sektor.

Kľúčovou je teda otázka zabezpečenia zdrojov na financovanie činností a úloh NGOs. Berúc do úvahy riziko zníženia príspevkov z 2% asignácie daní a tým pádom hroziaci výrazný odlív financií, s ktorými dnes NGOs kalkulujú v rámci svojich cash flow.

Je teda zmysluplné sústrediť sa najmä na získavanie finančných zdrojov pre NGOs, ktoré nebudú, alebo budú len minimálne závislé od politikov a od štátneho vplyvu.

Kerekeš (2011, s. 22-23) v rámci viac zdrojového financovania NGOs uvádza najmä:

Členské príspevky.

- 2 % z daní fyzických a právnických osôb.
- Samofinancovanie.
- Granty donorov.
- Štátne dotácie.
- Lotérie a súťaže.
- Benefičné akcie.
- Verejné zbierky.
- Sponzorské dary.

Ako určitú podkapitolu štátnych dotácií môžeme uvádzať aj zdroje z Európskej únie, napr. z kohézneho fondu, či z fondu sociálnej inklúzie, či zo štrukturálnych fondov.

Tieto sú v značnej miere využívané aj NGOs pôsobiacimi na Slovensku. Na ich získanie je však potrebné prepracovať sa náročnou administratívnou procedúrou a následne aj vierohodne preukázať ich účelné a zmysluplné použitie. To nebýva jednoduchá výzva, pretože si to vyžaduje dostatočnú pripravenosť a kvalifikovanosť žiadateľov, čo je spojené aj s nemalou časovou investíciou jednak na prípravu ako aj na realizáciu projektov. Tu môžeme naraziť na črtu „non for profit“ charakteru NGOs a často krát dobrovoľníctvo členskej základne NGOs.

Mihalčová (2009) zdôrazňuje potrebu kvalitného manažmentu a riadenia ľudských zdrojov v sociálnej sfére.

Zanietení a odhodlaní dobrovoľníci sa s touto výzvou ľahšie vysporiadajú, pokiaľ sú dobre zorganizovaní a riadení a výrazne vyššiu efektivitu dosiahnu pokiaľ sú ich aktivity podporené kvalitnou marketingovou stratégiou.

Sociálny marketing nehľadá ako svoj cieľ profit, ale chce dosiahnuť spoločensky prospešnú zmenu, na ktorú je potrebné ovplyvniť sociálne správanie jednotlivcov, časti i celej spoločnosti. Zároveň aj v oblasti 3. sektora prebieha konkurenčný boj o získanie a prerozdelenie finančných zdrojov, či už z verejného alebo súkromného sektora. A aj tieto zdroje sú limitované. Preto je potrebné mať vytvorenú a prepracovanú marketingovú stratégiu, ako aj systém fungovania a manažovania jednotlivých členov i celej NGO.

Spoločenská zodpovednosť organizácií – Corporate Social Responsibility („CSR“)

P. Drucker svetovo uznávaný expert na marketingovú komunikáciu za základnú a hlavnú zodpovednosť podniku považuje ekonomickú výkonnosť organizácie, bez fungovania ktorej by nebolo možné preberať ďalšie zodpovednosti. S týmto vyhlásením môžeme v plnej miere súhlasiť, veď keby akákoľvek firma ekonomicky neprofitovala, ale mala ťažkosti s hospodárením, jej spoločenské

a humánne aktivity by ju ťažko ochránili pred nútenou správou, či krachom. Dnes však čoraz viac u komerčných spoločností, najmä u tých, ktoré sa orientujú na dlhodobú stratégiu, dlhodobé business modely a o trvalo udržateľný rozvoj, rezonuje spoločenská zodpovednosť organizácie. Mohli by sme hovoriť o pozitívnych externalitách podnikania spoločensky zodpovedných firiem a to či už na vzdelávanie, sociálnu starostlivosť, zdravotnú starostlivosť, na životné prostredie, vedecký rozvoj, podporu športových talentov, podporu umenia... Tento pozitívny vplyv firiem, akási filantropia dnes prechádza z pozitívnych externalít čoraz viac k cieľavedomej aktivite firiem. V spoločensky zodpovednom konaní vidia firmy čoraz viac ich preferenčnú výhodu. Toto správanie začína byť veľmi vnímané a to nie len zákazníkmi a koncovými užívateľmi tovarov a služieb, ale taktiež potenciálnymi obchodnými partnermi a investormi, ktorí sa aj podľa tohto kritéria rozhodujú o svojom majetkovom či nemajetkovom vstupe do daných firiem (join venture), alebo o nákupe ich akcií, či iných účastín alebo obligácií.

Kerekeš (2011, s.106 -107) identifikuje spoločenskú zodpovednosť v činnosti organizácií ako spôsob využívania zdrojov, získavania trhov a zarábania peňazí, týka sa tiež zamestnancov, toho do akej miery sa organizácia zameria na splnenie noriem, ako vážne berie ohľad na životné prostredie. Príčinu vzniku CRS vidí v kladení si otázky: Čo znamená dobre podnikat'? Ak chce firma podnikat' férovo a eticky, musí byť pripravená na long term business. Toto prostredie nie len podporovať, ale aj sama vytvárať.

Skutočne môžeme vnímať viaceré spoločné črty CSR firiem:

Sú budované na morálnych a etických princípoch, sú nositeľmi hodnôt:

1. Akceptujú, prihlásia sa a adaptujú do svojej organizácie etický kódex odvetvia alebo etický kódex zastrešujúcej organizácie (napr. rôzne druhy komôr) podľa sféry ich podnikania.

2. Vytvorila si vlastný etický kódex, na ktorom následne vybudujú celú spoločnosť, vrátane všetkých jej organizačných zložiek. Tento etický kódex využívajú aj pri výbere zamestnancov, ktorým sú tieto hodnoty neustále vštepované a zdôrazňované. Celý manažment spoločnosti a rozvoj a riadenie ľudských zdrojov je pod výrazným vplyvom týchto hodnôt, ktoré sa nie len očakávajú, ale je zabezpečená aj kontrola ich uskutočňovania.

Snaha o korektný prístup a partnerstvo voči:

1. Svojim klientom.
 2. Svojím zamestnancom.
 3. Svojim obchodným partnerom.
- Ide o tzv. WIN – WIN – WIN spoluprácu.
4. Snaha o pozitívny vplyv na lokálnu komunitu, v ktorej firma podniká. (Podpora miestnych škôl, športu, kultúry a umenia, sociálnych zariadení...)
 5. Snaha o pozitívny vplyv na celú spoločnosť:
 - V ekonomickej oblasti (Vytváranie pracovných miest, férové mzdové odmeňovanie, nadštandardná bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, kolektívne zmluvy nad rámec zákona,...)

- V sociálnej oblasti (Darcovstvo, sponzoring, dobrovoľníctvo, vykonávanie spoločensky prospešnej práce „pro bono“,...)
- V environmentálnej oblasti (Pozitívna diskriminácia ekologických produktov, podpora recyklácie a používania recyklovaných materiálov na pracoviskách, šetrenie energií, preferovanie elektronických nosičov pred tlačенou papierovou formou,...)

Takéto konanie a správanie sa firiem má veľmi pozitívny efekt jednak na klientov, potenciálnych investorov, ale ukázalo sa, že vo významnej miere aj na zamestnancov firmy. Tí totiž chcú pracovať pre spoločnosť, ktorá sa správa korektne, ktorej produkty, či služby sú zmysluplné a prinášajú ekonomické či spoločenské a environmentálne hodnoty. Toto výrazne posilňuje motiváciu a zápal zamestnancov a zároveň znižuje ich fluktuáciu. Firma tak šetrí náklady na nábor, výber, zapracovanie a rozvoj nových zamestnancov a prostredníctvom nadšených pracovníkov zvyšuje produktivitu práce.

Možno teda vyvodiť veľmi pozitívne výstupy toho, keď sa firma správa spoločensky zodpovedne. Tu je potrebné vnímať veľký potenciál na získavanie zdrojom na spoločensky prospešnú činnosť pre NGOs. A to 2 možnými spôsobmi:

Firmy si zriadia vlastnú NGO, ktorú finančne, personálne, materiálne i nemateriálne podporujú. (Nadácia Partners, Nadácia Orange, Nadácia SLSP, Slovenská katolícka charita,...)

Firmy sa spoja do spoločných projektov už s existujúcimi NGO, ktoré podporujú v rámci svojich aktivít spoločenskej zodpovednosti. S týmito NGOs sa aj v rámci svojej marketingovej stratégie identifikujú, poskytujú im financie, reklamný a mediálny priestor, alebo ich parciálne zahrnú do svojich core business aktivít. (napr. cobranding.)

Kerekeš (2011) vo svojej publikácii Marketing manažment v sociálnej práci ako príklad dobrej praxe v rámci kooperatívneho marketingu a marketingu značky uvádza spoluprácu občianskeho združenia OZ Návrat a mliekarenskej spoločnosti Rajo a výrobcu obalov firmy Tetra Pak. Rajo a Tetra Pak poskytli OZ Návrat jednak finančnú podporu v podobe drobnej časti obratu z každého predaného mlieka, čím OZ Návrat získalo nemalé finančné zdroje na zabezpečovanie náhradnej rodinnej starostlivosti, zároveň sa tiež stalo rozpoznateľnou značkou (brand penetration) medzi občianskymi združeniami na Slovensku a tak významne zvýšilo svoj potenciál získavania ďalších sponzorských príspevkov. Rajo zmenilo svoj pôvodný slogan z „Rajo - s chuťou do života“, na „Rajo – spája rodinu“. Čím sa prihlásilo k spoločenskej zodpovednosti. Zároveň je zmysel pre rodinu na Slovensku najsilnejšie vnímanou hodnotou, a tak Rajo dosiahlo nie len pozitívny image, ale aj zvýšilo svoj obrat.

Dobрым príkladom praxe, keď si spoločnosť vytvorila vlastnú nadáciu a pozitívne spoločensky zodpovedné správanie využila aj pri marketingu značky je príklad firmy Partners Group SK, s.r.o., ktorá podniká v oblasti sprostredkovania finančných služieb a autor s ňou má viac ročné skúsenosti zo vzájomnej spolupráce.

Nadácia Partners vznikla v r. 2007 s cieľom podporovať aktivity smerujúce k zvyšovaniu vzdelanostnej úrovne Slovákov, teda v krajine, v ktorej prevažne pôsobí. Firma Partners Group SK ako jej zriaďovateľ sa prihlásila k filozofii spoločensky zodpovedného podnikania, ktoré dobrovoľne vniesla do svojej obchodnej stratégie, aby prispievala k zlepšeniu stavu spoločnosti na Slovensku. Hlavnou oblasťou záujmu Nadácie Partners je vzdelávanie v oblasti financií a finančnej gramotnosti obyvateľstva. Nadácia iniciovala v organizácii OSN snahu o vyhlásenie medzinárodného dňa finančnej gramotnosti, aby ešte viac upriamila spoločnosť na finančnú negramotnosť Slovákov, čo sa snaží firma prostredníctvom finančnej podpory, personálnej podpory a odovzdávania know-how na Slovensku zlepšiť. Aj toto CRS pôsobenie firmy ju v očiach Slovákov pozitívne odlišuje od konkurencie a vyzdvihuje proklientskú orientáciu spoločnosti v súlade s komunikovanou marketingovou stratégiou „Finančných služieb INAK“.

Nadácia Partners podporuje i iné verejnoprospešné ciele. Jedným z nich je aj podpora športových talentov. Firma Partners Group SK s.r.o. najprv samostatne a neskôr prostredníctvom svojej nadácie podporila v danom čase ešte neznámy tenisový talent Dominiku Cibulkovú. Firma jej poskytla finančnú aj inú materiálnu pomoc, ktorú tenistka využila na rozvoj svojho talentu. Stala sa z nej nielen slovenská ženská tenisová jednotka, ale aj hráčka najlepšej ženskej tenisovej 20-ky sveta v rebríčku WTA. Zároveň sa stala klientkou aj reklamnou a marketingovou tvárou spoločnosti Partners Group SK, napr. v kreatívnej kampani „Nechala som si poradiť, pretože majú najlepší servis.“ Dopomohla firme k propagácii a k lepšej rozpoznateľnosti značky. Opäť ide o funkčný príklad dobrej praxe, kedy sa spoločensky zodpovedné správanie komerčnej firmy oplátilo všetkým stranám.

Záver

Príspevok naznačil špecifické postavenie 3. sektora a osobité charakteristiky NGOs, ako sú organizovanosť, súkromný charakter, neziskový charakter, samosprávny charakter, dobrovoľníctvo, jednoduché zriadenie či zánik, spojené zväčša len s minimálnymi finančnými nákladmi na zriadenie, flexibilita, adresnosť. Výzvou v 21. storočí je však zabezpečiť dostatok zdrojov na ich chod a činnosť. Financovanie prostredníctvom štátnych zdrojov, či zdrojov z Európskej únie sa ukazuje ako politicky rizikové, preto by nemalo ostávať hlavným zdrojom financovania NGOs. 3. sektor by sa mal čoraz viac snažiť získavať ťažisko finančných zdrojov zo súkromného sektora, nezávislého od aktuálnej politickej garnitúry. Keďže v tomto súboji o financie ide o tvrdý konkurenčný boj, NGOs sa potrebujú vyzbrojiť kvalitným manažmentom a kvalitnou marketingovou stratégiou. Mienkotvorné osobnosti z 3. sektora by mali vyvíjať na komerčné firmy pozitívny tlak, aby buď vytvorili vlastnú NGO, alebo aby rozvinuli spoluprácu s existujúcimi NGOs a takto sa pripojili k spoločenskej zodpovednosti organizácií. Táto CSR totiž veľmi pozitívne ovplyvňuje chod firmy, ale aj mikrokomunitu, v ktorej firma

podniká a často krát aj celú spoločnosť. Najmä prostredníctvom uskutočňovania hodnôt v podnikaní, ktoré sú vlastné CSR firmám. Článok aj prostredníctvom príkladov dobrej praxe poukazuje na fungujúce modely, kde či už vytvorenie vlastnej nadácie, alebo spolupráca s už existujúcim občianskym združením pomohlo a pomáha všetkým zúčastneným stranám i celej spoločnosti.

Literatúra:

1. KEREKEŠ, R. 2011. Marketing manažment v sociálnej práci. Ružomberok: Verbum 2011, 142 s. ISBN 978-80-8084-819-4.
2. MATLÁK, J. a kol. 2009. Právo sociálneho zabezpečenie. Plzeň : Aleš Čeněk, 2009. 383 s. ISBN 978-80-7380-212-7.
3. MIHALČOVÁ, B. 2009. Manažment v sociálnej sfére. Ružomberok: Katolícka univerzita v Ružomberku, Edičné stredisko Pedagogickej fakulty 2009, 258 s. ISBN 978-80-8084-434-9.
4. Ústava Slovenskej republiky č. 460/1992 Zb., tretí oddiel. ISBN 80-89052-20-7.
5. Zákon č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení v znení neskorších predpisov. ISBN 978-80-8057-974-6.
6. Zákon č. 83/1990 Zb. o združovaní občanov v znení neskorších predpisov. ISBN 80-7160-113-6 .
7. www.rajo.sk
8. www.navrat.sk
9. www.partnersgroup.sk/nadacia-partners-9

Summary

The paper deals with the one of the main challenges of the NGOs in 21. century – fundraising.

Article describes Corporate Social Responsibility as one of the effective solutions. To improve the output of the process, in order to gain adequate resources for operations of NGOs, Professional management and marketing in NGOs is very usefull.

Keywords:

NGOs, Corporate Social Responsibility, financing and fundraising, management, marketing

Adresa autora:

Mgr. Emil Mareta (Doktorand v odbore sociálna práca)
Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta
Hrabovská cesta 1, 034 01 Ružomberok
e-mail: emil.mareta@gmail.com

Socio - economic development of the city of Lublin in the years 1995-2010

Rozwój społeczno-gospodarczego miasta Lublin w latach 1995-2010

Paweł MARZEC - Grzegorz KRAWCZYK

Introduction

In the case of managing local development planning is the basis for action. The decisive factor is access to information and its processing into decisions. The local system lacks such a precise effectiveness measure as profit which can be found in the company. A reliable measure of local efficiency can be the effects of local economy in terms of economic - social - technical categories. So the most important context of the term of local development should be socio-economic development. The purpose of this article is to analyze the changes in the level of socio-economic development of the city of Lublin from 1995 to 2010. The analysis of its components should identify problem areas of the development of the city, which is to give guidance to further effective management of its development.

The Method of Analysis

The structure of the research process of the level of development of socio-economic development of Lublin is shown in Picture 1. The task of measuring the potential of the city was divided into three stages¹:

1. quantification of the most important results obtained by the local economy separately in each of these three areas of the test period;
2. definition of synthetic indicators of the results achieved in each area (subcomponents and then components) in the studied years;
3. aggregation of all the indicators and relationships into one measure indicating the level of socio-economic development in the studied years.

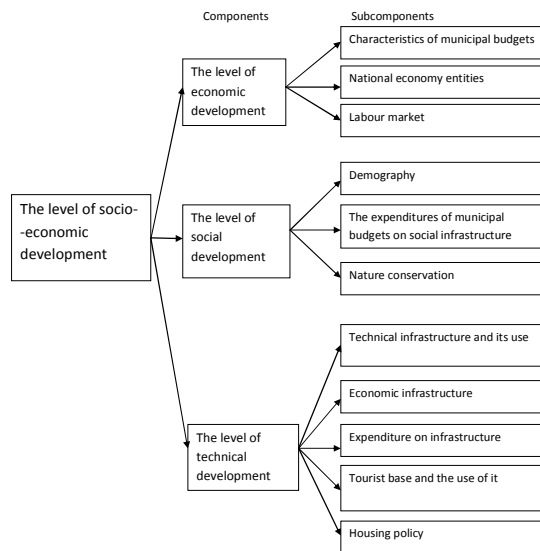
¹ W. Kosiedowski, *Teoretyczne problemy rozwoju regionalnego*, [in:] W. Kosiedowski (ed.), *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2001., p. 41.

In the first stage economic, social and technical effects of the city were described using indicators. All indicators used correspond to the formal requirements of quantitative analysis. Their diagnostics was examined and transformed into indicators of intensity².

For the set of 15 elements of the studied traits in subsequent years and n features of development the following two-dimensional data matrix can be written for each subcomponent³.

$$X_c = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{m1} & x_{m1} & \dots & x_{nn} \end{bmatrix} \quad [1]$$

where: X_c – the matrix of diagnostic features for subcomponents in the studied ranges, x_{ik} – matrix elements and X_c refers to the amount of studied characteristics for the i -th ($i = 1, 2, \dots, m$) object (the city in the studied year) and the k -th ($k = 1, 2, \dots, n$) development characteristic.



Picture 1: The structure of analysis of the concept of the socio-economic development.

Source: Own research.

² Ibid., p. 41.

³ H. Ponikowski, *Wstępna zbiorcza analiza taksonomiczna poziomu rozwoju powiatu lubartowskiego i jego gmin*, [in:] Raport końcowy usługi „Planowanie Rozwoju Lokalnego” Moduł C „Studium Lokalnego Potencjału Gospodarczego Powiatu Lubartowskiego”, Centrum Kształcenia Menedżerów Przemysłowych, Lublin, 2004, p. 11.

The variables which were used from set X_c should indicate a significant level of differentiation of social, economic and technical potential. Volatility rates are used in order to determine how "strongly" selected measures define differentiation of the development of the city. Volatility is calculated as the quotient of the standard deviation of the value in a set of analytical variables and their arithmetic mean. The higher the volatility rate is, the more objective the selection of the corresponding variable characterizing the potential proves to be⁴.

Coefficient of variation is thus calculated as⁵:

$$V_k = \frac{S_k}{\bar{X}_k} 100 \quad [2]$$

where: $\bar{X}_k$ -arithmetic mean of the k -th feature of development calculated according to the formula:

$$\bar{X}_k = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_{ik} \quad [3]$$

whereas S_{x_k} is standard deviation calculated as

$$S_k = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_{ik} - \bar{X}_k)^2} \quad [4]$$

The next step is unification of the nature of variables through transforming measures of the destimulants type into measures which are stimulant, accordingly⁶:

for stimulant: $x'_{jk} = x_{jk}$ [5]

$$x'_{jk} = \max_j x_{jk} - x_{jk} \quad [6]$$

for destimulant:

as a result we obtain adjusted matrix X'_c of the partial indicators of socio-economic potential in the form of:

$$X'_c = \begin{bmatrix} x'_{11} & x'_{12} & \dots & x'_{1n} \\ x'_{21} & x'_{22} & \dots & x'_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ x'_{m1} & x'_{m2} & \dots & x'_{mn} \end{bmatrix} \quad [7]$$

Diagnostic features are expressed in various non-additive measurement units. In order to compare the studied characteristics they ought to be normalized. Statistic

⁴ A. Niedźwiecki, *Analiza taksonomiczna jako narzędzie oceny potencjału społeczno – gospodarczego województw*, [in:] E. Bojar, J. Kurys (ed.), *Zróżnicowanie i współpraca regionów w integracji europejskiej*, Politechnika Lubelska, Lublin 2002, p. 70.

⁵ H. Ponikowski, *Wstępna zbiorcza...*, op. cit., p. 11.

⁶ A. Niedźwiecki, *Analiza taksonomiczna...*, op. cit., p. 70; See. I. Roeske-Słomka, *Syntetyczne mierniki rozwoju społeczno-gospodarczego miast wojewódzkich*, [in:] „Wiadomości Statystyczne”, GUS i PTS, 2003, No. 3, p. 72.

data which have been normalized put on unitless values. So the adjusted matrix of observations X_c' is transformed into the matrix of standardized partial observations of the indicators of the potential⁷:

$$Z_c = \begin{bmatrix} z_{11} & z_{12} & \dots & z_{1n} \\ z_{21} & z_{22} & \dots & z_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ z_{m1} & z_{m1} & \dots & z_{nm} \end{bmatrix} \quad [8]$$

while:

$$z_{ik} = \frac{x'_{ik} - \bar{x}_k}{S_k} \quad [9]$$

where:

z_{ik} – normalized k -th feature for i -th item (city in subsequent years), x_{ik} – original value of the k -th feature for i -th object, $\bar{x}_k$ and S_k are respectively arithmetic mean and standard deviation of the k -th characteristic calculated according to formulas [3] i [4].

This method of transformation causes that standardized characteristics are unitless values, the arithmetic mean of all the new variables equals zero whereas variance and standard deviation always equal one. Therefore we can consider the equal importance of the influence of the examined characteristics on the level of development of complex phenomena⁸.

The second stage involves the construction of synthetic measurements obtained in each of the subcomponents. This task is achieved by making a synthesis of all the sub-indices or partial indicators which are considered to be diagnostic⁹ by creating one indicator of the level of development W_i , which can take values from the interval $\langle 0,1 \rangle$. The higher the value is, the greater potential the city represents in the particular year¹⁰.

$$W_i = \frac{\sum_{k=1}^n z_{ik}^*}{\sum_{k=1}^n \max_i [z_{ik}^*]} \quad [10]$$

⁷ A. Niedźwiecki, *Analiza taksonomiczna...*, op. cit., p. 70; H. Ponikowski, *Wstępna zbiorcza...*, op. cit., p. 11.

⁸ H. Ponikowski, *Wstępna zbiorcza...*, op. cit., p. 12.

⁹ W. Kosiedowski, *Teoretyczne problemy...*, op. cit., p. 42.

¹⁰ A. Niedźwiecki, *Analiza zróżnicowania międzyregionalnego jako narzędzie planowania finansowego w banku detalicznym*, [in:] D. Zarzecki (ed.), *Zarządzanie finansami, klasyczne zasady- nowoczesne narzędzia*, volume 1. ECONOMICUS, Szczecin 2002, pp. 402-403.

where:
$$z_{ik}^* = z_{ik} + |\min_i [z_{ik}]| \quad [11]$$

In the last third stage aggregation of the subcomponents was conducted into components and then components into one indicator of the socio-economic potential of the city. The features were written in the following matrix:

where:
$$X = \begin{bmatrix} x_{1E} & x_{1S} & x_{1T} \\ x_{2E} & x_{2S} & x_{2T} \\ \dots & \dots & \dots \\ x_{mE} & x_{mS} & x_{mT} \end{bmatrix} \quad [12]$$

X – the matrix of diagnostic features of the socio-economic potential of the city, x_{ik} – elements of matrix X constitute the value of the examined features for i -th ($i=1,2,\dots,m$) object (city in the studied year) and k -th ($k=1$ -economic potential, 2-social potential, 3-technical potential) of the feature of development.

The aggregation was performed through the standardization of the variables according to formula [9] and then a relative synthetic indicator of the level of socio-economic development was specified for each year. It can take values from the interval $<0;1>$, according to formulas [10] and [11]. Synthetic taxonomic measure calculated in the end measures the socio-economic potential of the city during a given period in a multidimensional way.

Set of features applied

The socio-economic potential of a territorial unit determines many interdependent traits of the development which may have different impact direction. Development features as such cover only some aspects of the potential of the city. In the statistical multidimensional analysis the features (variables) are meant to build synthetic measures of the potential which characterize the level of development in an aggregate way. It should be remembered that too many features chosen can cause disruption or even blocking of the ability of effective classification of the objects¹¹.

The features of economic development: total income per resident, own revenue to total revenue, total expenses per one resident, investment capital expenditures to total expenditures, expenditures on public administration to total expenditure, the total of entities to population, entities – private sector to the total, entities with the participation of foreign capital to the total, the total of the employed to 1 thousand people, the unemployed to the population at productive age.

The features of social development: the density of population per 1 km², population at productive age to the total, population after the productive age to the total, birthrate per 1 thousand people, balance of migration per 1 thousand people, balance of external migration per 1 thousand people, expenditures on education to

¹¹ A. Zeliaś, *Some Notes on the Selection of Normalization of Diagnostic Variables*, Statistics in Transition, vol. 5, No. 5, 2002, pp.787-802.

the total of expenditures, expenditures on culture and national heritage preservation to the total of expenditures, expenditures on health care to the total, expenditures on welfare and other tasks within social policy to the total of expenditures, expenditures on physical education and sport to the total expenditures, legally protected areas in relation to the acreage, natural monuments per 1 km².

The features of technical development: municipal roads with hard surface expressed in kilometres per 100 km², water supply - the length of the active distribution network in km per 100 km², population using water supply to the number of people, sewage system in kilometres per 100 km², the number of people using the sewage system compared to the population, gas network in km per 100 km², gas customers to the population, people using wastewater treatment plant compared to the population, markets per 100 km², the number of pharmacies per 100 km², the expenditures on municipal services and environmental protection to the total expenditures, the expenditures from the municipal budget on transportation and communication to the total of expenditures, year-round accommodation places in the tourist facilities of collective accommodation, tourist collective accommodation facilities, the total of accommodation places provided, the total of accommodation places provided to the foreign tourists in comparison to the total, usable area of housing to the number of residents, the number of rooms to the number of people, expenditures on housing economy to the total of expenditures.

The final result of the conducted typology is determined by the selection of indicators which is always a subjective decision and the correctness of this very important stage is dependent on the knowledge and experience of the researcher. Whilst choosing the variables were used the works of researchers such as: P. Swianiewicz¹², M. Jerczyński¹³, M. Ziółkowski¹⁴, F. Wysocki, A. Łuczak¹⁵, H. Ponikowski¹⁶, T. Tokarski, W. Stepień, J. Wojnarowski¹⁷, A. Malina, P. Malina¹⁸, A. Młodak¹⁹, J. Lira and F. Wysocki²⁰.

¹² P. Swianiewicz, *Spółeczno-ekonomiczna typologia miast i gmin w Polsce*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1989, pp.33-38.

¹³ M. Jerczyński, *Metody pośrednie identyfikacji i pomiaru bazy ekonomicznej miast*, [in:] K. Dziewoński, M. Jerczyński, *Baza ekonomiczna i struktura funkcjonalna miast*, PWN, Warszawa 1971, pp.111-135.

¹⁴ M. Ziółkowski, *Dysproporcje w zagospodarowaniu infrastrukturalnym gmin województw Polski środkowo-wschodniej*, [in:] W. Rakowski [ed.], *Przemiany społeczno-ekonomiczne Polski w układzie przestrzennym w latach 1989-1994*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997, pp. 101-124.

¹⁵ F. Wysoki, A. Łuczak, *Ocena poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego obszarów wiejskich Wielkopolski*, [in:] J.J. Parysek (ed.), *Rozwój regionalny i lokalny w Polsce w latach 1989-2002*, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2004, pp. 317-329.

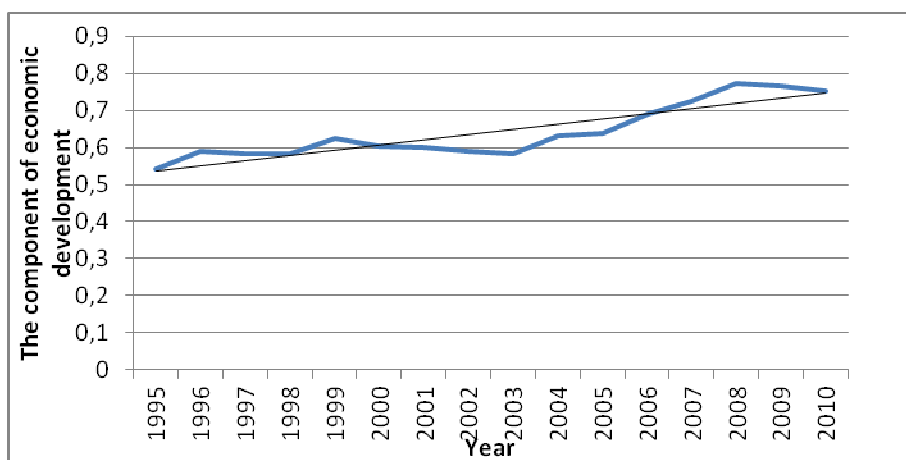
¹⁶ H. Ponikowski, *Asymetria stymulant i destymulant konkurencyjności województwa lubelskiego*, [in:] E. Bojar, J. Kurys, *Zróżnicowanie i współpraca regionów w integracji europejskiej (ze szczególnym uwzględnieniem władz lokalnych i regionalnych)*,

The information concerning the characteristics describing the socio-economic potential of a city come from the Regional Data Bank run by Central Statistical Office. The information can be accessed on the website www.stat.gov.pl.

The results of analysis

On the basis of analysis of the economic component it can be stated that the level of it has increased in the studied period (chart 1). The trend in the examined period is growing. A minor decrease in the level of the economic component can be observed between 1997 and 1998 as well as 2001 and 2003.

Chart 1: The component of economic development in the years 1995-2010



Source: Own research

Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2002, pp. 57-65; H. Ponikowski, *Wstępna zbiorcza analiza taksonomiczna poziomu rozwoju powiatu lubartowskiego i jego gmin*, [in:] Raport końcowy usługi „Planowanie Rozwoju Lokalnego” Moduł C „Studium Lokalnego Potencjału Gospodarczego Powiatu Lubartowskiego, Centrum Kształcenia Menedżerów Przemysłowych, Lublin, 2004, pp. 11-25.

¹⁷ T. Tokarski W. Stepień, J. Wojnarowski, *Zróżnicowanie poziomu rozwoju społeczno-ekonomicznego województw*, [in:] „Wiadomości Statystyczne”, GUS i PTS, 2006, nr 7/8, pp. 87-89.

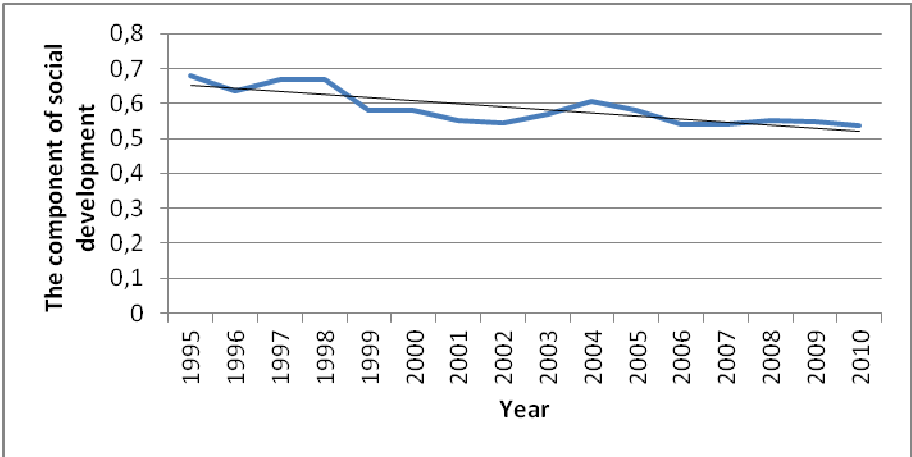
¹⁸ A. Malina, P. Malina, *Determinanty rozwoju regionalnego Polski*, [in:] „Wiadomości Statystyczne”, GUS i PTS, 2005, No. 10, pp. 69-71.

¹⁹ A. Młodak, *Ocena zmienności cech statystycznych w modelu taksonomicznym*, [in:] „Wiadomości Statystyczne”, GUS i PTS, 2005, No. 9, pp. 12-13.

²⁰ J. Lira, F. Wysocki, *Zastosowanie pozycyjnego miernika rozwoju do pomiaru poziomu zagospodarowania infrastrukturalnego powiatów*, [in:] „Wiadomości Statystyczne”, GUS i PTS, 2004, No. 9, pp. 42.

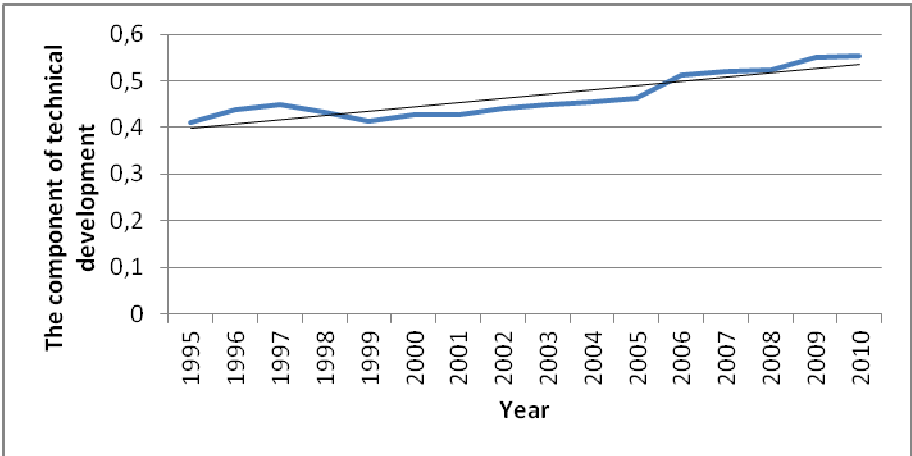
The component of social development represents the decreasing trend (chart 2). Minor fluctuations in the social component can be observed around the trend. Decline in the social component is caused by the demographic situation of the city which can be regarded as the problem area.

Chart 2: The component of social development in the years 1995-2010



Source: Own research

Chart 3: The component of technical development from 1995 to 2010



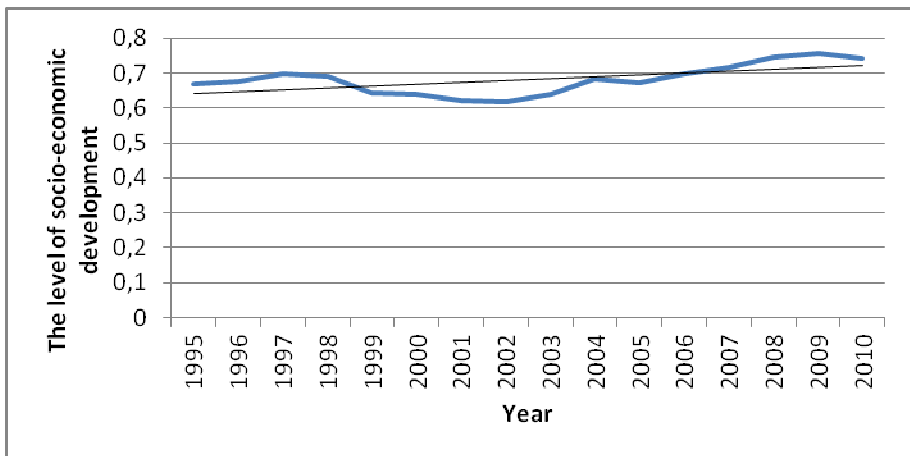
Source: Own research

Table 1: The correlations between the components of the development

	Economic component	Social component	Technical component
Economic component	1	-	-
Social component	-0,67	1	-
Technical component	0,94	-0,60	1

Source: Own research

Chart 4: The level of socio-economic development from 1995 to 2010



Source: Own research

The component of technical development in the studied period represents a growing trend (chart 3). A slight decrease in the technical potential can be observed in 1998 and 1999 and then an increase from 2000 to 2010.

Studying the correlations between the components we can state that the social component is statistically significantly negatively correlated with both economic and technical components. This means that whereas the level of economic and technical components increases, the social component decreases.

Having performed aggregation of the examined components, the level of socio-economic development of the city of Lublin from 1995 to 2010 was obtained (chart 4). The level of growth increases between 1995 and 1998, from 1999 to 2002 it drops and then from 2003 to 2010 it rises again. The trend of the level of socio-economic development is increasing in the examined period.

Summary

The conducted analysis illustrates the effects of the local economy of the city of Lublin from 1995 to 2010. Its results should constitute indication for further effective managing of the city development. The level of the socio-economic growth of Lublin between 1995 and 2010 shows an increasing trend. Observing the components of this development we can state that the growth is not too dynamic, which is due to the decrease in the level of development of the social component. It is statistically significantly negatively correlated with the economic and technical component. Both economic and technical components show an increase in the studied period. The analysis of the particular subcomponents applied to conduct taxonomic analysis enables researchers to determine the problem areas for the city which impede its growth. The problem area which has great influence on the social component is the demographic situation as this subcomponent shows a decrease. Another subcomponent which is in decline, while the whole economic component is rising, is the labour market. In the remaining areas (subcomponents) the growth of the city can be observed. It should be taken into consideration that the final result of the performed typology is determined by the selection of indicators which is always a subjective decision and its correctness depends on the knowledge and experience of the researchers.

Bibliography

1. JERCZYŃSKI M., Metody pośrednie identyfikacji i pomiaru bazy ekonomicznej miast, [in:] K. Dziewoński, M. Jerczyński, Baza ekonomiczna i struktura funkcjonalna miast, PWN, Warszawa 1971.
2. KOSIEDOWSKI W., Teoretyczne problemy rozwoju regionalnego, [in:] W. Kosiedowski (ed.), Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2001.
3. LIRA J., WYSOCKI F., Zastosowanie pozycyjnego miernika rozwoju do pomiaru poziomu zagospodarowania infrastrukturalnego powiatów, [in:] „Wiadomości Statystyczne”, GUS i PTS, 2004, No. 9.
4. MALINA A., MALINA P., Determinanty rozwoju regionalnego Polski, [in:] „Wiadomości Statystyczne”, GUS i PTS, 2005, No. 10
5. MŁODAK A., Ocena zmienności cech statystycznych w modelu taksonomicznym, [in:] „Wiadomości Statystyczne”, GUS i PTS, 2005, No. 9.
6. NIEDŹWIECKI A., Analiza taksonomiczna jako narzędzie oceny potencjału społeczno – gospodarczego województw, [in:] E. Bojar, J. Kurys (ed.), Zróżnicowanie i współpraca regionów w integracji europejskiej, Politechnika Lubelska, Lublin 2002.
7. NIEDŹWIECKI A., Analiza zróżnicowania międzyregionalnego jako narzędzie planowania finansowego w banku detalicznym, [in:] D. Zarzecki (ed.), Zarządzanie finansami, klasyczne zasady- nowoczesne narzędzia, vol. 1. ECONOMICUS, Szczecin 2002.

8. PONIKOWSKI H., Asymetria stymulant i destymulant konkurencyjności województwa lubelskiego, [in:] E. Bojar, J. Kurys, Zróżnicowanie i współpraca regionów w integracji europejskiej (ze szczególnym uwzględnieniem władz lokalnych i regionalnych), Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2002.
9. PONIKOWSKI H., Wstępna zbiorcza analiza taksonomiczna poziomu rozwoju powiatu lubartowskiego i jego gmin, [in:] Raport końcowy usługi „Planowanie Rozwoju Lokalnego” Moduł C „Studium Lokalnego Potencjału Gospodarczego Powiatu Lubartowskiego”, Centrum Kształcenia Menedżerów Przemysłowych, Lublin, 2004.
10. ROESKE-SŁOMKA, Syntetyczne mierniki rozwoju społeczno-gospodarczego miast wojewódzkich, [in:] „Wiadomości Statystyczne”, GUS i PTS, 2003, No. 3.
11. SWIANIEWICZ P., Społeczno-ekonomiczna typologia miast i gmin w Polsce, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1989.
12. TOKARSKI T., STĘPIEŃ W., Wojnarowski J., Zróżnicowanie poziomu rozwoju społeczno-ekonomicznego województw, [in:] „Wiadomości Statystyczne”, GUS i PTS, 2006, No. 7/8.
13. WYSOCKI F., ŁUCZAK A., Ocena poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego obszarów wiejskich Wielkopolski, [in:] J.J. Parysek (ed.), Rozwój regionalny i lokalny w Polsce w latach 1989-2002, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2004.
14. ZELIAŚ A., Some Notes on the Selection of Normalization of Diagnostic Variables, Statistics in Transition, vol. 5, No. 5, 2002.
15. ZIÓŁKOWSKI M., Dysproporcje w zagospodarowaniu infrastrukturalnym gmin województw Polski środkowo-wschodniej, [in:] W. Rakowski [ed.], Przemiany społeczno-ekonomiczne Polski w układzie przestrzennym w latach 1989-1994, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997.

Abstract

Local development is a process of changes undergoing in a particular system, including needs and goals which are adequate for this system as well as its aims, preferences and the hierarchy of values that make up the economy of the local system. The most important context for the concept of "local development" is to be defined as socio-economic development. In this paper the authors use taxonomic analysis to examine the level of socio - economic development of Lublin in the years 1995-2010 . The analysis of 42 features describing this development shows that the economy of Lublin developed during this period. Analizing the components of this development it was found that the progress takes place mainly in the economic and technical fields. Regressive development can be observed in the social sphere. It is mainly caused by the demographic situation of the city. Another problem identified for the city is also job market. It should be taken into consideration that the final result of the taxonomic analysis is determined by the selection of indicators. The

choice of indicators is always a subjective decision and is dependent on the knowledge and experience of the researchers.

Key words:

local development, development management, taxonomic analysis, socio-economic development

Authors' addresses

dr hab. Paweł Marzec prof. KUL

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

Wydział Zamiejscowy Nauk Prawnych i Ekonomicznych w Tomaszowie Lubelskim

Katedra Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych i Ekonomii Publicznej

ul. Lwowska 80, 22-600 Tomaszów Lubelski

Tel/fax.: +48 84 664 26 80, +48 84 664 45 74

e-mail: pmkul23@op.pl

dr inż. Grzegorz Krawczyk

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

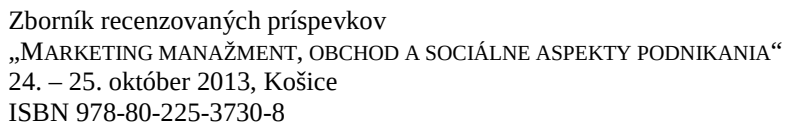
Wydział Zamiejscowy Nauk Prawnych i Ekonomicznych w Tomaszowie Lubelskim

Katedra Gospodarki Europy Środkowej i Wschodniej

ul. Lwowska 80, 22-600 Tomaszów Lubelski

Tel/fax.: +48 84 664 26 80, +48 84 664 45 74

e-mail: grzegorz.krawczyk@poczta.onet.eu



Work Accidents in Companies in Slovakia as part of Personnel Marketing and Personnel Management

Natália MATKOVČÍKOVÁ

Vyspelé a konkurencieschopné ekonomiky dosahujú dobré výsledky aj v oblasti BOZP. Celkovo dobré pracovné podmienky zamestnancov podporujú vysokú úroveň BOZP, ktorá vytvára predpoklady pre vyššiu produktivitu a spoľahlivosť pracovných výkonov.

V súčasnosti, keď ekonomika stagnuje, existuje riziko zvyšovania ohrozenia života a zdravia zamestnancov, keďže negatívny vývoj ekonomiky má priamy súvis s negatívnym vývojom pracovnej úrazovosti. Nedostatok finančných prostriedkov sa najmä vo výrobných sektoroch prejavuje v tom, že zamestnávateľia prestávajú zaisťovať BOZP. Šetrí sa na výchove k bezpečnej práci, zabezpečovaní kontrol, úradných skúšok, odborných prehliadok a odborných skúšok technických zariadení a vyhradených technických zariadení, nevykonáva sa údržba, neodstraňujú sa zistené nedostatky, staré technológie sa nenahrádzajú novými a bezpečnejšími, nie vždy sa poskytujú osobné ochranné pracovné prostriedky a podobne (MPSVR, 2013).

Ústavné právo zamestnanca na uspokojujúce pracovné podmienky vrátane práva na ochranu bezpečnosti a zdravia pri práci je upravené najmä v Zákonníku práce (2012), zákone č. 124/2006 Z. z. o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov a v zákone č. 355/2007 Z. z. o ochrane, podpore a rozvoji verejného zdravia a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov, ktoré tvoria systém opatrení v oblasti ochrany práce, ktorým zamestnávateľia vytvárajú a udržiavajú také pracovné podmienky, aby bola zaistená bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci zamestnanca, bolo zachované jeho zdravie a dlhodobo sa udržala jeho pracovná schopnosť s vylúčením pracovnej úrazovosti (NIP, 2012).

Pracovný úraz a povinnosti zamestnávateľa

V zmysle § 17 zákona č. 124/2006 Z.z. o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov sa pracovné úrazy rozdeľujú nasledovne: závažné pracovné úrazy s následkom smrti, závažné pracovné úrazy s ťažkou ujmom na zdraví (§ 3 ods. 1), závažné pracovné úrazy s dĺžkou pracovnej neschopnosti nad 42 dní a registrované pracovné úrazy (MPSVR, 2011).

Za poškodenie zdravia alebo pracovný úraz sa pokladá úraz zamestnanca v pracovnom pomere (§ 195 Zákonníka práce, 2012) vzniknutý nezávisle od vôle zamestnanca krátkodobým, náhlým a násilným pôsobením vonkajších vplyvov pri:

- plnení pracovných povinností (§ 220 ods. 1 Zákonníka práce) vyplývajúcich z pracovnoprávneho vzťahu,
- inej činnosti vykonávanej na príkaz zamestnávateľa,
- činnosti, ktorá je predmetom pracovnej cesty,
- úkonoch potrebných na výkon práce (§ 220 ods. 2 Zákonníka práce),
- úkonoch potrebných pred začiatkom práce, zvyčajných počas práce alebo nevyhnutných po jej skončení,
- vyšetroaní v zdravotníckom zariadení vykonávanom na pokyn zamestnávateľa alebo pri ošetroaní pri prvej pomoci a pri ceste na ne a späť (§ 220 ods. 2 Zákonníka práce) alebo
- plnení pracovných úloh (§ 220 ods. 3 Zákonníka práce).

Pracovným úrazom nie je úraz, ktorý sa stal zamestnancovi pri ceste do zamestnania alebo z neho, a nie je ním ani úraz vzniknutý pri stravovaní, ošetroaní alebo vyšetroaní v zdravotníckom zariadení ani na ceste na ne a späť (§ 221 Zákonníka práce).

Živnostník nevykonáva svoju prácu v pracovnom pomere k zamestnávateľovi a preto úraz, ktorý vznikne živnostníkovi pri práci, nie je pracovným úrazom podľa Zákonníka práce.

Zákon č. 124/2006 Z. z. o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci ukladá ďalšie povinnosti zamestnávateľov a zamestnancov po vzniku pracovného úrazu upravuje § 17 ods. 4 až 7 zákona č. 124/2006 Z. z. a vyhláška MPSVR SR č. 500/2006 Z. z., ktorou sa ustanovuje vzor záznamu o registrovanom pracovnom úraze. Patrí k nim registrácia pracovného úrazu, ktorou sú nasledujúce tri kroky: zistenie príčin vzniku pracovného úrazu, spísanie záznamu o registrovanom pracovnom úraze a jeho zaslanie a prijatie a vykonanie nápravných opatrení.

Zistenie príčin vzniku pracovného úrazu

Objektívne a dôsledné zistenie okolností a príčin vzniku každého pracovného úrazu je predpokladom na navrhnutie nápravných opatrení, ktoré pomôžu vyvarovať sa ďalším podobným mimoriadnym udalostiam. Pri ich zisťovaní je potrebné mať určitý odstup a nezainteresovanosť.

Pri vyšetrowaní musia byť zohľadnené informácie poškodeného zamestnanca, vyjadrenia svedkov úrazu i príslušné písomnosti. Preskúmané musia byť zaužívané pracovné postupy a stav zariadení použitých pri tej práci, pri ktorej pracovný úraz vznikol. K vyšetrowaniu príčin registrovaného pracovného úrazu zamestnávateľ prizve aj zástupcu zamestnancov pre BOZP príslušného pre pracovisko, na ktorom úraz vznikol. Závažný pracovný úraz musí zamestnávateľ vyšetrowať v spolupráci s autorizovaným bezpečnostným technikom.

Spísanie záznamu o registrovanom pracovnom úraze a jeho zaslanie

Zamestnávateľ je povinný do 4 dní po oznámení vzniku registrovaného pracovného úrazu podľa výsledkov šetrenia príčin jeho vzniku spísať záznam o registrovanom pracovnom úraze, ktorého vzor je uvedený vo vyhláške č. 500/2006 Z. z. Vyplnený záznam zašle do 8 dní odo dňa, keď sa o tomto pracovnom úraze dozvedel, príslušnému inšpektorátu práce alebo inému orgánu dozoru nad BOZP, ktorému podlieha, a tiež poškodenému zamestnancovi, resp. pozostalým, ak poškodený zamestnanec zomrel.

Správu o vyšetrowaní príčin vzniku závažného pracovného úrazu a o prijatých a vykonaných nápravných opatreniach je zamestnávateľ povinný spísať a príslušnému inšpektorátu práce alebo orgánu dozoru nad BOZP zaslať do 30 dní odo dňa, keď sa o pracovnom úraze dozvedel.

Prijatie a vykonanie nápravných opatrení

Na záver vyšetrowania sa vyberie a zrealizuje súbor preventívnych a ochranných opatrení zameraných na predchádzanie podobných pracovných úrazov. Ide hlavne o technické opatrenia, ktoré sa dopĺňajú organizačnými alebo personálnymi.

Evidencia pracovných úrazov

Zamestnávateľ vedie evidenciu (§ 17 ods. 8 zákona č. 124/2006 Z. z.) všetkých pracovných úrazov spolu s údajmi potrebnými na spísanie záznamu o registrovanom pracovnom úraze, ak by sa pôvodný „obyčajný“ pracovný úraz zmenil na registrovaný. Túto evidenciu i záznamy o registrovaných pracovných úrazoch archivuje najmenej 5 rokov [§ 6 ods. 1 písm. n) zákona č. 124/2006 Z. z.]. Rovnako zamestnávateľ eviduje aj iné úrazy ako pracovné a nebezpečné udalosti [§ 3 písm. j) zákona č. 124/2006 Z. z.], ktoré ňuho vznikli, spolu s údajmi o príčinách ich vzniku a o prijatých a vykonaných nápravných opatreniach (ZP, 2012).

Príčiny vzniku pracovných úrazov v podnikách na Slovensku

Počet pracovných úrazov (v roku 2012 ich bolo 78 767), obzvlášť smrteľných (v roku 2012 ich bolo 52) a s ťažkou ujmovou na zdraví (v roku 2012 ich bolo 166) v Slovenskej republike je neustále vysoký. Preto je nevyhnutné aj v ďalších rokoch zo strany zamestnávateľov i celej spoločnosti dbať o zlepšovanie pracovných podmienok zamestnancov, najmä o dôslednejšie zabezpečovanie podmienok na zaistenie ochrany ich života a zdravia (MPSVR, 2013).

V organizáciách patriacich do pôsobnosti orgánov inšpekcie práce (NIP, 2012) došlo v roku 2012 k 52 smrteľným pracovným úrazom. Oproti roku 2011 počet smrteľných pracovných úrazov vzrástol o 14 prípadov (nárast o 26,92 %). V hodnotenom roku bolo zaevidovaných 158 závažných pracovných úrazov s ťažkou ujmovou na zdraví. Oproti roku 2011 počet závažných pracovných úrazov s ťažkou ujmovou na zdraví vzrástol o 21 prípadov (nárast o 13,29 %). V prípade registrovaných pracovných úrazov je zaznamenaných v informačnom systéme inšpekcie práce za rok 2012 spolu 8 245 úrazov, čo je oproti roku 2011 o 404 prípadov menej (pokles o 4,67 %).

Z členenia smrteľných pracovných úrazov podľa druhu prevažujúcej ekonomickej činnosti zamestnávateľských subjektov vyplýva, že najvyšší podiel smrteľných pracovných úrazov sa v roku 2012 koncentroval v stavebníctve (14 úrazov, t.j. 26,92 %) a v priemyselnej výrobe (12 úrazov, t.j. 23,08 %). Pri závažných pracovných úrazoch s ťažkou ujmovou na zdraví bolo najviac úrazov registrovaných v priemyselnej výrobe (58 prípadov, t.j. 36,71 %), v doprave a skladovaní (28 prípadov, t.j. 17,72 %) a v stavebníctve (16 prípadov, t.j. 10,13 %).

Najdôležitejšími charakteristikami úrazových udalostí sú zdroje a príčiny vzniku pracovných úrazov. Zo štatistiky týchto sledovaných údajov vyhodnocovaných v rámci informačného systému inšpekcie práce vyplýva, že väčšina smrteľných pracovných úrazov (57,69 %) sa kumulovala do dvoch hlavných zdrojových skupín, ktorými sú dopravné prostriedky (19 prípadov, t.j. 36,54 %) a pracovné, príp. cestné dopravné priestory ako zdroje pádov osôb (11 prípadov, t.j. 21,15 %).

V prípade závažných pracovných úrazov s ťažkou ujmovou na zdraví boli najčastejším zdrojom pracovné, príp. cestné dopravné priestory ako zdroje pádov osôb (45 prípadov t.j. 28,48 %), dopravné prostriedky (36 prípadov, t.j. 22,78 %) a stroje – hnacie, pomocné, obrábacie a pracovné (36 prípadov, t.j. 22,78 %).

Zo štatistiky zdrojov súboru registrovaných pracovných úrazov, evidovaných v ISOP za rok 2012 vyplýva, že najviac úrazov spôsobovali pracovné, príp. cestné dopravné priestory ako zdroje pádov osôb (2395 prípadov, t.j. 29,05 %). Na ďalšie

miesta podľa početnosti výskytu možno zaradiť úrazy ako následky pádov predmetov a bremien pri ich manipulácii, pri páde a pôsobením ostrými hranami a pod. (2373 prípadov, t.j. 28,78%).

Najčastejšími príčinami vzniku smrteľných pracovných úrazov bolo okrem nezistených príčin (nedošetrené udalosti a dopravné nehody 26 prípadov, t.j. 50 %), ohrozenie inými osobami (odvedenie pozornosti, žarty, hádky a iné nebezpečné konanie (8 prípadov, t.j. 15,38 %).

Pri závažných pracovných úrazoch s ťažkou ujmov na zdraví to boli hlavne nedostatky osobných predpokladov na výkon práce v čase úrazu (rôzne indispozície, nepozornosť a pod.), čo predstavuje 57 prípadov (t.j. 36,08 %) a nezistené príčiny (nedošetrené udalosti a dopravné nehody 25 prípadov (t.j. 15,82 %).

Najčastejšími príčinami vzniku registrovaných pracovných úrazov boli predovšetkým nedostatky osobných predpokladov na výkon práce v čase úrazu (rôzne indispozície, nepozornosť a pod.), a to celkovo 6 355 prípadov (77,08 %), ďalej nebezpečné konanie samotných postihnutých zamestnancov – používanie nebezpečných postupov alebo spôsobov práce vrátane konania bez oprávnenia 409 prípadov (t.j. 4,96 %).

V roku 2012 bolo na Slovensku v subjektoch spadajúcich do pôsobnosti orgánov inšpekcie práce vyšetrených 186 chorôb z povolania. V sledovanom období nebola registrovaná závažná priemyselná havária (NIP, 2012).

Slovensko sa v koncepcii BOZP na roky 2013 až 2020 zaviazalo znížiť pracovnú úrazovosť a to najmä smrteľných pracovných úrazov a úrazov s celoživotnými následkami a tiež eliminovať príčiny chorôb z povolania a podporovať zamestnávateľov a zamestnancov pri preventívnej činnosti a prijímaní účinných opatrení na zlepšenie BOZP (MPSVR, 2013).

Záver

Stav BOZP a pracovných podmienok u slovenských zamestnávateľov a fyzických osôb, ktoré sú podnikateľmi, stagnuje, najmä sa podstatne nezlepšuje stav prevádzkovaných technických zariadení. Táto situácia je odrazom súčasnej ekonomickej situácie, ale tiež nesprávnej organizácie práce zamestnávateľov a neplnenia povinností zo strany zamestnávateľov a zamestnancov. Tento stav je veľmi často dôsledkom negatívneho vzťahu organizácií k BOZP vrátane nedostatočného právneho povedomia štatutárnych orgánov zamestnávateľov a vedúcich zamestnancov. V mnohých organizáciách nemožno hovoriť o požadovanom systémovom prístupe k problematike BOZP. Spolupráca vedenia,

vedúcich zamestnancov a zamestnancov v oblasti BOZP je veľmi často nedostatočná a formálna. Zamestnávateľia preferujú hospodárske a komerčné aktivity pred starostlivosťou o zamestnancov (MPSVR, 2013).

Výsledky z dozoru inšpekcie práce poukazujú na významný rozdiel v starostlivosti o BOZP medzi veľkými a malými zamestnávateľmi. Lepšia situácia je u veľkých zamestnávateľov, u ktorých pôsobia zástupcovia zamestnancov pre BOZP, bezpečnostnotechnická služba a pracovná zdravotná služba, ktorí účinnejšie zabezpečujú plnenie úloh v oblasti BOZP. Vo veľkých subjektoch je snaha systematicky zapájať zamestnancov do riešenia problematiky BOZP, najmä v súvislosti s posudzovaním rizík. U malých zamestnávateľov sú povinnosti vyplývajúce z právnych predpisov a ostatných predpisov na zaistenie BOZP zabezpečované skôr formálne, zamestnávateľia kladú väčší až dominantný dôraz na zabezpečenie samotnej výrobnjej činnosti a s tým súvisiace prežitie firiem.

Problémy spôsobuje aj nedostatočné spoločenské docenenie významu BOZP a tiež nevhodné zaradenie bezpečnostného technika v organizačnej štruktúre zamestnávateľa. Doteraz sa nepodarilo výrazne zlepšiť stav v posudzovaní rizík u zamestnávateľov a presadiť posudzovanie rizika ako hlavnej zásady prevencie vzniku pracovných úrazov a chorôb z povolania.

Literatúra:

1. Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny, kolektív autorov. 2011. *Pracovný úraz a choroba z povolania*. Dostupné na internete: <<http://www.employment.gov.sk>>.
2. Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny, kolektív autorov. 2013. *Stratégia bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci v Slovenskej republike do roku 2020 a program jej realizácie na roky 2013 až 2015 s výhľadom do roku 2020*. Dostupné na internete: <<http://www.bozponline.sk/strategia-bezpecnosti-a-ochrany-zdravia-pri-praci-v-slovenskej-republike-do-roku-2020-a-program-jej-realizacie-na-roky-2013-az-2015-s-vyhľadom-do-roku-2020>>.
3. Národný Inšpektorát práce, kolektív autorov. 2012. *Správa o stave ochrany práce a o činnosti Národného inšpektorátu práce za rok 2012*. Dostupné na internete: <<http://www.safework.gov.sk>>.
4. Národný Inšpektorát práce, kolektív autorov. 2012. *Rozbor pracovných úrazov, ochorení súvisiacich s prácou a závažných priemyselných havárií v organizáciách v pôsobnosti orgánov Národného inšpektorátu práce za rok 2012*. Dostupné na internete: <<http://www.safework.gov.sk>>.
5. Zákonník práce. Kolektív autorov. 2012. Bratislava: Nová Práca. ISBN: 9788089350346.

Sumár

Pracovné úrazy a choroby z povolania kladú veľké nároky obzvlášť na malé a stredné podniky na Slovensku. Z výskumu realizovaného inšpekciou práce

vyplýva, že v období roka 2012 došlo k stagnácii starostlivosti o bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci u väčšiny zamestnávateľov a to najmä v dôsledku hospodárskej krízy. Najdôležitejšími charakteristikami úrazových udalostí sú zdroje a príčiny vzniku pracovných úrazov. Najčastejšími príčinami vzniku registrovaných pracovných úrazov boli predovšetkým nedostatky osobných predpokladov na výkon práce v čase úrazu, nebezpečné konanie samotných postihnutých zamestnancov – používanie nebezpečných postupov alebo spôsobov práce vrátane konania bez oprávnenia. Pre zlepšovanie stavu bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci v podnikoch je potrebné prispieť k zvyšovaniu právneho vedomia zamestnávateľov i zamestnancov, zamerať výkon inšpekcie práce na zdôrazňovanie významu prevencie, s cieľom znižovania pracovnej úrazovosti a výskytu chorôb z povolania, či venovať pozornosť problematike vzdelávania v oblasti BOZP.

Kľúčové slová:

bezpečnosť na pracovisku, pracovný úraz, registrovaný pracovný úraz, stav BOZP

Summary

Work accidents and work diseases are very demanding especially for small and medium-sized enterprises in Slovakia. The research conducted by the Labour Inspectorate shows that in the period of year 2012 there has been a stagnation of care about health and safety at work for most employers, especially in the economic crisis. The most important characteristics of work accidents are the sources and causes of workplace accidents. The most frequent causes of work accidents were registered mainly personal abilities for the work performance at the time of an accident, dangerous conduct themselves affected employees - the use of dangerous procedures or methods, including work conduct without authorization. To improve the state of health and safety at work in enterprises should contribute to raising the legal awareness of employers and employees to focus on labor inspection increasing the importance of prevention in order to reduce the occurrence of work accidents and work diseases and pay attention to education issues in the state of health and safety.

Key words:

workplace safety, work accident, registered work accident, state of health and safety

Adresa autora:

Mgr. Natália Matkovčíková, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu

Katedra manažmentu

Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava

tel.: +0421(0)2 / 67295638

e-mail: natalia.matkovcikova@gmail.com

Procesné riadenie a jeho zavedenie do organizácie

Process management and its implementation in organizations

Lucia MELNÍKOVÁ – Iveta ŠEBEČÁKOVÁ – Luboš SOCHA

Úvod

Významným faktorom, ktorý ovplyvňuje úspešnosť podnikov v súčasnom komerčnom prostredí je najmä schopnosť riadenia a zvládnutia zmien napriek celou organizáciou. To vedie k trendom lepšieho a efektívnejšieho využívania vnútropodnikových informačných technológií a zvyšovaniu vyššej ekonomickej hodnoty novými postupmi. Do popredia sa dostáva modelovanie podnikovej reality a s tým spojený manažment podnikových procesov.

Kľúčovým dôvodom záujmu o zavedenie podnikových procesov do organizácie je potreba dynamiky v inom fungovaní, aby organizácia mohla svoje pracovné postupy pružne prispôbovať novým možnostiam, ktoré prinášajú vývoj technológií. Práve technológie sú najzreteľnejšími. Rýchlo sa objavujú nové možnosti, výrazne sa zosilňuje konkurencia a potreba radikálneho, rýchleho vylepšenia a optimalizácie procesov. Výsledkom je, že podniky začali vyžadovať priekopnícke zmeny a to vo veľmi krátkom čase.

Jedným z prístupov k dramatickým zmenám je tzv. reengineering podnikových procesov (Business Process Reengineering- BPR). BPR je nástrojom koncipovaný konkrétne k tomu, aby pomáhal v podmienkach, kedy je potrebné rozsiahle zdokonaľovanie, akých nemožno dosiahnuť v rámci existujúcej podoby procesu, ktoré sa používajú v súčasnej dobe.

Procesný prístup k riadeniu organizácie

Filozofia procesného prístupu vychádza z predpokladov, že základným objektom riadenia je popísaný, definovaný, štruktúrovaný, vstupne a zdrojovo zabezpečený proces, vykonaný pre konkrétneho zákazníka. Tu je vhodné položiť si otázku. Čo všetko musíme vedieť o procesnom riadení, aby sme ho mohli zaviesť? Základným objektom skúmania a aplikovania procesného riadenia je proces.

Proces je vlastne súbor vzájomne súvisiacich alebo pôsobiacich činností, ktoré dávajú pridanú hodnotu vstupom (pri využití zdrojov) a premenujú ich na výstupy,

ktoré majú svojho zákazníka. Poznáme škálu rôznych procesov a členíme ich podľa dôležitosti na hlavné, riadiace a podporné. Hlavné procesy zabezpečujú plnenie poslania – dôvod existencie organizácie. Riadiace procesy zabezpečujú, že poslanie je naplnené kvalitne v súlade s regulátormi riadenia – manažérske procesy. Podporné procesy zabezpečujú chod organizácie. [1][6]

Každý proces musí obsahovať:

- vstupy a dodávateľov vstupov,
- vlastníka, operátora transformácie,
- výstupy a odberateľa výstupov,
- merateľné výstupné parametre pre hodnotenie výkonnosti procesu,
- cieľové hodnoty výstupných parametrov,
- riadiace parametre na zabezpečenie požadovaných výstupných parametrov.[1]

Ak už sa organizácia rozhodla zaviesť procesné riadenie, musí si dať odpovede na základné otázky, akými sú:

- Ako naše procesy realizujú vytýčené strategické ciele?
- Aké činnosti vykonávame a s akými výsledkami?
- Ako je meraná efektívnosť jednotlivých výkonov?
- Ktoré udalosti vyžadujú procesné zmeny?
- Kým sú procesy uskutočňované a kontrolované?
- Za čo ktorí zamestnanci nesú zodpovednosť?
- Akými informačnými systémami sú procesy podporované?
- Aké údaje sú spracovávané?
- Aké vedomosti sú vo firme k dispozícii?[7]

Prostredníctvom procesného riadenia sa na organizáciu dívame ako na systém vzájomne prepojených procesov. Podstatu procesného riadenia definuje jeho cieľ. Cieľom je rozvíjať a optimalizovať chod organizácie tak, aby efektívne, účelne a hospodárne reagovala na požiadavky zákazníka. A to nasledovne:

a) spôsobom ktorý:

- definuje pracovný postup (proces) ako ucelený sled činností celej organizácie,
- pre každý proces definuje jeho vstupy, výstupy a zdroje,
- definuje osobnú zodpovednosť za proces i za každú činnosť,
- nastavuje systém merania výkonnosti procesu,
- sleduje a vyhodnocuje každý proces,

b) tak, aby:

- bola dodržaná kvalita výsledkov procesov daná merateľnými ukazovateľmi a ich parametrami,
- boli optimálne využívané dostupné zdroje,
- bola priebežne zvyšovaná výkonnosť organizácie podľa vopred známych a merateľných ukazovateľov. [2][7]

Aké prínosy nám prináša zavedenie procesného riadenia?

Veľkosť prínosov v jednotlivých oblastiach sa môže rozlišovať v závislosti na charakteru, vnútornom členení a veľkosti organizácie. Zhrnutím týchto prínosov vytvoríme predpoklady pre celkové zvýšenie výkonnosti organizácie so súčasným znížením potrieb zdrojov. Takým spôsobom dosiahneme prínosy v nasledujúcich oblastiach:

V oblasti riadenia spoločnosti:

- prostredie pre trvalý monitoring dosiahnutých cieľov organizácie,
- schopnosť trvalého zlepšovania procesov na základe priebežného sledovania výkonnosti procesov,
- jasné definície stratégie podporných činností organizácie, určenie konkrétnych a merateľných cieľov pre jej naplnenie.

V oblasti personálnych zdrojov:

- trvalý monitoring výkonnosti dielčích procesov a činností s prepojením na motivačný nástroj v rámci riadenia ľudských zdrojov,
- možnosť jednoduchej, prehľadnej a jasnej definície pracovných pozícií.

V oblasti finančného plánovania:

- detailný popis procesov a ich parametrizácie, ktoré dávajú možnosť nákladového plánovania na úrovni hlavných procesov v organizácii a využívajú metódy ABC (Activity Based Costing),
- ocenenie hlavných procesov organizácie, čo umožňuje využitie benchmarkingu.

V oblasti logistiky:

- existenciu pravidiel pre riadenie,
- odhalenie a odstránenie úzkych miest v procesoch zásobovania, nákupu materiálu a služieb a udržiavanie zásob materiálu,
- schopnosť vykonávať vo vytvorenom procesnom modeli analýzy a simulácie vedúce k optimalizácii logistických procesov.

V oblasti IT:

- ľahké a rýchle definovanie požiadaviek na funkcionality informačných systémov.

V oblasti prevádzky odborných útvarov:

- vygenerovanie celého procesného modelu na podnikovú intranetovú sieť, kde je ďalej umožnené aktívne dynamické prechádzanie všetkých štruktúr modelu. Významné zvyšovanie informovanosti zamestnancov na všetkých organizačných úrovniach,
- možnosti pripojenia a vykonávania akýchkoľvek už existujúcich podnikových smerníc a dokumentov v elektronickej podobe, vrátane možnosti ich spustenia-otvorenia priamo z modelu, čo výrazne zrýchli a skvalitní prácu v celej organizácii. [2][5]

Zavedenie procesného riadenia do organizácie môžeme vykonať okrem BPR aj optimalizáciou procesu organizácie, ktoré je znázornené na obr. č.1.

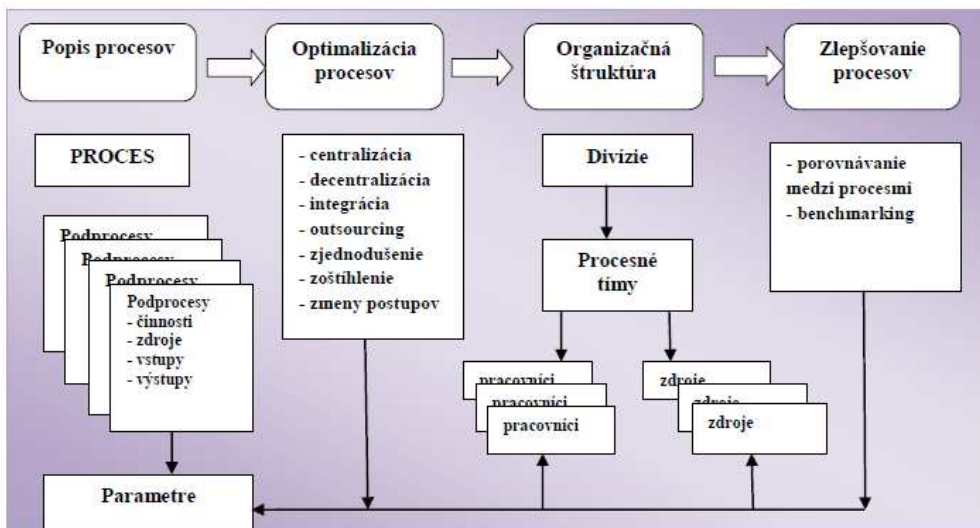
Business Process Reengineering (BPR)

Business Process Reengineering (BPR), čiže reengineering procesov organizácie, môžeme charakterizovať ako tvorbu úplne nových a efektívnych procesov organizácie, ktorá sa nezaobera minulosťou. Ide o návrh a implementáciu novej podoby procesov. Podľa H. Hammera a J. Champyho je reengineering definovaný ako „Radikálna rekonštrukcia podnikových procesov tak, aby mohlo byť dosiahnuté dramatické zlepšenie v kritických parametroch výkonnosti, ako sú kvalita, služby a rýchlosť“. [3]

Reengineering sa zameriava na kľúčové procesy, ktoré sú kritické pre úspech podniku a ich zmenu takým spôsobom, že sa radikálne zvýši ich výkonnosť meraná cez kvalitu, rýchlosť a náklady. Jeho zmyslom je využitie technologického pokroku nielen v počítačovej technológii, ale aj v technológii riadenia zmien a riadenia ľudí. To umožňuje radikálnejší spôsob riadenia podniku ako bolo možno v minulosti. Fázy reengineeringového procesu sú znázornené v tab. č. 1.

Prínosom pre zavedenie reengineeringu do podniku sú:

- zjednodušenie procesov a ich následná optimalizácia,
- paralelné procesy,
- skrátenie časov (výrobných, prípravných, medzioperačných),
- odbúranie aktivít, ktoré neprinášajú hodnotu zákazníku.



Obr. č. 1 Postup optimalizácie procesov

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Řepa (2012)

Tab. č. 1 Fáza reengineeringového procesu

1. Stanovenie cieľov reengineeringu	2. Analýza existujúceho stavu procesu	3. Návrh cieľovej podoby procesu	4. Vytvorenie plánu implementácie možných zmien	5. Implementácie zmien
Zlepšenie efektivity procesu nesmie byť samoučelné, ale musí riešiť reálnu potrebu organizácie	Cieľom analýzy procesu je určiť konkrétne miesta v procese, ktoré je potrebné zmeniť pre splnenie stanovených cieľov organizácie	Návrh cieľovej podoby zahrňuje okrem nových usporiadaných činností aj organizačné a priestorové zabezpečenie, podporu IT technológiami	Plán implementácie možných zmien vychádza z popisu existujúceho a cieľového stavu	Vlastné prevedenie zmien, ktoré vedie k dosiahnutiu cieľového stavu procesu
Ako príklad cieľov môžeme uviesť: - zníženie priebežnej doby trvania procesu na x dní, - zníženie nákladov na proces na x €, - zvýšenie miery automatizácie činnosti na x %	Pre analýzu sa využíva procesný model , ktorý obsahuje väzby na ďalšie procesy	Pri navrhovaní cieľového stavu môžeme využiť simuláciu procesného modelu	Plán implementácie musí postihnúť všetky dôsledky zmien procesu (zabezpečenie aktualizácie internej dokumentácie, organizačné zmeny...)	Po uskutočnení zmien je nutné vykonať vyhodnotenie efektivity zmeneného procesu, úspešnosti reengineeringu a nastaviť nové ciele pre proces
	V rámci analýzy procesu je potrebné zapojiť tím ako aj zákazníkov procesu	Do návrhu cieľového stavu je potrebné zapojiť zákazníkov procesu a špecialistov, ktorí posúdia uskutočniteľnosť zmien		

Zdroj: Grasseová a kol. (2008)

Príprava projektu zavádzania procesného riadenia

Zavádzanie procesného riadenia do organizácii je nevyhnutné realizovať ako projekt. Výstup z denného subprocesu je základným vstupom do nadväzujúceho subprocesu. Najprv musíme strategicky naplánovať samotné zavedenie do organizácii. V rámci strategického plánovania zmeny si vymedzíme päť základných činností:

1. Definícia, alebo utvrdenie poslania organizácie.
2. Stanovenie vízie procesného riadenia organizácie.
3. Analýza východísk.
4. Stanovenie kritických faktorov úspechu zmeny a strategických cieľov.
5. Zabezpečenie podpory u vedenia organizácie. [7]

Účelom fázy strategického plánovania zmeny je vytvorenie alebo úprava stratégie organizácie ako základného východiska ďalšieho postupu zavádzania procesného riadenia. Fázy a činnosti projektu BPR znázorňuje tab. č. 2.

Pokiaľ sme si projekt naplánovali môžeme pristúpiť k mapovaniu existujúcich procesov, ktoré v organizácii prebiehajú. Pri tomto kroku musíme popisovať reálne procesy. Ak sme si už popísali procesy, môžeme pristúpiť k ich analýze. Tu zistujeme, aké nedostatky sú a pristupujeme k spracovaniu návrhu na cieľový, teda optimálny stav procesov a s tým súvisiace zmeny, ktoré je nevyhnutné vykonať. Zmeny sa môžu týkať organizačnej štruktúry, informačných systémov a technológií. Pokiaľ sme vykonali navrhované zmeny, môžeme pristúpiť k plánovaniu a prevedeniu zmeny. [9]

Spracovanie logického rámca projektu

Definovanie projektu s využitím metodiky logického rámca je základom pre riadenie projektového cyklu. Ide o účinný, plánovací a pracovný nástroj vhodný pre identifikáciu a analýzu problémov na jednej strane a definovanie cieľov a stanovenie konkrétnych činností k riešeniu týchto problémov na strane druhej. Logický rámec vyjadruje nasledovne:

1. Vertikálnu logiku založenú na vzťahu príčina - dôsledok medzi kľúčovými činnosťami a cieľmi na rozdielnych úrovniach. Každá úroveň by mala viesť logicky k úrovni, ktorá je o jeden stupeň vyššie. Pri stanovení cieľom dodržíme zásadu SMART.
2. Objektívne overiteľné ukazovatele vyjadriť odpoveďou na otázky typu čo?, koľko?, kedy?, pre koho?, kde? a sú základom pre meranie efektívnosti projektu. V ideálnom prípade by sa počet ukazovateľov pre meranie jednej činnosti a jedného cieľa projektu mal pohybovať medzi dvoma až tromi ukazovateľmi.
3. Zdroje dát sú potrebné pre overenie priebehu a splnenia cieľov projektu.

4. Vonkajšie predpoklady a rizika podmieňujú priebeh a dosiahnutie cieľov projektu. Ak existuje nejaká pochybnosť, musí byť uvedená ako nevyhnutný predpoklad, ktorý by mal byť splnený, aby bol dosiahnutý určitý cieľ projektu. [2][6]

Tab. č. 2 Fázy a činnosti projektu BPR

1. plánovanie a spustenie projektu	2. zhodnotenie súčasného stavu a poznanie v odbore	3. globálny návrh procesu	4. navrhované zmeny	5. podrobný návrh systému procesu	6. zavedenie systému procesu
- vytvorenie tímu, - stanovenie cieľov, - definícia rozsahu, - výber metodiky, - tvorba harmonogramu projektu, - výber externých poradcov, - získanie sponzorov projektu, - naplánovanie zmeny - príprava tímu	- prehľadná definícia procesu, - benchmarking, - zistenie cieľových skupín - zistenie zákazníkov, - zistenie cieľových skupín - zamestnancov, - zhodnotenie technológie	- návrh štruktúry procesu, - návrh architektúry technickej podpory procesu, - návrh organizačnej štruktúry, - návrh personálnej štruktúry	- analýza nákladov a prínosov, - príprava podkladovej štúdie, - prezentácia vedenia kľúčovým osobám	- detailné definície procesu, - vývoj podporného IS, - tvorba systému školenia, - naplánovanie implementácie, - naplánovanie zavedenia procesu, - pilotné projekty a skúšobná prevádzka	- široko zamerané pilotné projekty, - fázová implementácia, - vývoj systému merania, - plná implementácia systému procesu

Zdroj: Řepa (2012)

Modelovanie podnikových procesov

V súčasnej dobe konkurenčné prostredie a globalizácia nútia podniky, firmy a organizácie aby:

- úplne porozumeli fungovaniu svojím procesom,
- zosúladiť svoju organizačnú štruktúru s meniacimi sa potrebami fungovania,
- integrovali podnikové siete a moderné technológie na podporu elektronického obchodovania a komunikácie a pod.,
- optimalizovali svoje procesy, zariadenia a manažment.

Prečo majú organizácie modelovať? Spomenieme niekoľko dôvodov:

- diagnostika porúch a nezrovnalostí,
- reštrukturalizácia jednotiek aj podniku ako celku,
- reengineering procesov,
- možnosti systémovej integrácie,
- vzhľadom na zmeny v podnikateľskom prostredí vyladenie organizačnej štruktúry,
- zavedenie manažmentu kvality. [8]

Modelovanie sa používa na porozumenie procesov podniku, projektovanie, kontrolu procesov fungovania a výkonnosti podniku. Analýza podnikových procesov a ich modelovanie je hlavným prvkom a neoddeliteľnou súčasťou implementácie akéhokoľvek systému manažmentu kvality, ako aj realizácie IT projektu. Existuje množstvo prístupov, štandardov na modelovanie obchodných procesov, ktoré zdôrazňujú rôzne aspekty a iné potláčajú. Kategória štandardov je znázornená na obr. č. 2. V súčasnosti sa používa množstvo základných metód, metodík, techniky modelovania, ale my spomenieme iba tie najčastejšie metodiky využívané organizáciou [6]:

- ARIS – ARchitektúra Integrovaných informačných Systémov. Ide o špičkovú metodiku na modelovanie a optimalizovanie podnikových procesov. Obsahuje potrebné funkcie pre podporu podnikov pri analýze, návrhu a vyhodnocovaní podnikových procesov v rámci BPR.

- MMABP – Methodology for Modeling and Analysis of Business Processes. Je určená na vytvorenie modelu systému procesov, ktorý rešpektuje základné ciele stav a charakteristiky organizácie. Je optimálny v ekonomickom-efektívnom zmysle. Umožní optimalizáciu implementáciu a zavedenie systému procesov.

- BSP – Business System Planning. Táto metodika sa môže využiť pri transformácii globálnej podnikovej stratégie do stratégie informačnej, revízii-audite kvality informačnej podpory, ktorú poskytujú IS. Jadrom tejto metódy je definovanie podnikových stratégií, podnikových procesov, dátových tried a analýza súčasného stavu informačnej podpory.

- BPMN – Business Process Modeling Notation. Ide o štandard určený na grafickú reprezentáciu podnikových procesov prostredníctvom diagramov.

- UML – Unified Modeling Language a jeho profily na modelovanie podnikových procesov. UML je úspešný modelovací jazyk na špecifikáciu, vizualizáciu, vývoj a dokumentovanie softvérových systémov, ale tiež aj obchodných procesov. [4]

Bežne využívané a známe metódy na zvyšovanie výkonnosti a úspešnosti organizácie zahrňujú procesný prístup a to napr. Demingov cyklus (PDCA cyklus), ISO normy, systémy manažmentu kvality, Balanced Scorecard, Model EFQM a Model CAF. Úspech týchto metód nezávisí na rýchlom zavedení do praxe, ale na

dôslednosti nasadenia a presadzovaní procesného prístupu za jednoznačné a trvale podpory vrcholového managementu danej organizácie. [7]

Záver

Významným faktorom pre súčasnosť je realita zmeny. Doba vývoja výrobkov sa skracuje, produkty sa permanentne inovujú a preto nie je možné sa spoliehať na zavedené postupy. V súčasnosti podniky musia neustále reagovať na rastúce požiadavky produktov, hľadať možnosti ako znižovať náklady a využívať technológie a zvyšovať efektivitu. Hľadajú sa prostriedky ako zefektívniť výkon organizácie. Preto je potrebné, aby organizácie zaviedli procesné riadenie. To im umožní neustále sledovanie podnikových procesov, a ak je to potrebné, tak zlepšovať ich pomocou metódy reengineeringu za účelom naplnenia strategických cieľov podniku. Procesné riadenie je dané trvalým prerastaním softwaru a hardwaru do bežných i špeciálnych oblastiach nášho života, kde práve súčasná dosiahnutá úroveň prostriedkov výpočtovej techniky hrá neodmysliteľnú integračnú úlohu.

Modelovanie podnikovej reality a s tým spojený manažment podnikových procesov sa dostávajú do popredia spolu s ďalšími novými technológiami. Riadiť moderný podnik si vyžaduje riadenie podnikových procesov, ich optimálne navrhovanie, modelovanie a implementáciu.

Cieľom tohto príspevku bolo jednoduchým a stručným netechnologickým spôsobom priblížiť zavedenie procesného riadenia do organizácie, aké sú jeho prínosy a spôsoby modelovania podnikových procesov.

Literatúra:

1. ŘEPA, V. : 2012. Procesně řízená organizace. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, s. 15-18. ISBN 978-80-2247-4128-4.
2. GRASSEOVÁ, M. a kol. : 2008. Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru. Praha: Cpress. 2008, s. 42. ISBN 978-80-251-1987-7.
3. ŘEPA, V. : 2007. Podnikové procesy. Praha:Grada Publishing,a.s.2007, s.18. ISBN 078-80-247-2252-8.
4. RÉVÉSZOVÁ,L., PAČOVÁ, D. : 2009. Základy modelovania podnikových procesov. TUKE.2009, s.49-78. ISBN 978-80-553-0174-7.
5. SZABO, S.: 2005. Riadenie leteckej dopravy., Riadenie dopravy. Košice : Technická univerzita, 2005. s. 109-129. ISBN 80-8073-297-3.
6. KOBLEN, I., SZABO, S., BUČKA, P.: 2010. Manažment životného cyklu obranných systémov, Vojenské reflexie : vedecko-odborný časopis. Roč. 5, č. 3 (2010), s. 7-28. ISSN 1336-9202.
7. SZABO, S., GAVUROVÁ, B.: 2011. Organizačné a technické aspekty implementácie systému Balanced Scorecard. Journal of innovations and applied statistics : vedecký internetový časopis. Roč. 1, č. 1 (2011), s. 19-25. ISSN 1338-5224.

8. IVANČÍK, R., NEČAS, P.: 2011. Nové trendy v manažmente európskej obrany a bezpečnosti. Manažment, teória, výučba a prax : zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie. Liptovský Mikuláš : Vojenská akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika. 2011. s. 250-258. ISBN 978-80-8040-427-7.
9. LINEK, M., ŽÁK, M., STRAUS, J.: 2012. Obranné plánovanie a bezpečnostný systém štátu, Bezpečné Slovensko a Európska únia : zborník príspevkov zo 6. medzinárodnej vedeckej konferencie. - Košice : Vysoká škola bezpečnostného manažerstva v Košiciach, 2012. ISBN 978-80-89282-82-1. - S. 271-278.

Summary

The need for change has become part of everyday business life. Management of a modern enterprise is based on the management of business processes, their optimal design, modeling and implementation. The article discusses the need to introduce process management in the organization through reengineering. This is a brief overview - what must be done to succeed there has been a radical change in the organization. The article discusses business processes, process modeling and analyzes the reengineering phase of the project.

Kľúčové slová:

proces, procesné riadenie, reengineering, organizácia, modelovanie podnikových procesov, projekt

Adresa autorov:

Ing. Lucia Melníková
Technická univerzita v Košiciach, Letecká fakulta
Katedra manažmentu leteckej prevádzky
Rampová 7, 041 21 Košice
e-mail: lucia.melnikova@tuke.sk

Ing. Iveta Šebeščáková
Technická univerzita v Košiciach, Letecká fakulta
Katedra manažmentu leteckej prevádzky
Rampová 7, 041 21 Košice
e-mail: iveta.sebescakova@tuke.sk

Ing. Ľuboš Socha, PhD.
Technická univerzita v Košiciach, Letecká fakulta
Katedra manažmentu leteckej prevádzky
Rampová 7, 041 21 Košice
e-mail: lubos.socha@tuke.sk

Význam inovatívneho marketingu a inovácií

The importance of innovative marketing and innovation

Bohuslava MIHALČOVÁ - Mariana IVANIČKOVÁ

Úvod

Význam inovatívneho marketingu a inovácií zohráva v dnešnej dobe významnú a dôležitú úlohu pre podniky, ktoré chcú byť konkurencieschopné a chcú si udržať svoje postavenie a prestíž na trhu. Pre malé a stredné podniky pri získavaní konkurenčnej výhody sú práve inovácie kľúčovým faktorom, lebo v predstihu chránia podnik pred možnými vonkajšími hrozbami prostredníctvom rozvoja a hľadania nových príležitostí na trhu.

V príspevku sú definované pojmy súvisiace s inováciami, inovatívnym marketingom a konkrétnejšie sú opísané jednotlivé typy inovácií ako aj faktory prostredia, ktoré majú na inovácie potlačujúci alebo posilňujúci vplyv.

Charakteristika inovácií a inovatívneho marketingu

V trhovom hospodárstve je inovácia významným stimulátorom snahy o získanie komparatívnej výhody v postavení na trhu a o dosiahnutie vyššej miery zisku. Teóriu inovácií prepracoval významný ekonóm Alois Joseph Schumpeter, ktorý definoval, že inovácia je každá zmena v organizme firmy, ktorá vedie k novému stavu (Němec, 2002).

Peter Drucker uvádza, že každý podnik má dve základné funkcie, ku ktorým patrí marketing a inovácia. Tieto dve funkcie plodia v podniku výsledky a všetko ostatné patrí k nákladom podniku. Inovácie sú špecifickým nástrojom podnikateľskej činnosti a sú považované za akty, ktoré dodávajú zdrojom novú schopnosť tvorby bohatstva.

Kotler (2005) zase definuje inováciu ako myšlienku, službu, produkt alebo technológiu, ktorá je vyvinutá a ponúkaná zákazníkom, ktorí ju vnímajú ako novú alebo originálnu.

Inovácie majú rozhodujúci význam v podnikovej stratégii firmy. Umožňujú získať nové trhy a trhové segmenty, znižovať náklady výroby, ktoré zasa vytvárajú predpoklady k znižovaniu ceny a zvyšovania podielu na trhu. Účelné a efektívne

zameriavanie inovácií nie je možné bez rozvinutia marketingových funkcií firmy. Pre ovplyvňovanie potrieb a želaní na cieľových trhoch je určený rad nástrojov označených ako marketingový mix a pre vytváranie predpokladov vo vnútri firmy sú rozhodujúce inovácie jej faktorov (Čimo, 2010).

Inovácia je kombinácia procesu invencie a podnikateľského procesu s cieľom vytvoriť novú hodnotu pre cieľové segmenty. Inovačné podnikanie môžeme podľa Švejdu (2007) definovať ako podnikanie založené na dôslednom a systematickom zdokonaľovaní činností všetkých zložiek v podniku, pričom výroby a služby do veľkej miery závisia od aplikácie vývojových činností a vedecko-výskumných výsledkov. Pre takéto výroby a služby je charakteristické dosahovanie vysokej pridanej hodnoty, ktorá je podmienená ich vyššou kvalitou a výhodnejšou cenou akú poskytuje konkurencia.

Uskutočňované inovácie sú dôsledkom dvoch základných pôsobiacich síl, ku ktorým patrí:

- rastúca konkurencia a z nej vyplývajúca rastúca náročnosť zákazníkov,
- zrýchľovanie vedecko-technického pokroku v celej šírke vedných odborov (Borovský, Gál, 2005).

Vo všeobecnosti môžeme povedať, že inovácia je každá navrhovaná zmena, ktorá sa môže týkať úpravy alebo zmeny výrobkov, výrobných postupov a procesov, alebo sa môže týkať aj samotnej výroby. K inováciám patria tiež zmeny v zavádzaní nových metód riadenia, organizácie práce alebo nových organizačných riešení, ktoré majú štrukturálny význam.

Inovatívnym marketingom rozumieme sled pracovných úkonov, ktoré sú aplikované na existujúcich produktoch, vedú k vytváraniu nových výrobkov či nových služieb uspokojujúcich nové potreby, prinášajú nové oblasti využitia, nové situácie alebo objavujú nové cieľové skupiny spotrebiteľov. Ide totiž o proces, ponúkajúci značnú príležitosť vytvoriť úplne nové výrobkové kategórie či sformovať úplne nové trhy (Kotler, Trias de Bras, 2006).

Marketingové inovácie predstavujú zavedenie novej marketingovej metódy obsahujúcej významné zmeny v dizajne produktu alebo balenia, umiestnenie produktu, podpore produktu či ocenenia. Charakteristickým rysom marketingových inovácií v porovnaní s ostatnými zmenami v podnikových marketingových nástrojoch je zavedenie marketingových metód, ktoré neboli predtým používané iným podnikom. Tieto metódy musia byť súčasťou nového marketingového konceptu alebo marketingovej stratégie, ktorá reprezentuje výrazný odklon od existujúcich marketingových metód. Nová marketingová metóda môže byť buď vyvinutá inovujúcim podnikom alebo prevzatá od iných firiem alebo organizácií. Nové marketingové metódy môžu byť implementované ako pre nové tak aj pre existujúce produkty (OECD, 2005).

Inovatívny marketing je podľa Čima (2010) založený na trhovej expanzii tak, že objavuje:

- nové potreby zákazníkov,
- nové možnosti použitia produktu,

- nové skupiny spotrebiteľov,
- nové situácie, v ktorých by mohol byť produkt využitý.

Vymedzenie jednotlivých typov inovácií a inovačné rady

Inovačné podnikanie je závislé na existencii dopytu po inováciách, ktorých štruktúra a rozsah v jednotlivých odvetviach môže byť rôzna v závislosti od typu a rádu inovácií. Z hľadiska významu výskumu ako zdroja stimulov pre inovácie je podľa Zajka (2013) potrebné rozlišovať:

- Inovácie „technology driven“, kde prevládajú inovačné stimuly z oblasti vývoja a výskumu, ktorý je orientovaný na napĺňanie budúcich očakávaní budúcich zákazníkov.
- Inovácie „market driven“, ktoré ovplyvňujú najmä stimuly trhového dopytu po nich.

Podľa Kupkoviča (2003) sa inovácie delia na výrobkové inovácie, ktoré sú zamerané na zdokonalenie vlastností už vyrábaných výrobkov alebo na vytvorenie úplne nových výrobkov, vychádzajúcich z nových konštrukčných koncepcií a princípov a uspokojujúcich úplne nové potreby. Cieľom výrobných inovácií je najčastejšie náhrada zastaraných výrobkov, príprava nových variantov výrobkov, snaha o udržanie a zväčšenie podielu na trhu a zabezpečenie vývozu na nové trhy. Druhú skupinu tvoria technologické inovácie, ktoré sú najčastejšie zamerané na zníženie materiálových a mzdových nákladov, na zlepšenie pracovných podmienok, na zníženie energetickej spotreby a na zlepšenie životného prostredia. Najmä na výrobkoch založených na nových technologických koncepciách a princípoch možno dosiahnuť značné zníženie výrobných nákladov. To vedie k rastu zisku a zároveň to umožňuje voliť nové varianty marketingovej stratégie voči konkurenčným podnikom.

Typy inovácií, ktoré zahŕňujú široký rozsah zmien v činnostiach spoločností sa najčastejšie delia na štyri hlavné typy inovácií, ku ktorým patrí:

- **Inovácia produktu.** Predstavuje zavedenie tovarov a služieb nových alebo významne zlepšených produktov s ohľadom na ich charakteristiky alebo plánované využitie. To zahŕňa významné zlepšenia v technických špecifikáciách, komponentoch a materiáloch, software alebo v iných funkčných charakteristikách. Inovácie produktov môžu využívať nové znalosti alebo technológie, alebo môžu byť postavené na novom užití alebo na kombináciách existujúcich znalostí či technológií. Inovácie produktov zahŕňajú ako zavedenie nových tovarov a služieb, tak aj významné zlepšenia vo funkčných a či užívateľských charakteristikách vznikajúcich tovarov a služieb.
- **Procesná inovácia.** Predstavuje zavedenie novej alebo významne vylepšenej produkcie alebo dodávateľských metód. To zahŕňa významné zmeny v technike. Môžu obsahovať podstatné zmeny v zariadení, software používaný v podnikoch zameraných na služby alebo procedúry či techniky,

ktoré sú používané pri dodávaní služieb. Procesné inovácie tiež zahŕňajú nové, zlepšené techniky, zariadenia a software v združených podporných činnostiach ako je nákup, účtovníctvo, práca na počítači alebo údržba.

- **Marketingová inovácia.** Predstavuje zavedenie novej marketingovej metódy obsahujúcej významné zmeny v balení, umiestnenie produktu, podpore produktu či ocenenia. Marketingové inovácie sa zameriavajú na lepšie adresovanie potrieb zákazníka, na otvorenie nových trhov, alebo na nové umiestnenie podnikového produktu na trhu, s cieľom zvýšiť jeho predaj.
- **Organizačná inovácia.** Predstavuje zavedenie novej organizačnej metódy v podnikových obchodných praktikách, v organizácii pracovného miesta alebo v externých vzťahoch (OECD, 2005).

Tab. č. 1 Rady inovácií

Rad	Obsah	Príklady
0	Obnova pôvodných kvalít odstránením chýb	Oprava opotrebovaného zariadenia, náprava uvoľnenej pracovnej morálky
1	Zmena množstva zdrojov na uspokojenie dopytu	Zvýšenie výrobnnej kapacity nákupom ďalších strojov, náborom ďalších pracovníkov
2	Adaptácia zdrojov na uspokojenie dopytu	Presunutie časti výroby na výkonnejšie stroje, zvýšenie zmennosti (organizačné zmeny)
3	Zmena kvality racionalizácie procesu a produktu	Racionalizácia smerujúca k úspore práce a nákladov (zlepšenie technológie konštrukcie výrobkov, použitie špeciálneho náradia a pod.)
4	Nové varianty produktov modernizácie čiastkových funkcií	Zlepšenie niektorých vlastností výrobkov (napríklad Š 100 a Š 110 ako nový variant MB 1000, Felícia namiesto Favorita)
5	Nová generácia produktov jeho úplnou rekonštrukciou pri zachovaní pôvodnej koncepcie	Š 105 a Š 120 namiesto Š 110, Fabia namiesto Felície
6	Nový druh (zmena koncepcie pri zachovaní pôvodného princípu)	MB 1000 namiesto Š 445, Favorit namiesto Š 105 a Š 120, nová Octavia
7	Nový rod (celkom nový princíp využitím poznatkov vedy)	Využitie nových foriem energií (automobil s hybridným pohonom, robotizácia výroby, automatizované výrobné systémy ap.)

Zdroj: Němec, V. 2002, s. 19.

Etapy inovačného procesu a stupne inovácií

V inovačnom procese rozlišuje E. M. Rogersa (1995) päť základných etáp, ktoré boli následne doplnené o päť základných inovačných znakov a črt.

K etapám inovačného procesu môžeme zaradiť:

- Uvedomenie si inovácii.
- Presvedčenie a formálny postoj k inovácii.
- Rozhodnutie prijatia alebo odmietnutia inovácii.
- Realizácia nového nápadu.
- Potvrdenie efektivity realizovaného návrhu.

K základným inovačným znakom patrí:

- Merateľný úžitok.
- Kompatibilita.
- Komplexnosť.
- Možnosť skúšania.
- Pozorovateľnosť (Mikuláščík, 2010).

Pri zavádzaní inovácií je dôležitým prvkom kreatívne myslenie, ktoré pozostáva z vymedzenia oblasti záujmu a zamerania, z vytvorenia medzery laterálnym posunom, z vyplnenia medzery a spojenie novej myšlienky s pôvodnou (Kotler, Trias de Bras, 2006).

Realizovanie inovácií je náročný proces, ktorý sa podľa Halla (2008) dá uľahčiť v prípade, ak existuje v podniku päť predpokladov:

- prvým z nich je vzájomná prepojenosť znalostí v podniku a neustále vzdelávanie,
- druhým je používanie rôznych komunikačných sietí, ktoré podporujú spoluprácu nielen v podniku, ale aj spoluprácu s ostatnými podnikmi v odvetví,
- po tretie je to prítomnosť lokálnych atraktivít, ktoré podporujú vznik a rozvoj inovácií,
- štvrtý významný faktor, ktorý uľahčuje inovovanie, predstavuje agentúry zamerané na podporu inovácií,
- existencia dostatočného množstva skúsených a vzdelaných pracovníkov, ktorí sa podieľajú na výmene skúseností a tvorbe znalostnej spoločnosti je piatym faktorom úspechu procesu inovovania.

Výsledok zapojenia týchto predpokladov do procesu uplatňovania a zavádzania inovácií v podniku spočíva predovšetkým v znižovaní nákladov na inovácie a znižovaní rizík spojených s neúspechom inovácií. Aby bol proces inovácií pre podnik výhodný, je nevyhnutné zabezpečiť efektívne riadenie inovácií v konkrétnom podniku (Hall, 2008).

Pri inovatívnom marketingu na úrovni marketingového mixu môžeme podľa Čima (2010) využiť jednu z dvoch stratégií:

- Realizovať existujúce alternatívne prístupy v marketingovom mixe. Pri aplikácii tejto stratégie je možné využiť princíp substitúcie, čo znamená, že

využijeme marketingový mix týkajúci sa iných produktov. Preberieme cenovú, distribučnú alebo komunikačnú politiku z už existujúcich produktov.

- Hľadať a nachádzať nové prístupy v marketingovom mixe. Pri aplikácii tejto druhej stratégie by sme mali dospieť k novej cenovej, distribučnej, komunikačnej politike, alebo dospejeme ku konkrétnym inováčnym akciám, ktoré sa týkajú jednotlivých prvkov marketingového mixu.

Tab. č. 2 Stupne inovácií

Stupeň inovácie	Označenie	Čo sa zachováva	Čo sa mení	Príklad
mínus „n”	degenerácia	nič	úbytok vlastností	opotrebenie
0	regenerácia	objekt	obnova vlastností	údržba, opravy
RACIONALIZÁCIA				
1	zmena kvanta	všetky vlastnosti	početnosť faktorov	d’alšie pracovné sily
2	intenzita	kvalita a prepojenie	rýchlosť operácií	zvýšený posun pásu
3	reorganizácia	kvalitatívne vlastnosti	deľba činností	presuny operácií
4	kvalitatívne adaptácie	kvalita pre užívateľov	väzba na iné faktory	technológia konštrukcie
KVALITATÍVNE KONTINUÁLNE INOVÁCIE				
5	varianta	konštrukčné riešenie	dielčia kvalita	rýchlejší stroj
6	generácia	konštrukčná koncepcia	konštrukčné riešenie	stroj s elektronikou
KVALITATÍVNE DISKONTINUÁLNE INOVÁCIE				
7	druh	princíp technológie	konštrukčná koncepcia	tryskový stav
8	rod	príslušnosť ku kmeňu	princíp technológie	vznášadlo
TECHNOLOGICKÝ PREVRAT – MIKROTECHNOLÓGIE				
9	kmeň	nič	prístup k prírode	génová manipulácia

Zdroj: Dvořák, J. a kol., 2006, s. 46.

Vplyv faktorov prostredia na uplatňovanie inovatívneho marketingu v podniku

Úspech realizácie marketingovej koncepcie založenej na inováciách sa dosahuje len vtedy, ak je v podniku vhodné prostredie. Podľa Čima (2010) sa to dosiahne vtedy, ak:

- je zabezpečený voľný tok informácií, ktorý umožňuje nájsť podnetné myšlienky aj na nezvyčajných miestach a núti manažment kombinovať aj zlomky informácií,
- sú časté a úzke kontakty medzi útvarmi podniku,
- sa v tímovej práci nachádza tradícia,
- manažment verí inováciám a zároveň poskytuje potrebné zdroje na ich realizáciu.

Lapierre a Giroux (2003) definovali šesť základných dimenzií pracovného prostredia, ktoré ovplyvňujú tvorivosť a inovácie v podniku. Patrí sem pracovná atmosféra, vertikálna spolupráca, autonómia, ústa a rešpekt, dlhodobé organizačné zameranie a široká spolupráca. Analýzam faktorov prostredia, ktoré majú vplyv na inovácie sa venoval vo svojom výskume Amabile (1988), ktorý na základe získaných výsledkov špecifikoval deväť faktorov prostredia, ktoré pôsobia na inovačné aktivity pozitívne a deväť faktorov, ktoré pôsobia na inovácie negatívne (Mikuláščík, 2010).

Tab. č. 3 Analýza faktorov prostredia ovplyvňujúcich inovácie

Vlastnosti prostredia podporujúce tvorivosť a inovácie		Vlastnosti prostredia potlačujúce tvorivosť a inovácie	
Autonómia	74 %	Organizačné nedostatky	62 %
Dobrá projektový manažment	65 %	Určité obmedzenia	48 %
Prístup k zdrojom	52 %	Nedostatok organizačnej podpory	39 %
Povzbudzovanie	47 %	Slabý projektový manažment	37 %
Pracovná a organizačná klíma	42 %	Nespravodlivý systém hodnotenia	33 %
Vedomie a uznanie inovácií	35 %	Nedostatky v zdrojoch	33 %
Optimálny časový priestor	33 %	Nedostatok času	33 %
Výzva problému a jeho dôležitosť	22 %	Dôraz na udržanie súčasného stavu	26 %
Tlak kompetencií a významu	12 %	Konkurencia vo firme	14 %

Zdroj: Mikuláščík, M. 2010, s. 143.

Význam inovatívneho marketingu

Marketingové inovácie sú zamerané na lepšie adresovanie potrieb zákazníka, na otvorenie nových trhov, alebo na nové umiestnenie podnikového produktu na trhu, s cieľom zvýšenia predaja (OECD, 2005).

Všetky firmy sa nachádzajú viac alebo menej v stave zmien. Aby firmy prežili a prosperovali, musia rásť, aj keď nechcú robiť zmeny, tak s veľkou pravdepodobnosťou ich k tomu donúti tlak konkurencie a zmeny vonkajších faktorov, ku ktorým patria obchodné, spoločenské alebo politické podmienky. Keď firma realizuje inovačnú stratégiu, je potrebné rozpracovať v nej čiastkové marketingové aktivity a práve inovatívny marketing si podľa Čima (2010) vyžaduje, aby sa existujúci produkt významným spôsobom transformoval. Ak sa jedná o nový produkt, ide o nové myšlienky, ktoré vo veľkej miere menia trh, distribučné siete a niekedy môže dôjsť aj k samotnej zmene poslania podniku.

Moderná ekonomická teória naznačuje, že inovatívny marketing a aj samotné inovácie sú zdrojom rozvoja firiem iba za podmienok ich aktívneho a efektívneho využívania. Pre účinnú integráciu nových technológií do podnikateľských činností zohráva dôležitou úlohou predbežné hodnotenie inovačného potenciálu firmy, a tiež jeho následná a trvalá analýza.

Komisárka pre výskum, inovácie a vedu Mária Geoghegan-Quinn a podpredseda Antonio Tajani zodpovední za priemysel a podnikanie uviedli, že po prekonaní krízy budeme čeliť tvrdej svetovej konkurencii a naliehavo budeme potrebovať inovácie. Ak nepremeníme Európu na Úniu inovácií, naše ekonomiky upadnú a nápady a talent sa premrhajú. Inovácie sú kľúčom k udržaniu rastu a spravodlivejšej a ekologickejšej spoločnosti. Radikálna zmena výsledkov inovácií v Európe je spôsob, ako vytvoriť trvalé a dobré pracovné miesta, ktoré odolajú tlakom globalizácie (MH SR, 2013).

Význam inovatívneho marketingu je dôležitý a je potrebné uvedomiť si, že inovačný tím je zložený nielen z technikov a vývojárov, ale sú v ňom silne zastúpení ľudia z marketingu, obchodu, servisu, logistiky a aj zákazníci. Zlepšovanie produktov alebo výrobných procesov na nedá robiť v izolovaných laboratóriách, ale je potrebné ísť priamo k zákazníkovi alebo priamo do dielne, kde prebieha daný výrobný proces. Vývoj nových produktov neprebieha podľa predpísaných a zložitých šablón, procesných diagramov alebo na základe byrokratických smerníc. Vo vývoji nového výrobku dominuje proces učenia sa a vytvárania znalostí a tento vývoj je spravidla postavený na silných osobnostiach, na ich nasadení, znalostiach a dokonalejšej synergii. V konečnom dôsledku nie produkt a výrobné procesy, ale znalosti firmy vytvárajú jej konkurenčnú schopnosť. Spojenie experimentovania a produktivity znamená, že sa v súčasnosti znova objavujú metódy „Lean/Six Sigma“ (robiť správne veci správne), čo znamená robiť prvýkrát, a pritom rýchlo a lacno (Čimo, 2010).

Záver

Najdôležitejšími vlastnosťami inovácií sú zmena, novosť a ak sú vyčerpané inovácie s pôvodom na danom trhu, vtedy je potrebné aplikovať inovatívny marketing, aby podnik uspel v konkurenčnom boji. Inovácie sa stávajú nositeľom technického rozvoja, pokiaľ prinášajú ekonomický efekt a každá inovácia si vyžaduje isté technické, finančné, ekonomické a psychologické vedomosti a znalosti pracovníkov. Správne pochopenie definície marketingových inovácií je kľúčovým prvkom, ak si chce podnik zachovať konkurenčnú výhodu alebo maximalizovať svoju hodnotu na trhu.

Literatúra:

1. BOROVSKÝ, J. - GÁL, P. 2005. *Inovácie a transfer technológií*. Bratislava : Eurounion, 2005. 78 s. ISBN 80-88984-86.
2. ČIMO, J. 2010. Úloha inovatívneho marketingu v komplexnej inovačnej stratégii. In: *Ekonomické rozhľady/Economic review*, 2010, č.3. s. 118-130. ISSN 0323-262X.
3. DVOŘÁK, J. a kol. 2006. *Management inovací*. Praha : Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, 2006. 246 s. ISBN 80-86847-18-7.
4. HALL, C. - WILLIAMS, M. 2008. *Tourism and Innovation*. Oxon : Routledge, 2008. 263 s. ISBN 0-203-93843-7.
5. KOTLER, P. 2005. *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing, 2005. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
6. KOTLER, P. - TRIAS DE BRAS, F. 2006. *Inovativní marketing*. Praha : Grada Publishing, 2006. 199 s. ISBN 80-247-0921-1.
7. KUPKOVIČ, M. 2003. *Podnikové hospodárstvo, komplexný pohľad na podnik*. Bratislava : Sprint VFRA, 2003. 452 s. ISBN 80-88848-71-7.
8. MIKULÁŠTÍK, M. 2010. Kretivní ekonomika a kretivní manažer. In: *Kretivní ekonomika. Trendy, výzvy, příležitosti*. Praha : Grada Publishing, 2010. s. 109-162. ISBN 978-80-247-3608-2.
9. MH SR, 2013. *Inovácie. Inovačná politika SR na roky 2011 až 2013*, [on-line]. [cit. 17.10.2013]. Dostupné na: <http://www.economy.gov.sk/inovacna-politika-sr-na-roky-2011-az-2013/127598s>.
10. NĚMEC, V. 2002. *Projektový management*. Praha : Grada Publishing, 2002. 184 s. ISBN 80-247-0392-0.
11. OECD, 2005. *The Measurement of Scientific and Technological Activities: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. Oslo Manual, Third Edition, OECD, 2005. [on-line]. [cit. 16.10.2013]. Dostupné na: <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6871>.
12. ŠVEJDA, P. 2007. *Inovační podnikání*. Praha : Asociace inovačního podnikání ČR, 2007. 345 s. ISBN 978-80-903153-6-5.

13. ZAJKO, M. 2013. Inovačné podnikanie a inteligentný ekonomický rast SR. In: *Pohľady na ekonomiku Slovenska 2013*. Bratislava : SŠDS, 2013. s. 85-102. ISBN 978-80-88946-62-5.

Summary

The paper deals with theoretical knowledge about innovative marketing and innovation, which are considered to be one of the factors of long-term economic performance of enterprises in the current competitive environment. We define the basic concepts of innovation, marketing innovation and innovation activities. In conclusion we can say that the success of the implementation of the marketing concept based on innovation is achieved if a company created a suitable environment and is well understood the importance of marketing innovation.

Kľúčové slová:

Inovácie, inovatívny marketing, inovačný proces

Adresa autorov:

Prof. Ing. Bohuslava Mihalčová, PhD., PhD., EUR ING.

Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach

Katedra marketingu a obchodu

Tajovského 13, 041 30 Košice

tel.: +0421(0)55 / 722 31 11

e-mail: bohuslava.mihalcova@euke.sk

Ing. Mariana Ivaničková

Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach

Katedra marketingu a obchodu

Tajovského 13, 041 30 Košice

e-mail: mariana.ivan@centrum.sk

Východiská spoločenskej zodpovednosti podnikania

Assumptions of corporate social responsibility

Bohuslava MIHALČOVÁ – Iveta JELEŇOVÁ

Úvod

Spoločenská zodpovednosť podniku je pomerne novým pojmom v oblasti podnikania. Ide o záväzok správať sa eticky a zlepšovať kvalitu života zamestnancov či miestneho obyvateľstva a spoločnosti ako takej, súčasne prispievať k ekonomickému rastu a v neposlednom rade dohliadať aj na životné prostredie. Nie všetky podniky s ňou však majú skúsenosti, dokonca nie všetky vedia čo vlastne znamená. Pri pokuse so zavedením tejto myšlienky do fungovania podniku sa môžeme stretnúť s odmietavým postojom. Tento negatívny postoj je sprevádzaný najmä obavou z nutnosti vynakladať mnoho finančných prostriedkov. Pri organizovaní projektov, vytváraní spolupráce s dodávateľmi, odberateľmi alebo verejnosťou je totiž potrebné vložiť istú investíciu. Avšak konečný efekt zo zavedenia spoločenskej zodpovednosti v podniku je oveľa vyšší a zároveň prostredníctvom nej získa podnik ďalšie prínosy pre seba a dokonca aj pre miestnu komunitu. Cieľom príspevku je priblížiť teoretické východiská tohto procesu.

Stručný exkurz históriou profilovania spoločenskej zodpovednosti podniku

Moderná história spoločenskej zodpovednosti podniku začala prenikať do myšlienok manažérov v 50-tych rokoch 20.storočia. Jednu z prvých definícií vyprofiloval Howard R. Bowen, ktorý sa považuje za priekopníka v teórii tejto problematiky. Vo svojej knihe *Social Responsibilities of the Businessman* v roku 1953 definoval spoločenskú zodpovednosť podniku ako: „záväzok podnikateľov usilovať sa o také politiky, robiť také rozhodnutia alebo vykonávať také aktivity, ktoré sú žiaduce z pohľadu cieľov a hodnôt našej spoločnosti.“¹

¹BOWEN, H. R. 1953. *Social Responsibilities of the Businessman*. New York : Harper & Row. In: CARROL, A. B. 1999. *Corporate Social Responsibility. Evolution of the Definitional*. In: *Construct. Business and Society*; 38, 1999, 3, 268-295, s. 270.

V šesťdesiatych rokoch Keith Davis a Robert Blomstrom vo svojej knihe definovali spoločenskú zodpovednosť ako: „záväzok jedinca zväziť dopady svojich rozhodnutí a činov na celý spoločenský systém. Podnikatelia uplatňujú spoločenskú zodpovednosť, keď zvažujú potreby a záujmy ostatných, ktorí môžu byť podnikateľskými aktivitami ovplyvnení. Tým, že tak konajú, pozerajú sa za úzke ekonomické a technické záujmy podniku.“²

60.-te a 70.-te roky pod vplyvom sociálnych zmien v spoločnosti dali priestor pre vznik ďalšieho množstva definícií, ktoré kládli dôraz na osobnosť manažéra v podnikateľskom subjekte, a zdôrazňovali vzťah medzi podnikom a socioekonomickým systémom. 80.-te roky minulého storočia priniesli presun od všeobecného teoretizovania o spoločenskej zodpovednosti podniku k empirickému výskumu zodpovedného podnikania. Začali vznikať rôzne alternatívne koncepty – napr. spoločenská výkonnosť podnikania, teória stakeholderov, etika podnikania, verejná politika. Zaujímavú definíciu, ktorá zdôrazňuje stakeholderov (zainteresované subjekty), ponúka Thomas M. Jones: „Spoločenská zodpovednosť podnikania je predstavou, že firmy majú záväzok voči podstatnej časti skupín v spoločnosti, nielen voči akcionárom a ďalšie než tie, ktoré im predpisuje zákon a zmluvy s odbormi. Dôležité sú dva aspekty tejto definície. Po prvé, záväzok musí byť dobrovoľne prijatý; správanie ovplyvnené donucovacou silou zákona alebo dohodou s odbormi dobrovoľným nie je. Po druhé, platnosť záväzkov je značne široká, prekračuje tradičnú povinnosť voči akcionárom na ďalšie sociálne skupiny, akými sú spotrebitelia, zamestnanci, dodávatelia a susedné komunity“³

Neskôr k definovaniu spoločenskej zodpovednosti podniku prispeli i dobrovoľné organizácie, ktoré združujú zodpovedne správajúce sa spoločnosti. Za takúto organizáciu považujeme celosvetovú organizáciu za zodpovedné podnikanie.

Definovanie spoločenskej zodpovednosti podnikania

Definície zodpovedného podnikania⁴ sa opierajú o všeobecné etické princípy, ktorými sú nestrannosť, angažovanosť, aktívna spolupráca so zainteresovanými subjektmi a transparentnosť. Zvyčajne sa vyznačujú týmito spoločnými charakteristikami:

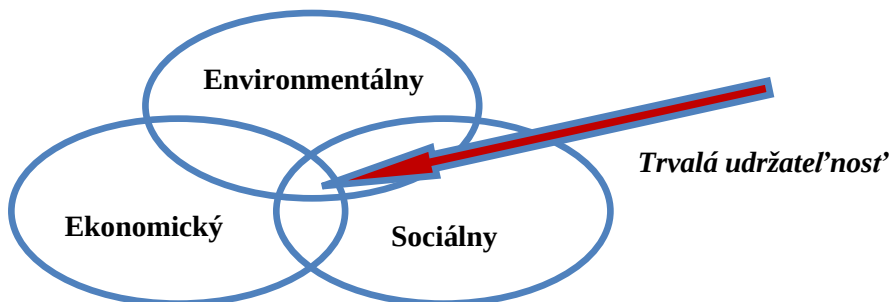
²DAVIS, K, BLOMSTROM, R. L. 1966. *Business and its Environment*. New York : McGrawHill. In: CARROL, A. B. 1999. Corporate Social Responsibility. Evolution of the Definitional. In: *Construct. Business and Society*; 38, 1999, 3, 268-295, s. 272.

³JONES, T. M. 1980. Corporate social responsibility revisited, redefined. In: *California Management Review*, 1980 Spring, 59-67. In: CARROL, A. B. 1999. Corporate Social Responsibility. Evolution of the Definitional. In: *Construct. Business and Society*; 38, 1999, 3, 268-295, s. 284.

⁴*Spoločensky zodpovedné podnikanie. Definícia zodpovedného podnikania*. n. d.[online] [cit. 16.10.2013] Dostupné na internete: <<http://www.zodpovednepodnikanie.sk/o-zodpovednom-podnikani/definicia-zodpovednehopodnikania/?PHPSESSID=286b30c4c4b09eb33a7b54c618c9bde9>>

- ✓ sú univerzálne,
- ✓ zdôrazňujú dobrovoľnosť,
- ✓ zameriavajú sa na aktívnu spoluprácu so zainteresovanými subjektmi, tzv. stakeholdermi,
- ✓ vyjadrujú záväzok prispievať k rozvoju kvality života,
- ✓ zdôrazňujú rozvoj, nie iba rast,
- ✓ pomenúvajú tri oblasti, v ktorých sa zodpovedné podnikanie konkrétne prejavuje.

Problematica spoločenskej zodpovednosti môže byť analyzovaná z viacerých hľadísk, a to zodpovednosť voči konkurencii, spotrebiteľovi a k životnému prostrediu. Prvý aspekt súvisí s podporou voľného obchodu, výberom dodávateľa podľa jeho schopností, nie podľa rodinných prepojení a vyhýbanie sa klamlivej reklame. Druhé hľadisko je vnímané z pohľadu spotrebiteľa a hodnovernosti informácií, ktoré organizácie ponúkajú o svojich výrobkoch a službách. Tretia oblasť zohľadňuje ochranu životného prostredia hlavne prostredníctvom kontrolovania vplyvu a zabráneniu nepriaznivým účinkom celej produkcie.



Obr. č. 1 Princíp trojitej zodpovednosti

Upravené podľa: Triple bottom line? 2011. [Online].[cit.: 21.10. 2013] Dostupné na internet: <<http://leyssensjan.wordpress.com/2011/02/21/triple-bottom-line/>.

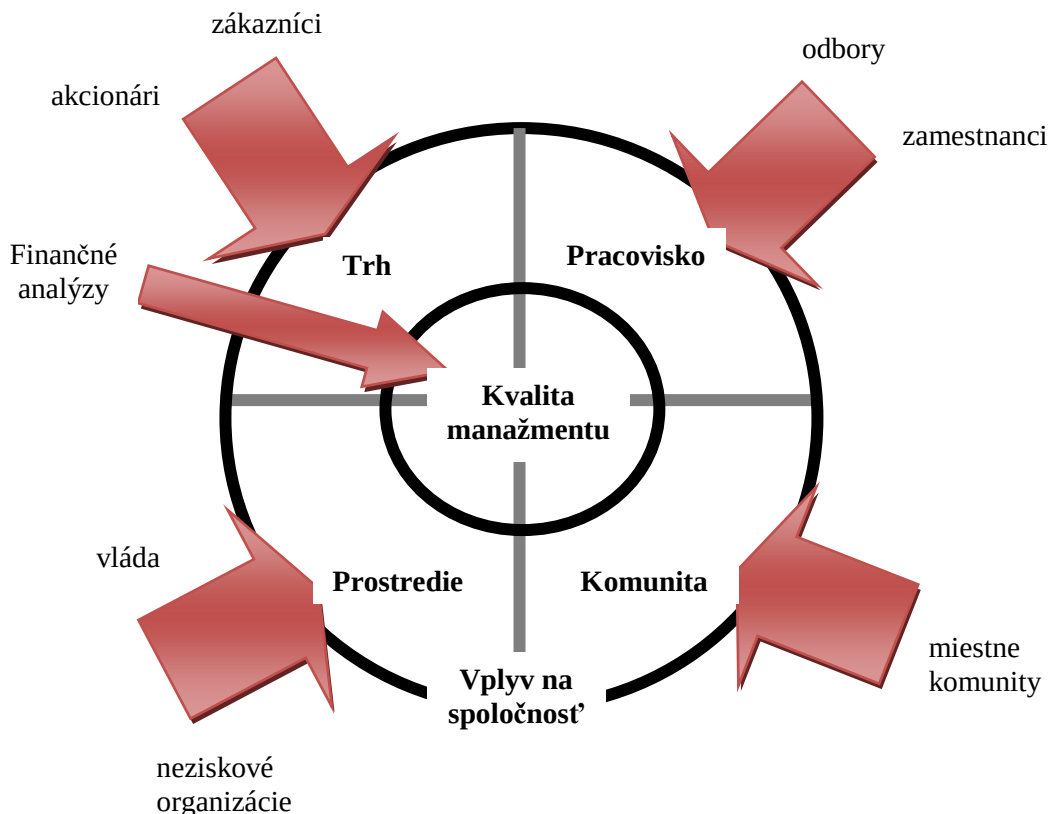
Podľa definície, ktorú zvolil Kunz, možno spoločenskú zodpovednosť podniku charakterizovať ako jeden z moderných konceptov podnikania, ktorý núti podnikateľa k širšiemu uhlu pohľadu na podnikanie. Spoločenská zodpovednosť podniku je založená na troch základných pilieroch (tzv. triplebottomline), ktorými sú:⁵

- ✓ ekonomický (profit),
- ✓ sociálny (people),
- ✓ environmentálny (planet).

Vzájomné pôsobenie jednotlivých pilierov je zhrnuté v obrázku č. 1.

⁵ KUNZ, V., 2012. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vydanie. Praha : Grada Publisher, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-3983-0.

Iné členenie uvádza Mallen Baker. Pri zamýšľaní sa nad spoločenskou zodpovednosťou podnikov uvádza vlastnú definíciu: „Spoločenská zodpovednosť podnikania znamená ako vlastne spoločnosti vedia riadiť svoje procesy, aby im tieto procesy priniesli všeobecne pozitívny dopad na spoločnosť.“⁶ Vo svojej schéme (obr. 2) nezobrazuje vzájomné pôsobenie pilierov, ale zainteresované skupiny.



Obr. č. 2 Podnikanie v spoločnosti

Zdroj: BAKER, M. 2004. *Corporate social responsibility - What does it mean?* [Online] [cit.: 22. 10. 2013.] Dostupné na internete: <<http://www.mallenbaker.net/csr/definition.php>>.

Autorka Kellie A. McElhaney chápe zodpovedné podnikanie ako súčasť firemnej stratégie a drží sa názoru, že spoločnosti by ho mali zahrnúť do portfólia obchodných stratégií. Na základe tohto svojho presvedčenia vytvorila definíciu, ktorá definuje zodpovedné podnikanie ako „obchodnú stratégiu zosúladenú

⁶ BAKER, M. 2004. *Corporate social responsibility - What does it mean?* [Online] [cit.: 22. 10. 2013.] Dostupné na internete: <<http://www.mallenbaker.net/csr/definition.php>>.

s hlavným podnikateľským zámerom a kľúčovými kompetenciami firmy. Od začiatku má byť navrhnutá tak, aby vytvárala obchodnú hodnotu a pozitívnu spoločenskú zmenu a bola súčasťou každodennej obchodnej kultúry a firemných aktivít.“⁷

Podľa tejto autorky by spoločnosti mali poznať jednotlivé definície spoločenskej zodpovednosti, ale mali by si vytvoriť vlastnú verziu. Ak sa má spoločenská zodpovednosť podnikania považovať za súčasť firemnej stratégie ako to bolo spomenuté v definícií, potom by mala byť definícia spoločenskej zodpovednosti jedinečná pre každú spoločnosť. Následne môže dôjsť k tomu, že spoločenská zodpovednosť podnikania bude mať rôzne pomenovania v jednotlivých spoločnostiach.

Systém spoločenskej zodpovednosti podľa normy ISO 26000

Spoločenská zodpovednosť sa stáva jedným z dôležitých vplyvov na výkon organizácie. Viac ako kedykoľvek predtým sa výkon organizácie vo vzťahu k spoločenskému prostrediu, v ktorom pôsobí a jeho vplyvu na charakter prostredia stáva kritickou súčasťou hodnotenia jej celkového výkonu a jej schopnosti pôsobiť efektívne. Je to odraz rastúceho uznania potreby zabezpečenia zdravého ekosystému, sociálnej rovnosti a riadenia v organizácii.

Iniciatíva medzinárodnej organizácie ISO v tejto oblasti sa začala v roku 2001, keď Rada ISO požiadala Výbor pre spotrebiteľskú politiku (COPOLCO - *Committee on consumer policy*), aby zvážil realizovateľnosť tvorby normy na spoločenskú zodpovednosť organizácií. Na základe odporúčania COPOLCO ustanovila Rada ISO v roku 2003 Strategickú poradnú skupinu pre spoločenskú zodpovednosť (SAG – *Strategy Advisory Group*).⁸ Po Štokholmskej medzinárodnej konferencii ISO v roku 2004, ktorá pozitívne reagovala na pokračovanie tejto aktivity, technický riadiaci výbor ISO/TMB (*Technical Management Board*) vytvoril novú pracovnú skupinu pre spoločenskú zodpovednosť (WG SR – *Work Group for Social Responsibility*) so špeciálnou štruktúrou, ktorá by umožňovala vyváženú účasť všetkých zainteresovaných strán (priemysel, vládne organizácie, spotrebiteľia, pracujúci, nevládne organizácie a ostatné - výskum, podpora, služby a i.) z rozvojových a rozvinutých krajín. Úlohou tejto pracovnej skupiny bola príprava medzinárodnej normy, ktorá bude obsahovať návod na spoločenskú zodpovednosť organizácií. Vedenie pracovnej skupiny bolo pridelené súčasne zástupcom dvoch národných normalizačných organizácií: ABNT v Brazílii a SIS vo Švédsku.

⁷McELHANEY, A. 2011. *Dobrý biznis. Strategická príručka ako zladit' program spoločenskej zodpovednosti so značkou firmy*. Bratislava : Eastone Books, 2011. s. 5. ISBN 978-80-8109-193-3.

⁸Z histórie tvorby normy o spoločenskej zodpovednosti. n. d. Slovenský ústav technickej normalizácie. [Online] [cit. 2010-02-13]. Dostupné na internete: <http://www.sutn.sk/default.aspx?page=cfb63cc4-a975-47fd-9e1e-0aa75f6a8d0b>.

Norma ISO 26000 poskytne návod na podstatné princípy spoločenskej zodpovednosti, pričom bude zahŕňať hlavné oblasti a problémy týkajúce sa spoločenskej zodpovednosti i spôsoby, akými možno implementovať spoločenskú zodpovednosť v rámci organizácie.

Norma sa dá aplikovať na všetky typy organizácií vrátane vládnych a mimovládnych organizácií, ako aj ziskových organizácií, pretože každá organizácia má vplyv na spoločnosť a prostredie. Je určená na pomoc organizáciám ktoré chcú dosiahnuť vzájomnú dôveru medzi zainteresovanými stranami vylepšovaním, dodržiavaním a uplatňovaním spoločenskej zodpovednosti. Má dobrovoľné použitie a nie je určená alebo vhodná na certifikačné účely alebo regulačné či zmluvné použitie. Takisto nie je určená na vytváranie bezbariérového obchodu ani nemení (neupravuje) právne záväzky organizácie. Používaním tejto normy, zapájaním zainteresovaných strán, v zhode so používaním národnej legislatívy a rešpektujúc princípy medzinárodných noriem správania sa, každá organizácia nabáda k tomu, aby sa stala spoločensky zodpovednejšou⁹.

Prínosy spoločenskej zodpovednosti podnikania na príkladoch

Firmy, ktoré sa chcú spoločenskou zodpovednosťou¹⁰(CSR) zaoberať, by sa k nej mali stavať ako s iným výzvam na trhu. Strategické poňatie tak pomáha predísť chaotickej dobročinnosti, ktorá síce neuškodí, ale nevyužije plný potenciál, ktorý firma môže svojmu okoliu ponúknuť. Prínosy spoločenskej zodpovednosti¹¹ môžeme rozdeliť do viacerých skupín, ako napríklad zvýšenie zisku z dlhodobého hľadiska, zvýšenie hodnoty spoločnosti, zvýšenie produktivity a kvality, väčšia dôveryhodnosť a prítlačivosť pre investorov, konkurenčné výhody voči firmám bez CSR stratégie, zlepšenie reputácie a pod. Spoločenská zodpovednosť *zvyšuje hodnotu nehmotných aktív*, ako je podniková reputácia, hodnota značky, ľudský kapitál či vzťahy dôvery a partnerstva. Väčšina činností CSR vyžaduje finančné prostriedky, ale na druhej strane tieto aktivity vedú často k inováciám, ktoré potom môžu pomôcť znížiť náklady, resp. zvýšiť efektívnosť. Čo sa týka *zvýšenia zisku*, z prieskumu DePaul University z roku 1997 vyplynulo, že organizácie hlásené k dodržiavaniu etických princípov majú lepšie ekonomické výsledky ako tie, ktoré tak neučinili. K podobnému zisteniu dospeli aj vedci z Harvardu, ktorí poukazujú na to, že organizácie berúce do úvahy záujmy všetkých stakeholderov vykazujú štyrikrát väčšie tempo rastu a osemkrát väčšie tempo nárastu zamestnancov ako tie, ktoré sa sústredia len na uspokojovanie záujmov partikulárnych cieľových skupín

⁹ SOCHA, L.2010: *Manažérske systémy integrovaného riadenia*. Ružomberok: VERBUM. 2010, s.212. ISBN978-80-8084-608-4

¹⁰KUKAČKA, J. 2010. CSR je investice, ne mecenášství. In: *Moderní řízení*, roč. XLV, 2010, č. 8, s. 55. ISSN 0026-8720.

¹¹ PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. 2010. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ní dál*. Praha : Grada, 2010. s. 29-33. ISBN 978-80-247-3157-5.

(klientov). Spoločnosti zaoberajúce sa aktivitami v oblasti CSR zvyšujú motiváciu a kreativitu zamestnancov, čo výrazne ovplyvňuje *produktivitu práce* a v konečnom dôsledku aj *kvalitu výrobkov*. Aktivity v oblasti spoločenskej zodpovednosti môžeme považovať aj za akýsi prvok *odlíšenia sa od konkurencie*. Výskum pod záštitou Market & Opinion Research International vo Veľkej Británii preukázal, že dlhodobé zavedenie tohto princípu zvyšuje jej konkurencieschopnosť, čím zvyšuje hodnotu jej obchodnej značky. Finančné inštitúcie stále viac zahŕňajú spoločenské a environmentálne kritériá do parametrov hodnotenia projektov. Zaradenie konceptu CSR do firemnej stratégie je považované za známku dobrého manažmentu organizácie. *Záujem investorov* o CSR dokazuje napríklad skutočnosť, že sa najrešpektovanejšie burzové indexy začínajú rozširovať o oblasť CSR – napr. o Dow Jones Sustainability Index alebo o FTSE4Good. Je možné sa teda domnievať, že organizácie hlásiace sa k tomuto konceptu majú a v budúcnosti budú mať ešte väčšiu šancu získať dodatočný kapitál oproti podnikom, ktoré sa k nemu nehlásia. V neposlednom rade je vhodné pripomenúť, že firmy, ktoré naslúchajú okolitému prostrediu a berú do úvahy jeho záujmy, dokážu lepšie predvídať možné riziká a pohotovo reagovať na zmeny, ktoré môžu nastať a mať vplyv na úspešnosť podnikania.

Je teda reálne, aby bola organizácia sociálne angažovaná a zároveň nadpriemerne rentabilná? Dôkazom bola už v 20. storočí spoločnosť Body Shop¹², ktorá doteraz predáva výlučne ekologicky nezávadnú prírodnú kozmetiku netestovanú na zvieratách. Jej filozofiou je odmeniť sa spoločnosti, ktorá jej umožňuje dosahovať zisk. Túto filozofiu dokazovali už v minulosti viaceré príklady. Spoločnosť zriadila dielne v chudobných sirotincoch umiestnených v malých indických dedinách, čím docielila zvýšenie úrovne vzdelanosti, životnej úrovne a lepšie zdravotný stav obyvateľstva. V Nepále založila veľkú papiereň využívajúcu na výrobu obnoviteľné zdroje ako banánové listy, čím sa obmedzilo vyrubovanie lesov. Vo svojich obchodných domoch už v minulom storočí predávala košeľe s krátkym rukávom, pričom za každú predanú košeľu venovala 1 dolár na charitatívne účely.

Aj neskôr sa spoločnosť zapájala do rôznych projektov podporujúcich ich filozofiu spoločenskej zodpovednosti. Od roku 1990 majú svoj vlastný dobročinný spolok The Body Shop Foundation, ktorého cieľom je pomáhať inovátnym projektom, ktoré sa podieľajú na pomoci v sférach ľudských a občianskych práv, životného prostredia a ochrany zvierat. V roku 1998 sa stali zakladajúcim členom Ethical Trading initiative (ETI), čo je partnerstvo podobne zmyšľajúcich firiem, dobrovoľníckych organizácií a odborov so spoločnou myšlienkou, a to zlepšovaním pracovného života ľudí na celom svete. V roku 2009 dokonca získali cenu za celoživotné dielo od spoločnosti Royal Society for the Prevention of Cruelty to

¹² DONNELLY J. H. , GIBSON J. L. , IVANCEVICH J. M. 1997. *Management*. Praha : Grada, 1997. s. 132. ISBN 80-7169-422-3.

Animals (RSPCA) a od roku 2012 sú hrdým podporovateľom globálnej kampane Cruelty Free International proti testovaniu na zvieratách.

Záver

V súčasnosti sa stále častejšie stretávame s pojmami spoločenská zodpovednosť a trvalo udržateľný rozvoj, pričom spoločenská zodpovednosť je základom trvalej udržateľnosti každej organizácie.

Slovenský preklad pojmu "corporate social responsibility - CSR" je nejednotný a preto sa môžeme stretnúť s pojmami ako „spoločensky zodpovedné podnikanie“, „spoločenská zodpovednosť korporácie“, „spoločenská zodpovednosť podniku“ alebo „spoločenská zodpovednosť firmy“. Azda najbežnejším pojmom je „spoločenská zodpovednosť podniku - SZP“. Spoločensky zodpovedný podnik nemá za cieľ len maximalizáciu zisku, ale jeho ciele vychádzajú z potrieb vnútorného a vonkajšieho prostredia a zahŕňajú aj sociálne a environmentálne aspekty jeho činnosti. Ciele takejto organizácie sa od krátkodobých posúvajú skôr k dlhodobým cieľom, ktoré prispievajú k schopnosti dlhodobo vytvárať zisk a trvalo udržateľnému rozvoju celej spoločnosti. Ide teda o posun od zamerania sa výhradne na dosahovanie zisku k takzvaným trom „P“ - people, profit, planet. Koncepty spoločenskej zodpovednosti podnikania, či triple bottom line poukazujú na to, že ekonomické záujmy nemusia byť v protiklade so sociálnymi a environmentálnymi záujmami, ale môžu tvoriť synergický efekt. Spoločenská zodpovednosť podnikania teda poskytuje organizáciám rámec pomáhajúci integrovať environmentálne a sociálne (etické) kritériá do manažérskych rozhodnutí.

Literatúra:

1. BAKER, M. 2004. Corporate social responsibility - What does it mean? [Online] [cit. 22. 10. 2013.] Dostupné na internete: <<http://www.mallenbaker.net/csr/definition.php>.
2. BOWEN, H. R. 1953. *Social Responsibilities of the Businessman*. New York : Harper & Row. Podľa: CARROL, A. B. 1999. Corporate Social Responsibility. Evolution of the Definitional. In: *Construct. Business and Society*; 38, 1999, 3, 268-295.
3. DAVIS, K, BLOMSTROM, R. L. 1966. *Business and its Environment*. New York : McGrawHill. Podľa: CARROL, A. B. 1999. Corporate Social Responsibility. Evolution of the Definitional. In: *Construct. Business and Society*; 38, 1999, 3, 268-295, s. 5.
4. DONNELLY J. H. , GIBSON J. L. , IVANCEVICH J. M. 1997. *Management*. Praha : Grada, 1997. s. 132. ISBN 80-7169-422-3.
5. JONES, T. M. 1980. Corporate social responsibility revisited, redefined. In: *California Management Review*, 1980 Spring, 59-67. Podľa: CARROL, A. B.

1999. Corporate Social Responsibility. Evolution of the Definitional. In: *Construct. Business and Society*; 38, 1999, 3, 268-295.
6. KUKAČKA, J. 2010. CSR je investice, ne mecenášství. In: *Moderní řízení*, roč. XLV, 2010, č. 8, s. 55. ISSN 0026-8720.
7. KUNZ, V. 2012. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vydanie. Praha : Grada Publisher, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-3983-0.
8. McELHANEY, A. 2011. *Dobrý biznis. Strategická příručka ako zladit' program spoločenskej zodpovednosti so značkou firmy*. Bratislava : Eastone Books, 2011. s. 5. ISBN 978-80-8109-193-3.
9. PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. 2010. *Společenská odpovědnosti organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha : Grada, 2010. s. 29-33. ISBN 978-80-247-3157-5.
10. SOCHA, L. 2010: *Manažérske systémy integrovaného riadenia*. Ružomberok : VERBUM, 2010, s. 212. ISBN 978-80-8084-608-4.
11. *Spoločensky zodpovedné podnikanie. Definícia zodpovedného podnikania*. n. d. [Online] [cit. 16.10. 2013] Dostupné na internete: <<http://www.zodpovednepodnikanie.sk/o-zodpovednom-podnikani/definicia-zodpovednehopodnikania/?PHPSESSID=286b30c4c4b09eb33a7b54c618c9bde9>>
12. Triple bottom line? 2011. [Online] [cit.: 21.10. 2013] Dostupné na internete: <<http://leyssensjan.wordpress.com/2011/02/21/triple-bottom-line/>>.
13. Z histórie tvorby normy o spoločenskej zodpovednosti. n. d. Slovenský ústav technickej normalizácie. [Online] [cit. 2010-02-13]. Dostupné na internete: <http://www.sutn.sk/default.aspx?page=cfb63cc4-a975-47fd-9e1e-0aa75f6a8d0b>.

Summary

Currently, the terms of social responsibility and sustainable development are the foundation of any organizations. Concepts of corporate social responsibility or triple-bottom-line point out that economic interest may not be in contradiction with the social and environmental concerns. Corporate social responsibility thus provides a framework for helping organizations integrate environmental, social (ethical) criteria into management decisions.

Kľúčové slová:

spoločensky zodpovedný podnik, kvalita, trojitá zodpovednosť

Key words:

corporate social responsibility, quality, triple bottom line

Adresa autorov:

prof. Ing. Bohuslava Mihalčová, PhD., PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach

Katedra marketingu a obchodu

Tajovského 13, 041 30 Košice

tel.: +0421(0)55 / 722 3111

e-mail: bohuslava.mihalcova@euke.sk

Mgr. Iveta Jeleňová, PhD.

Univerzita P. J. Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy

Katedra sociálnych štúdií

Popradská 66, 041 32 Košice

e-mail: iveta.jelenova@upjs.sk

Six Sigma ako metóda kvality

Six Sigma as a method of quality

Anna MOŠČÁKOVÁ

Úvod

V poslednom období dochádza k neustálemu zvyšovaniu nárokov na výkonnosť procesov a na kvalitu. Pojem kvalita sa používa v celej ríši riadenia podnikov i v obchodnej sfére a má veľký vplyv u spotrebiteľov. Spokojný zákazník je hlavným cieľom všetkých zlepšovacích procesov. Kvalita výstupu je ovplyvnená množstvom faktorov a preto je vhodné využívať čo najviac použiteľných nástrojov a metód pre jeho zlepšenie. Vo svete obchodu sa za mieru kvality väčšinou považuje chybovosť daného produktu alebo služby.

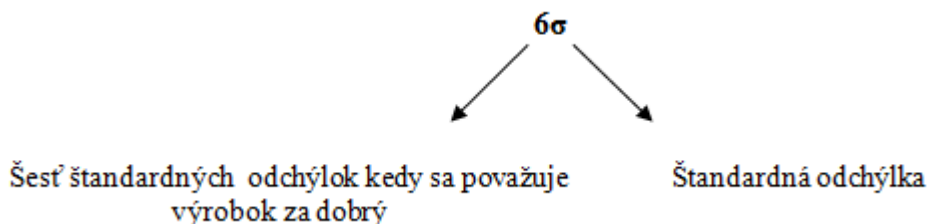
Pre zákazníka je chybovosť produktu jedným z najdôležitejších faktorov. Ak zákazník zistí, že pravidelne kupovaný výrobok je často chybný, rýchlo zmení výrobcu. Zaviedlo sa mnoho procesov, ktorých snahou je znižovať chybovosť výrobných procesov, štandardizovať ich. Pod pojmom manažérstvo kvality môžeme rozumieť sledovanie a riadenie procesov, ktoré sú vyvinuté na to, aby zlepšovali kvalitu služieb alebo výrobkov.

Metóda Six Sigma predstavuje súbor nástrojov pomocou ktorých možno dosiahnuť výrazné zlepšenie kvality. Je tiež projektovo orientovanou metodikou, ktorá rieši problémy s využitím štatistických nástrojov. Je založená na presných dátach, slúžiacich na elimináciu chýb, strát či problémov v riadení kvality vo všetkých smeroch výroby, služieb ako aj ďalších obchodných aktivít. Je založená na kombinácii ustálených techník štatistického riadenia kvality, jednoduchých i pokročilých metód analýzy dát a systematického tréningu všetkých osôb v organizácii, ktoré sa zaoberajú aktivitami a cieľmi určenými Six Sigma.

Definícia metódy Six Sigma

Metódu Six Sigma zaviedla spoločnosť Motorola. Predstavuje systém zlepšenia, ktorý si dáva za cieľ pre spoločnosť obmedziť výskyt defektov a dosiahnuť úroveň „šesť sigma“ (odkiaľ pochádza aj názov „Six Sigma“), čo je teda, že nesmie produkovať viac ako 3,4 defektu na milión prípadov. Za defekt je

potreba chápať akýkoľvek druh neakceptovateľného výstupu v procese. V tejto metóde sa kladie veľký dôraz na porozumenie očakávaní a potrieb zákazníka.



Obr. č. 1 Vysvetlenie významu Six Sigma

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Laco (2007)

Termín σ Sigma (písmeno z gréckej abecedy) je štatisticky používaný termín, ktorý označuje smerodajnú odchýlku ako mieru variability charakteristík procesov alebo produktov. Odchýlka by nemala negatívne ovplyvňovať zákazníkov.

Úrovně Six Sigma ukazujú, s akou pravdepodobnosťou sa v procese vyskytne chyba. Vyššie úrovne kvality Six Sigma predstavujú procesy, pri ktorých dôjde k menšej pravdepodobnosti výskytu chyby, spôsobujúcej nenaplnenie požiadavky zákazníka.

DPMO (Defects per Milion Opportunities), teda počet chýb na milión príležitostí vieme vypočítať na základe podielu:

$$DPMO = \frac{\text{počet chybných výrobkov}}{\text{celkový počet výrobkov} \cdot \text{počet príležitostí na chybu}} \cdot 10^6$$

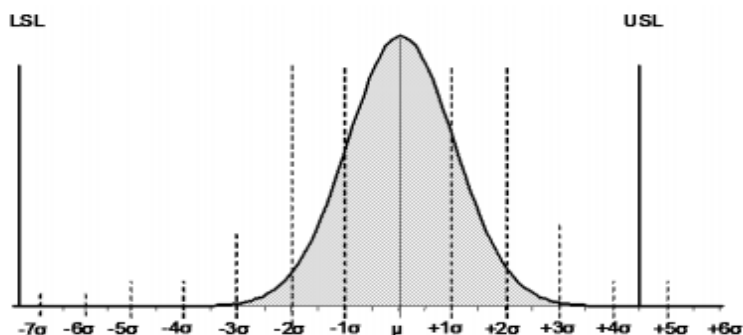
Goeke, Offodile (2005)

Pod počtom príležitostí na chybu sa myslí napríklad počet súčiastok, ktoré sa môžu v danom produkte pokaziť alebo počet kolóniek, ktoré môže niekto zle zaškrtnúť.

V Six Sigme sa používajú vopred dané jednoznačné postupy a viaceré, viac či menej zložité nástroje, predovšetkým z oblasti manažmentu a štatistiky. Postup má zabezpečiť, aby sa cieľ dosiahol za čo najkratší čas, s čo najmenším počtom chýb. Dbá sa na podrobnú analýzu všetkých krokov procesu, aby sa nezanedbal ani jeden, hocako nepodstatný sa môže zdať. Zároveň sa zavedie (ak dovtedy neexistovalo) meranie výstupov všetkých krokov, aby sa aj po skončení projektu mohol monitorovať progres.

Six Sigma je cieľom úplného pokrytia očakávaní zákazníkov. Je novým zlepšovacím nástrojom v oblasti kvality. Firma Motorola vymyslela pôvodný koncept tejto metódy, ktorý prispôbila svojmu systému riadenia. Tento nový prístup zlepšovania sa datuje k roku 1987. K hlavným súčastiam zlepšovania podľa tejto metódy patrí meranie a štatistika. Metóda je založená na detailnej štatistickej analýze. Koncepty sú založené na kreativitě ľudí, ich vzájomnej spolupráci, či

komunikácií. Podľa inej definície je Six Sigma odvodená od riadenia procesov, ktorý vykazuje menej než 3,4 defektov na milión príležitostí pri obvyklom vybočení strednej hodnoty „ μ “ veličiny reprezentujúcej kvalitu procesu o $1,5 \sigma$.



Obr. č. 2 Proces posunutý o $1,5 \sigma$

Zdroj: Prevzaté od Pande, Cavanagh a Neuman (2002)

Najpresnejšou definíciou pojmu Six Sigma je nasledovná: „Metóda Six Sigma je flexibilný a úplný systém dosahovania, udržiavania a maximalizácie obchodného úspechu. Je založená na porozumení a očakávaní zákazníkov, správnom používaní dát, faktov a na detailnej štatistickej analýze a na základe zodpovedného prístupu k riadeniu, zlepšovaniu a vytváraní nových výrobných, obchodných a obslužných procesov“ (Pande, P. S.; Cavanagh, R. R.; Neuman, R. P.; 2002).

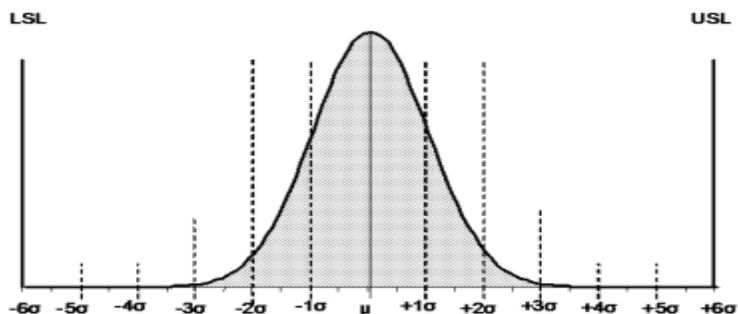
Metódu môžeme aplikovať vo všetkých odboroch podnikania a nie je obmedzená iba na výrobnú sféru, ale možno ju použiť i na služby. Rovnako tak sa metóda týka všetkých zákazníkov spoločnosti, a to nie len interných, ale i externých. Aby jej implementácia mala zmysel, ju nutné zapojiť všetkých ľudí v podniku a zároveň je nutná podpora manažmentu.

Zavedenie metódy Six Sigma sa skladá z niekoľkých fáz a každá z nich si vyžaduje investície a energiu. Správne zavedenie so sebou prináša zvýšenie produktivity, všeobecne i zníženie nákladov (na výrobu, na opravu, atď.), rast podielu na trhu s tým súvisiace si udržanie zákazníkov, návrh nových produktov a mnoho iných výhod.

Spoločnosti zavádzajú túto metódu v dôsledku viacerých dôvodov, a to napríklad na základe toho, že táto metóda zabezpečuje trvalý úspech vďaka neustálej obnove, stanovuje trvalý výkonnostný cieľ (výkonnosť podľa Six Sigma: 99,9997% „dokonalosti“), zväčšuje význam zákazníka (čo predstavuje porozumenie jeho potrebám), zväčšuje tempo zlepšovania, podporuje vzdelávanie a pomáha tiež uskutočňovať strategické zmeny.

Six Sigma

Cieľom riadenia výkonnosti podniku na základe metodológie Six Sigma je systematické znižovanie či zužovanie odchýlok do doby, kedy sa medzi priemernou hodnotou „ μ “ a medzou stanovenou zákazníkom, tzv. „hraničný limit“ (LSL= dolná tolerancia, z anglického slovníka „Lower Specification Limit“, USL= horná tolerancia, z anglického slovníka „Upper Specification Limit“), vmestí šesť smerodajných odchýlok „ σ “.



Obr. č. 3 Normálne rozdelený a centralizovaný proces

Zdroj: Prevzaté od Pande, Cavanagh a Neuman (2002)

Prvým základným krokom metódy Six Sigma je stanovenie explicitných požiadaviek zákazníka, označujúcich charakteristiku rozhodujúcu o kvalite. Ďalší krok predstavuje spočítanie chýb (t.j. čokoľvek, čo nesplnilo požiadavky zákazníka), ktoré sa v procese vyskytli a následné spočítanie „výnosu“ procesov (Yield the Process- percento položiek bez chýb/ poruchy) a podľa tabuľky 1 určiť hodnotu Sigma.

Hodnoty sigma sú často vyjadrené ako DPMO, vyššie spomenutý počet chýb na milión príležitostí, a teda, koľko chýb by sa vyskytlo, keby sme to opakovali miliónkrát.

Tab. č. 1 Zjednodušená konvergentná tabuľka hodnôt Sigma

Výnos (v %)	DPMO	Hodnota sigma
30,9	690 000	1
69,2	308 000	2
93,3	66 800	3
99,4	6 210	4
99,98	320	5
99,9997	3,4	6

Zdroj: Prevzaté od Pande, Cavanagh a Neuman (2002)

Metodika

Six Sigma rieši primárne podporné procesy, snaží sa o rozpoznanie a odstránenie príčin a chýb, ktoré sa môžu vyskytnúť v procesoch výroby a obchodu.

Základným pilierom metódy Six Sigma je metodika DMAIC pre vylepšenie už existujúceho procesu, resp. DMADV pre vytvorenie nového, takmer bezchybného procesu.

DMAIC:

- Define čo predstavuje zadefinovanie si cieľov pre spoločnosť,
- Measure porozumenie procesu a zozbieranie dát,
- Analyze analyzovanie dát a určenie hlavných problémov,
- Improve vylepšenie procesov jednotlivými nástrojmi Six Sigma
- Control pravidelná kontrola nového procesu.

DMADV:

- Define predstavuje nadefinovanie cieľov, ktoré by mal nový proces naplniť,
- Measure určenie, čo je podstatné pre klienta a odhad možných rizík,
- Analyze táto analýza sa zaoberá viacerými alternatívami, z ktorých je potreba vybrať tú najlepšiu,
- Design dolaďovací proces a testovanie na simuláciách,
- Verify overenie procesu a jeho implementácia.

V príspevku priblížime metodiku DMAIC pre vylepšenie už existujúceho procesu.

Nástroje využívané metódou Six Sigma

Six Sigma používa vopred definované manažérske a štatistické nástroje. Použitie nástrojov je väčšinou dané (SIPOC v Define, Pareto diagram v Analyze, atď.), no môže sa líšiť od prípadu k prípadu. Niektoré nástroje môžu byť využité aj vo viacerých fázach za sebou, niektoré nemusia byť využité vôbec.

DMAIC

Skutočné zmeny vo výkonnosti procesov vyžadujú zmeny v kultúre a filozofii riadenia, na to, aby sa veci zmenili. Je potreba zabezpečiť realizáciu projektu. Návod na vedenie projektu, ktorého úlohou je zlepšiť proces, sa označuje skratkou DMAIC, možno pokladať za rozšírený variant modelu zlepšovania procesu založený na Demingovom kruhu PDCA (Plan-Do- Check- Act).

Ako sme už uviedli, DMAIC predstavuje základný pilier metódy Six Sigma. Je založený na piatich základných fázach, vyššie vymenovaných. K jednotlivým fázam si následne uvedieme stručný popis a možné nástroje, ktoré sa najčastejšie používajú.

Fáza Define

Cieľom prvej fázy je určenie podstatného pre firmu a hlavne pre zákazníka. Prvým krokom je identifikovať všetky príležitosti a vybrať z nich tú, ktorá má najväčší potenciál prínosu. Druhým je ujasnenie si cieľov, ktoré sa majú dosiahnuť a vybrať tím. Ten má za úlohu spoznať a pochopiť požiadavky zákazníkov, ujasniť si čo je problém, odkiaľ pochádza, a čo všetko spôsobuje. Nástroje používané v tejto fáze sú prevažne "manažérske".

VOC - Voice of customer (Hlas zákazníka)

Požiadavky zákazníkov sú zisťované pomocou prieskumu. Otázky v ňom musia byť pozorne zostavené, aby nebolo potrebné pýtať sa zákazníkov viackrát a odpovede boli čo najpresnejšie. Jedným z riešení sú napr. preddefinované odpovede. Pomocou VOC sa zistia CTQ požiadavky- Critical to quality (Kritické pre kvalitu).

SIPOC tabuľka

Dôležité je tiež zostaviť detailnú mapu procesu, ktorá tímu pomôže v ďalších fázach. Na to sa využíva napr. SIPOC tabuľka, ktorá má preddefinovanú štruktúru. Písmená v názve reprezentujú jednotlivé oblasti mapovania: i)S- Suppliers (Dodávatelia), ii)I- Inputs (Výstupy), iii)P- Process (Proces), iv)O- Outputs (Výstupy), v)C- Customers (Zákazníci).

K tejto fáze však patria aj iné nástroje, ako je napr. FMEA- Failure modes and effects analysis (Analýza možných chýb a ich dôsledkov), CBA- Cost-Benefit Analysis (Analýza nákladov a prínosov), Brainstorming, či niektoré ďalšie.

Fáza Measure

Táto fáza má za úlohu zozbierať dáta jednotlivých krokov procesu. Prevažujú tu štatistické nástroje. Dôležité je určiť správny merací systém ako aj to, ktoré časti procesu sa budú merať, keďže merať všetky časti by bolo nákladné. Najčastejšie používané nástroje na určenie, ktorý proces chceme merať sú Procesná mapa, Fishbone diagram, C&E matica- Cause & Effect matrix (Matica príčin a následkov), Radiaci graf a Analýza vstupov procesu.

Fáza Analyze

V tejto fáze sa analyzujú výsledky, ktoré boli získané v predchádzajúcej fáze. Tím sa snaží určiť, na ktoré oblasti treba zamerať zlepšenia a analyzovať dopady jednotlivých zmien. Používajú sa prevažne nástroje, ktoré majú graficky názorne ukázať jednotlivé namerané dáta, ako napr. Pareto diagram, histogram a scatter ploty. Druhou skupinou sú nástroje, ktoré pomáhajú určiť možné dopady budúcich zmien ako napr. regresná analýza a DOE- Design Of Experiments (Plánovanie experimentu).

Fáza Improve

Tu sa navrhujú a implementujú nové riešenia. Návrhy sa získavajú pomocou brainstormingu. Z nich sa vyberú najlepšie a tie prejdú do fázy testovania. Sleduje sa ich dopad na proces a po overení účinnosti sa dané riešenia plne implementujú. Môže sa použiť aj postprocesná CBA.

Fáza Control

Poslednú fázu tvorí fáza Control, kde sa dokumentujú, zverejňujú a oceňujú dosiahnuté výsledky. Zároveň sa kontroluje, či je zmenený proces stabilný.

Týmto sme vymenovali a stručne popísali jednotlivé fázy v DMAIC metóde Six Sigma. Pokiaľ by spoločnosť mala implementovanú túto metódu a pristupovala by zodpovedne a postupne k jednotlivým fázam, predpokladom sú pre ňu výhody získané z jej využitia.

Záver

Ekonomické výsledky a tvrdé konkurenčné prostredie stimulujú snahy každého výrobcu o zvyšovanie efektivity. Bezproblémová výroba je želaním a snom nielen všetkých manažérov, ale aj pracovníkov všetkých podnikov. Na naplnenie tohto cieľa sa neustále vyvíjajú metódy a nástroje, ktorých snahou je zaistiť jeho dosiahnutie. Zložitá doba vyžaduje nové stratégie.

Zmeny sa dajú dosiahnuť prostredníctvom jednotlivých projektov, ktoré pomôžu pootvoriť dvere nových trhov, či odstránenie stratových činností v podniku. Spoločnosti na zvyšovanie nárokov na kvalitu výrobných procesov tak reagujú zavádzaním a implementáciou nových nástrojov a metód vo svojich procesoch.

Príspevok poukazuje na metódu Six Sigma a jej stručnú metodiku, ktorá sa v poslednom období objavuje a jej pôsobenie sa rozširuje aj na Slovensku. Je metódou, ktorá však nie je liekom v každej situácii, no na druhej strane prináša jasné čísla a fakty. Nie je o pocitoch, že sa niečo zlepšilo, ale štatistickým vyhodnocovaním. Je predovšetkým založená na porozumení potrebám a očakávaniam zákazníkov, na disciplinovanom používaní faktov, údajov a štatistickej analýze.

Literatúra:

1. GOEKE, R. J. & OFFODILE, O. F. 2005. *"Forecasting Management Philosophy Life Cycles: A Comparative Study of Six Sigma and TQM"*, The Quality Management Journal 12: 34–46.
2. LACO, D. 2007. *Projekty „Six Sigma“ – cesta k zlepšovaniu procesu v IT službách*. Dostupné na: <http://www.fbe.sk/docs/projekty-sixsigma.pdf>.

3. MERNÁ, T. – FAISAL, F. AL – THANY. 2005. *Risk management*. Brno: Computer Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1547-3.
4. PANDE, P. S., CAVANAGH, R. R., NEUMAN, R. P. *Zavádíme metodu Six Sigma: aneb jakým způsobem dosahují renomované světové společnosti špičkové výkonnosti*. 1. vyd. Brno: TwinsCom, 2002. 416 s. ISBN: 80-238-9289-4.

Summary

Quality Management Systems ISO group have a competitor who came from America in the form of Six Sigma methods. This method addressed most American companies, but increasingly also applies in Europe. The role of Six Sigma is to improve business processes, reduce errors both product and production processes, but also the processes of management, administrative and transactional. The method is a tool that differs from the previous by building new way corporate culture. We all want to be better and looking for solutions to problems. This method gives the possibility to make decisions based on data.

Klíčové slová:

Metóda, Six Sigma, kvalita, metodika, fáza

Adresa autora:

Ing. Anna Moščáková

Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach

Katedra manažmentu

Tajovského 13, 041 30 Košice

e-mail: anna.moscakova@euke.sk

Interný grant EU v Bratislave Projekty Mladých vedeckých pracovníkov a doktorandov č. I-13-112-00 – V.I.P (Výskum, vývoj a implementácia nástrojov IMS v podnikoch SR)

Podniková kultúra a jej vplyv na konkurencieschopnosť podniku

Corporate culture and its impact on company competitiveness

Iveta PODOLÁKOVÁ

Úvod

Základným cieľom každého podniku je dosiahnuť úspech a prosperitu. Od tohto cieľa sa odvíja celková podniková politika, jeho rozhodnutia aj konkrétne činnosti. Čoraz častejšie sa v tejto súvislosti vynára pojem podniková kultúra. Manažéri podnikov si začínajú uvedomovať, že podniková kultúra môže byť zdrojom konkurenčnej výhody, najmä ak sa považuje za hodnotnú, zriedkavú, ťažko napodobiteľnú a je zakomponovaná do jeho strategického riadenia. Takáto podniková kultúra predstavuje spojenie strategickej perspektívy podniku s riadením ľudských zdrojov, ktorého výsledkom je primerané správanie kvalitných manažérov i zamestnancov.[1] Na trh vstupuje spoločnosť preto, aby zo ziskom predala svoj ponúkaný tovar alebo služby. V súčasnosti poznáme veľmi veľa podnikov s rovnakými, alebo podobnými ponúkanými produktmi, alebo službami. Každý podnik by mal byť schopný zaujať svojou kultúrou, postojmi a prístupmi. Následkom toho je, že si začali spoločnosti uvedomovať silu podnikovej kultúry a upravili preto svoje doteraz zaužívané obchodné stratégie. Preto cieľom tohoto príspevku je vyjadriť dôležitosť vytvorenia správne fungujúcej a dobre vplývajúcej firemnej. Poukázať na to, aká je firemná kultúra dôležitá pre efektívne fungovanie a schopnosť konkurencieschopnosti na trhu.[4]

Význam podnikovej kultúry

Podniková kultúra je pre podnik veľmi komplikovaný jav, pretože závažným spôsobom ovplyvňuje dlhodobú úspešnosť podniku. Na jednej strane môže vytvárať silný základ pre organizáciu a priniesť im výhody pred konkurenciou, na druhej strane však môže byť tiež veľkým mínusom rozmachu organizácie alebo sa dokonca stať zdrojom jej deštrukcie.[1]

Podniková kultúra je ťažko definovateľný pojem. Z tohto dôvodu nevznikla doposiaľ žiadna konkrétna a jednotná akceptovateľná definícia kultúry podniku. Je však možné ju poňať ako určitý sumárny systém hodnôt, predstáv, rituálov

a predpisov členov spoločenstva korporácie, ktoré majú veľký vplyv na jednanie ako spojích zamestnancov tak aj zákazníkov či obchodných partnerov organizácie. [2]

Taktiež ju môžeme chápať ako súbor základných predpokladov, hodnôt a noriem, ktoré sú zdieľané v rámci organizácie a ktoré sa prejavujú v myslení, cítení a chovaní členov organizácie a v artefaktoch materiálnej a nemateriálnej povahy.[1]

Základné rysy kultúry firmy vytvárajú zakladatelia spoločnosti podľa svojich úsudkov. Vnášajú do nej svoje stanoviská a snažia sa ich zrealizovať. Na sformovaní kultúry sa rovnako podieľajú aj príslušníci spoločnosti, ktorí do nej vnášajú skúsenosti z predchádzajúcich miest kde kedysi pôsobili. Zakladatelia sa snažia daný štandard ktorý nastavili udržať a majú snahu sa aby sa s tým ostatní adaptovali.[3]

Na firemnú kultúru má rovnako výrazný vplyv dĺžka existencie spoločnosti a taktiež aj jej veľkosť. Vývoj spoločnosti je spojený s typickými etapami a krízami, ktorými prechádza každá organizácia a ktoré sú bezprostredne závislé na kultúre, ktorá dopomáha k jej rastu a zrelosti.[1]

Podniková kultúra a jej charakteristika

Napriek rôznym existujúcim definíciám a nejednotnosti ich definovania podnikovej kultúry, môžeme určiť jej spoločné charakteristické črty vyplývajúce z odlišujúcich sa definícií autorov:

- normy, hodnoty a pravidlá si vytvára podnik sám a vznikajú v procese vzájomnej komunikácie a interakcie,
- kultúra vo firme vzniká, mení sa a rozvíja v konkrétnom čase a na konkrétnom mieste,
- je výsledkom predovšetkým procesu učenia pozostávajúceho zo vzájomného pôsobenia vonkajšieho okolia a vnútornej koordinácie,
- je spracovávaná v adaptačnom procese do formy, ktorá je použiteľná v podniku,
- zjednocuje a sprostredkováva dôležitosť jednotlivých udalostí organizácie,
- zabezpečuje jednoduchú orientáciu diania vo vnútri podniku.[2]

Delenie organizačných štruktúr

V organizačnej kultúre firmy existuje niekoľko úrovní, ktoré sa môžu navzájom prelínať:

- Nadnárodná organizačná kultúra t.j. priemyselná kultúra vyskytujúca sa vo vyspelých krajinách, ktorá sa formovala a vznikala stáročia na základe európskych a amerických kultúr. Bola rozširovaná s rozvíjajúcim sa hospodárstvom a priemyslom postupne do všetkých častí sveta.

- Národná kultúra vyjadrujúca zvláštnosti konkrétnej národnej tradície a zvyklostí.
- Kultúra vlastnej organizácie vytvorená odlišným vývojom a jej príspevkom vloženým ľuďmi v rámci jednej krajiny.
- Subkultúra filiálok alebo útvarov v rámci jedného podniku alebo ľudí so spoločným vykonávaním profesie v podniku, ktoré vykazujú špecifické charakteristiky.[3]

Vznik a vývoj podnikovej kultúry

Vznik a utváranie kultúry vo firme závisí od schopnosti firmy učiť sa. Jadrom podnikového učenia sú dve základné pravidlá:

- Redukcia úzkosti.
- Pozitívne posilňovanie.

Počas priebehu vývoja v podniku nastávajú rôzne problémy a situácie, ktoré musí bezprostredne spoločnosť riešiť. To môže zapríčiniť u pracovníkov vznik neistoty, pocity úzkosti či stresu. Vzniká prirodzená reakcia ktorá núti hľadať prijateľné riešenia, ktoré budú účinné pri odstránení neistoty a učinia tak prácu prijateľnejšou. Ak však členovia spoločnosti nájdu vhodné účinné riešenie, ktoré im umožní sa týmto spôsobom vyhnúť problémovej a stresovej situácií, budú zámerne používať rovnaké spôsoby riešenia týchto problémov aj v budúcnosti, čím vyvinú určitý opakovaný systém chovania sa, ktorý budú využívať aj vtedy, keď bude toto riešenie zbytočne nákladné. Takto vznikne návykové správanie sa vytvorené na základe obranného mechanizmu, ktoré sa pre nich stalo samozrejmosťou a ktoré potom nebudú ochotní prehodnocovať. [1] Druhým podstatným mechanizmom učenia, ktorý je uplatňovaný v priebehu procesu utvárania podnikovej kultúry je mechanizmus posilňovania, čo je tendencia opakovania toho istého chovania a riešení vzniknutých problémov, ktoré funguje a zamedzovať tak nefunkčným riešeniam. [1]

Možnosti skúmania podnikovej kultúry

Výskum a skúmanie sú orientované na samostatné prvky z ktorých je podnik zložený, ako aj na to, ako pôsobí organizácia ako celok. Sú pri tom zaužívané spôsoby kvalitatívneho a kvantitatívneho výskumu. [5]

Analýzou podnikovej kultúry môže podnik dopomôcť a prispieť k zorientovaniu sa manažmentu vo firemnej atmosfére, v spôsobe akým zamestnanci uvažujú a s akým prístupom pristupujú zamestnanci k svojej pracovnej činnosti. Mentálna schéma zamestnancov je totiž často hlavným prvkom, ktorý rozhoduje o výkonnosti celého podniku a taktiež aj o jeho úspešnosti na trhu. Výhodnou tohto prieskumu ktorý vykoná firma je najmä možnosť systematického riadenia a cielených krokov opatrení personálnej práce. Prieskum kultúry môžeme primerane

dopĺňať vykonávaním prieskumu spokojnosti zákazníka s vykonanou prácou zamestnanca.[5]

Meranie podnikovej kultúry

Môžeme rozlišovať tri rôzne spôsoby merania:

- Vykonať prieskum sily kultúry podniku vo vnútri firmy formou dotazníkov, interview, pokusných skupín, atď.,
- Vykonať prieskum prostredníctvom mystery-shoppingu alebo mystery-callingu priamo na rozhraní spoločnosti a zákazníka,
- Skombinovaním predošlých metód nájsť súvisť medzi nedostatkami opakujúcich sa u mnohých zamestnancov pri kontakte so zákazníkom a vzniknutými chybami vo firemnej kultúre, ktoré by tieto prípady mohli zapríčiniť. [6]

Tieto metódy musia finálne priniesť potrebné informácie:

- Ako a na čo je zameraná celková kultúra vo firme,
- Čo patrí medzi kladné faktory podporujúce zvolené stratégie konkurencieschopnosti,
- A čo naopak patrí medzi negatívne prvky stratégií konkurencieschopnosti.[6]

Kritické situácie v oblasti podnikovej kultúry

Okolie prechádza dôležitými zmenami a podnik sa naďalej pridŕža svojich tradičných hodnôt a manažérskej orientácie, sektor, v ktorom podnik pôsobí, sa stal veľmi konkurenčným a premenlivým, manažéri sa postupne stávali neprístupnejšími voči akémukoľvek kontaktu so zákazníkmi, klienti pociťujú, že v skutočnosti sa o nich nikto nestará, etické problémy, napr. manipulácia s finančnými výkazmi, problémy v oblasti inovácií, veritelia začínajú vyjadrovať svoje obavy o budúcnosť podniku, podnik vykazuje počas dlhých rokov priemerné alebo zhoršujúce sa výsledky.[7]

Predpokladom kvalitného pracovného výkonu je pozitívny pocit duševného napätia a optimálna miera náročnosti zamestnanca. Utváranie dobrého motivačného prostredia v súlade danou podnikovou kultúrou narušujú konflikty, frustrácia a stres.[7]

Vplyv podnikovej kultúry na konkurencieschopnosť podniku

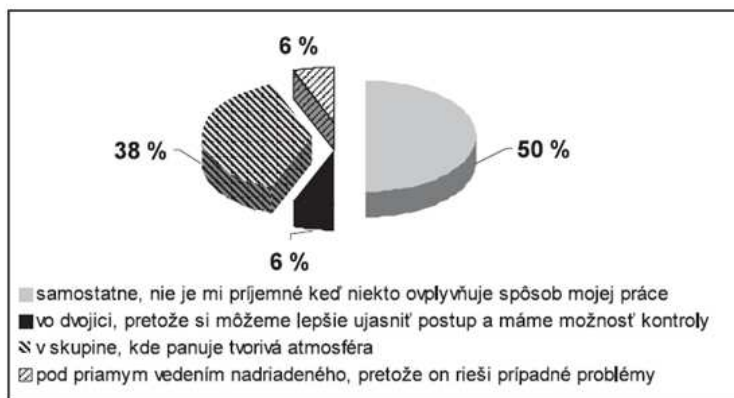
V súčasnosti je firemná kultúra stále viac významná pri riešení a vytváraní konkurencieschopnosti organizácie. Stáva sa zásadnou zložkou podstatných rozhodujúcich faktorov pri účinnosti konkurencieschopnosti firmy a prispieva k prosperite firmy, ktorú môže veľmi výrazne ovplyvňovať. Konkurenčná schopnosť organizácie a tým aj jej úspešnosť a uchytenie sa na trhu nezáleží iba na jej ekonomickej moci, ale tiež aj na sile a vplyvu jej kultúry.[2]

Stratégie konkurencie schopnosti

Rozlišujeme tri generické nástroje podnikovej konkurencieschopnosti

- a. *Stratégia „cenového vodcu“* – je prípad stratégie, kedy spoločnosť predáva rovnakú dodávanú kvalitu avšak za nižšiu cenu než ponúka konkurencia. Ak si firma zvolí tento postup stratégie bude vyžadovať u zamestnancov vysoko produktívny produkčný proces a nízko nákladovú pracovnú silu. V tomto prípade je adekvátne aby bola firemná kultúra orientovaná na prvom mieste procesne a až tak výdavkovo.
- b. *Stratégia „najlepší servis“* – je využívaná v situácií, kedy podnik preskúmava potreby konkrétneho zákazníka a snaží sa ich naplňovať lepšie ako jej konkurenti. Preto je potrebné aby organizácia vybudovala u zamestnancov záujem, aby sa plne snažili pochopiť ciele podniku a aby sa naplno snažili naplňovať očakávania zákazníkov. To je prípad, kedy je firemná kultúra orientovaná výsledkovo a každý musí vykonávať to, čo si vyžadujú špecifikácie konkrétneho zákazníka a konkrétnej zákazky. Tento spôsob stratégie väčšinou využívajú práve podniky zamerané na poskytovanie služieb.
- c. *Stratégia „produktový vodca“* – podnik napreduje pred konkurenciou tým, že poskytuje produkt s lepšími parametrami, než má k dispozícii konkurent. Práve preto si firma zostavuje skupinu zamestnancov, ktorá je schopná vytvárať a zostavovať nové inovované produkty, ktoré dokážu konkurovať produktom s know-how. Tým musí byť poskytnutá voľnosť a priestor pre atmosféru, v ktorej sú schopní tvoriť. To je možné docieľiť iba v tej podnikovej kultúre, ktorá je orientovaná hlavne na výsledok, pretože takýto zamestnanci väčšinou neznášajú ak ich niekto obmedzuje predpismi a normami, či prísne manažérske prostredie. [6]

To dokazuje aj grafické znázornenie Obr. 1, ktoré bolo vytvorené na základe vykonanej štúdie vo viacerých podnikoch v Slovenskej poľnohospodárskej univerzite v Nitre. [6]



Obr. č. 2. Ako radšej pracuješ

Zdroj: SEDLIAKOVÁ, I. – LENČEŠOVÁ, L. 2012. *Podniková kultúra ako nástroj konkurencieschopnosti*. [online]. *Acta oeconomica et informatica*, Mimoriadne č.-Specian n. Ročník 15, Číslo 2012. Dostupné na internete:

<[http://www.fem.uniag.sk/acta/sk/13/uvod/obsah/2012/mimoriadne_-_special_n./](http://www.fem.uniag.sk/acta/sk/13/uvod/obsah/2012/mimoriadne_-_special_n/)

Rozhodnutie aký typ stratégie si firma zvolí predovšetkým od požiadaviek a zvyklostí konkrétneho trhu na ktorý chce podnik vstúpiť, od očakávaní a požiadaviek zákazníkov ktorý samotný trh ovplyvňujú, ale aj od samotného zamestnaneckého a ekonomického potenciálu, ktorým firma disponuje. Pre organizáciu je obvyklé realizovať len jednu formu stratégie konkurencieschopnosti. Ak nastane prípad, že sa firma rozhodne využiť kombinovanie stratégií, napríklad „cenového vodcu“ so stratégiou „najlepší servis“ pravdepodobným výsledkom bude, že skončí s ešte vyššou cenou ako firma s firemnou stratégiou nízkej ceny a síce s horším servisom. Tým príde o podstatnú časť zákazníkov. [6]

Sú situácie ak organizácia pôsobí na dvoch alebo viacerých odlišných trhoch. Vtedy môže nastať situácia, že hodnota značky a kultúry firmy, ideálna na jednom trhu bude znehodnocovať jej meno na druhom trhu. V takýchto prípadoch je lepšie, aby si firma vytvorila podniky dva s odlišnou stratégiou, produktom, pracovníkmi a rozdielnou hodnotou značky.[6]

Záver

Obsahom kultúry každej spoločnosti sú predpoklady, hodnoty a všetky pravidlá, ktoré sú aplikované. Podnikovou kultúrou je značne ovplyvnený celý rad javov a procesov ktoré v nej prebiehajú. Kultúra podniku je proces ktorý je veľmi komplikovaný a náročný na čas a poznatky. Existuje množstvo pohľadov a názorov akými je možné kultúru každej spoločnosti podrobne skúmať. Samotný výber skúmania a náležitého zlepšenia podnikovej kultúry priamo závisí od finančných

možností každého konkrétneho podniku, ktoré je ochotný do tejto činnosti investovať. [4]

Na podnik ako celok možno tiež nazerať ako na určitý druh kultúrneho systému. Podniková kultúra existuje v každom podniku a je preň jednoznačná. Ak má byť fungovanie podniku úspešné je nutné, aby podnik bol vnútorne integrovaný a pôsobil navonok stabilizovane a dôveryhodne. Silná podniková kultúra, ktorá môže mať svoju pozitívnu i negatívnu podobu, výrazne ovplyvňuje pracovné konanie a výkonnosť zamestnancov. Zároveň spoluvytvára originálnu a neopakovateľnú tvár firmy, potrebnú pre získanie vlastnej identity vo vzťahu k zákazníkom a ostatným reprezentantom ekonomického a spoločenského okolia. Formovanie alebo zmenu podnikovej kultúry nie je možné nechať na náhodu. Vlastníci firiem, či manažéri, často nevenujú pozornosť formovaniu pozitívnej kultúry. Podceňujú cieľenú prácu s ľuďmi a nedokážu formovať kultúru zameranú na výsledky. Radi zotrávajú na mocenskej kultúre, čo často vedie ku konaniu zamestnancov v rozpore so záujmami firmy a tým i k zníženiu jej úspešnosti. [7]

Literatúra:

1. LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I. a kolektív. 2004. Organizační kultura. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 176s. ISBN 80-247-0648-2.
2. KUBOVÁ, A. 2009. Podniková Kultura a její vliv na konkurenceschopnost podniku – Diplomová práce. Brno 2009. 84s.
3. BĚLOHLÁVEK, F. 1996. Organizační chování. 1. vyd. Olomouc: Rubico, s.r.o., 1996. 344s. ISBN 80-85839-09-1.
4. KOZUB, V. 2013. Kultúra firmy jako konkurenčný nástroj. Bakalárska práca. Košice. 2013. 59s.
5. VYSEKALOVÁ, J. – MIKEŠ, J. 2009. Image a firemná identita. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 192s. ISBN 978-80-247-2790-5.
6. SEDLIAKOVÁ, I. – LENČEŠOVÁ, L. 2012. Podniková kultúra ako nástroj konkurencieschopnosti. [online]. Acta oeconomica et informatica, Mimoriadne č.-Specian n. Ročník 15, Číslo 2012. Dostupné na internete: < http://www.fem.uniag.sk/acta/sk/13/uvod/obsah/2012/mimoriadne_-_special_n./>
7. Podniková kultúra. online [cit. 9.10.2013]. Dostupné na internete: www.euroekonom.sk/.../Teoria-Diplomova-praca-Podnikova-kultura.pdf

Summary

Príspevok sa zaoberá podnikovou kultúrou a jej vplyvom na konkurencieschopnosť. V prvej časti popisuje význam podnikovej kultúry, charakteristiku podnikovej kultúry a delenie organizačných štruktúr. Druhá časť je zameraná na vznik a vývoj podnikovej kultúry, taktiež sa zameriava na merania a

skúmanie podnikovej kultúry. Posledná časť popisuje vplyv podnikovej kultúry na konkurencieschopnosť.

Kľúčové slová:

podniková kultúra, konkurencieschopnosť, podnik,

Adresa autora:

Ing. Iveta Podoláková

Technická univerzita v Košiciach, Letecká fakulta, Katedra manažmentu leteckej prevádzky

Rampová 7, 041 21 Košice

tel.: 0908 381 007

e-mail: iveta.podolakova@gmail.com

Zvyšování výkonnosti pomocí activity-based costing a teorie omezení

Increasing performance using activity-based costing and the theory of constraints

Jindřich POKORA

Úvod

Předmětem práce je propojení metod activity-based costing (ABC) a time-driven activity-based costing (TDABC) s teorií omezení (TOC) na úrovni analýzy výrobního procesu s cílem formulovat doporučení pro podnikovou strategii.

V práci jsou použity výstupy ABC konkrétního podniku. Management podniku by měl být schopen na základě uvedených metod určit, jaké výrobky či služby dále produkovat či na jaký segment zákazníků z existujícího portfolia se zaměřit, aby došlo k růstu výkonnosti podniku. Výkonnost je v práci vyjádřena ziskem.

Teoretická východiska

ABC odhaluje, jak nákladné jsou pro podnik jednotlivé činnosti, potažmo procesy, čehož lze využít při zjišťování, jak velký zisk podniku plyne z určitého zákazníka či produktu. ABC je svým pojetím alokací spíše plných nákladů (Král, 2010, p. 177), hodí se proto zejména pro strategická či dlouhodobá rozhodnutí. Pouze v dlouhém období je totiž podnik schopen měnit všechny zdroje a s nimi spojené náklady.

Systém ABC vznikl v 70. a 80. letech v průmyslovém sektoru v USA. Větší pozornost tato metoda získala zejména díky článkům Coopera a Kaplana na konci 80. let. ABC byl prezentován jako sofistikovaná metoda alokace nákladů odhalující neziskové produkty, schopná využití jako nástroje tvorby podnikové strategie (Cooper a Kaplan, 1988, p. 96-103). Náklady jsou v ABC alokovány na aktivity (činnosti), které jsou dále přiřazovány definovaným nákladovým objektům, obvykle produktům či zákazníkům.

ABC systém stagnoval v 90. letech, zejména kvůli své složitosti a nákladnosti, model nebyl schopen zachytit komplexnost a proměnnost procesů a jeho implementace trvala příliš dlouho (Kaplan a Anderson, 2004, p. 131-132). V reakci na to uvedl Kaplan a Anderson metodu TDABC, která si klade za cíl odstranit

problémy klasického ABC. V TDABC doba vykonání dané aktivity vychází z odhadu manažera, tyto aktivity zároveň mohou být členěny na více druhů za účelem zachycení proměnlivosti prováděných činností. Pro určení hodnoty cost driveru, tj. klíče pro přiřazení, se následně doba vykonání dané aktivity násobí náklady na časovou jednotku, jež udávají, kolik stojí jedna minuta dané aktivity. Tímto způsobem je podnik schopen docílit alokace nejen přesnější, ale i méně náročné na zpracování a snáze měnitelné díky používání pouze dvou proměnných u každé aktivity (Kaplan a Anderson, 2004, p. 132-133).

Reálné výhody TDABC jsou ovšem menší než Kaplan a Anderson popisovali (Gervais, Levant a Ducrocq, 2010, p. 13-14). Lepší schopnost TDABC zachytit proměnnost a komplexnost procesů zvýhodňuje tuto metodu proti klasickému ABC zejména v oblasti poskytování služeb, kde dochází k rozšíření těchto problémů ve větší míře než v průmyslu (Ratnatunga a Waldmann, 2010, p. 18). Nejvýhodněji se TDABC jeví pro podniky služeb s vysokým podílem osobních a IT nákladů (Tse a Gong, 2009, p. 52). Klasický model a TDABC mohou být v rámci jednoho podniku kombinovány. Např. v rámci klasického modelu může být použit TDABC (Gervais, Levant a Ducrocq, 2010, p. 14). Pro analýzu výstupů metody pomocí teorie omezení je důležité, že použitím TDABC je podnik schopen zjistit využití kapacit jednotlivých aktivit přímo z modelu. V případě klasického ABC je nutné využití kapacit jednotlivých činností vypočítat dodatečně.

Od počátku 90. let se objevuje snaha porovnat a propojit ABC a TOC, neboť tyto metody mají shodný cíl v podobě růstu výkonnosti podniku pomocí změn ve výrobním procesu, jejich doporučení se ovšem obvykle liší. Obě metody lze integrovat v tzv. rozšířeném ABC, kdy je do ABC alokace zakomponováno hledisko omezenosti zdrojů, které se projevuje v úzkém místě (Kee, 1995, p. 60). Nepřesnosti TOC spočívají v považování některých provozních nákladů za fixní, slabina ABC na druhou stranu spočívá v proporcionálním chování nákladů aktivit (Massood, 1998, p. 43). TOC je obecně považováno za přesnější v krátkém období, ABC v dlouhém období (Fritzsche, 1998). Na základě simulací bylo odvozeno, že v dynamickém prostředí ABC vždy generuje vyšší zisky než TOC. TOC dosahuje vyšších výnosů, ovšem za cenu vyšších nákladů. Pro vytvoření dlouhodobě úspěšného hodnototvorného řetězce je nejvhodnější kombinace ABC a TOC v jednom modelu (Cooper, Bray a Parzen, 2007, p. 4-6).

Interpretace výstupů ABC modelu

Pro tvorbu strategie jsou důležitá doporučení, na jaké produkty, zákazníky či zákaznické segmenty by se měl podnik v budoucnosti zaměřit. Výstupy ABC lze dále analyzovat pomocí TOC, ze kterého je v práci využíván zejména krok identifikace omezení. Omezení je cokoliv, co limituje systém v dosažení vyšší výkonnosti. Jde obvykle o omezení spojená s poptávkou, zdroji či pravidly (Goldratt, 1990). Cílem je identifikovat aktivitu, která je v podniku nejvytíženější, a dále zjistit, které produkty poskytují v daném procesu nejvyšší průtok, pohledem

nákladového účetnictví nejvyšší krycí příspěvek. Teorie omezení vnáší do ABC analýzy prováděné statickým pohledem, kdy není rozlišováno mezi variabilními a fixními náklady, dynamický prvek platný v krátkém období.

V případě podniku poskytujícího služby, který je v další části práce analyzován, existují jediné náklady na celý systém, které jsou v krátkém období fixní (Drucker, 2000, p. 108). Nalézání nejvyššího průtoku, příp. krycího příspěvku, tak lze ztotožnit se snahou o maximalizaci výnosů z hlavní činnosti. Identifikace nejvytíženější aktivity je platná za podmínky, že úzkým místem podniku není poptávka či jiný faktor nespočívající v aktivitách samotných. Daný způsob rozhodování odpovídá krátkému období, kdy podnik není schopen průtok úzkého místa ovlivňovat. V dlouhém období lze úzké místo v rámci aktivit měnit, vždy je třeba zohlednit úzké místo, které je relevantní pro daný časový okamžik. Kombinace ABC a TOC je také snahou o formulaci jediného doporučení pro řízení podniku místo rozdílných doporučení vycházejících z aplikace obou metod odděleně.

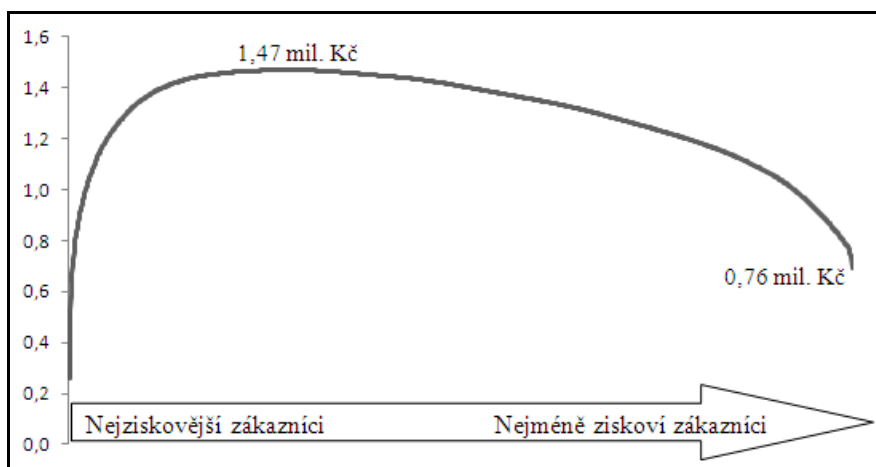
Současný výskyt ziskových i neziskových zákazníků či produktů lze považovat za poměrně obvyklý případ. Pro tuto situaci je typický graf tzv. velrybí křivky (whale curve), viz obr. č. 1. Nabízí se řešení v podobě odklonu od neziskové produkce či neziskových zákazníků za účelem růstu zisku. To lze doporučit pouze v případě neexistence komplementárních vazeb mezi produkty (ztrátový produkt není podmínkou pro daný objem prodeje ziskového produktu) a při zanedbatelných problémech dělitelnosti výrobních faktorů, tj. při snadném snižování kapacit podniku. Např. automobily může podnik nakupovat pouze po jednotlivých kusech, nelze tak obvykle optimalizovat pro 5,3 automobilu. Náklady z částečně nevyužitého 6. automobilu poté snižují zisk z produktů, k jejichž realizaci slouží. Daný jev nastává pochopitelně i u lidských zdrojů. Tento problém narůstá v menších podnicích, které mívají v rámci podniku unikátní pracovní pozice, a náklady na práci těchto specialistů lze ovlivňovat pomocí úpravy pracovní doby obvykle velmi málo. Jako alternativa k nákladnému snižování podnikových kapacit se nabízí postupné nahrazování méně ziskových zákazníků zákazníky ziskovějšími při maximálním využití kapacit. Změna v zákaznické struktuře s sebou nese určité náklady, ziskovější zákazníci na druhou stranu zvyšují ceteris paribus zisk.

Případová studie interpretace výstupů ABC modelu

Právní forma zkoumaného podniku je společnost s ručením omezením, podnik zaměstnává přibližně 15 pracovníků, jde tedy o malý podnik. Hlavní činností podniku je kontrola rentgenových měřicích zařízení na území České republiky.

Autor provedl ABC alokaci na základě dat roku 2011, kde byli nákladovými objekty jednotliví zákazníci. Přiřazeny jsou všechny náklady související s hlavním podnikovým procesem, není rozlišováno mezi variabilními a fixními náklady.

Graf na obr. č. 1 zobrazuje kumulativní souhrn zisků z jednotlivých zákazníků. Zákazníci jsou na vodorovné ose seřazeni od nejziskovějšího po nejméně ziskového, zisk, který přinášejí, se postupně přičítá.



Obr. č. 1 Kumulativní souhrn zisků ze zákazníků ve zkoumaném podniku

Zdroj: vlastní tvorba.

Obr. č. 1 popisuje situaci, kdy z celkového počtu 1 300 zákazníků je 360 (tj. 28 %) z nich ziskových, zbytek představují ztrátoví zákazníci. Pokud by podnik obsluhoval pouze ziskové zákazníky a zároveň by byl schopen odpovídajícím způsobem snížit kapacity (tzn. vyhnout se nákladům, které jsou přiřazeny ztrátovým zákazníkům), představoval by jeho zisk 1,47 mil. Kč místo přibližně 0,76 mil. Kč. Provedená zjištění v zásadě odpovídají publikovaným výstupům ABC, kdy 20-25 % zákazníků generuje 200-300 % zisku (Cooper a Kaplan, 1988, p. 97; Cooper a Kaplan, 1991, p. 134). Ve zkoumaném případě 28 % zákazníků generuje 193 % zisku.

Na výsledky ABC lze pro formulaci doporučení pro podnikovou strategii aplikovat segmentaci zákazníků. Na rozdíl od segmentace trhu, běžně používané při tvorbě podnikové strategie, jsou podle známých kritérií rozdělování do skupin pouze stávající zákazníci. I přes tuto skutečnost je segmentace v rámci ABC užitečná, neboť poskytuje východiska pro rozhodování, na kterou skupinu zákazníků by se měl podnik zaměřit. Zároveň dává podniku jiný druh informací než marketingově orientovaná segmentace. Nejjednodušší situace při aplikaci zákaznických segmentů nastává v případě, kdy podnik již disponuje analýzou zákaznických segmentů. Poté stačí přiřadit každému obsluženému zákazníkovi v ABC modelu označení daného segmentu. Pokud podnik nedisponuje zpracovanou segmentací, lze ji odvodit na základě různých parametrů dostupných v ABC modelu. Např. je možné zákazníky dělit podle jejich náročnosti na určitou podnikovou aktivitu, vhodné je zvolit aktivitu, která představuje úzké místo. Podnik tak získá přehled o segmentaci zákazníků podle ziskovosti vzhledem k omezení hlavního podnikového procesu. Výsledky aplikování segmentace na rozdělení zákazníků podle ziskovosti lze zkoumat vizuálně na grafech či pomocí statistických metod.

Pro formulaci doporučení je třeba určit omezení v hlavním podnikovém procesu. Praktické využití kapacit zkoumaného podniku bylo v roce 2011 přibližně 85 %, což odpovídá obvyklé maximální praktické kapacitě uváděné literaturou (Petřík, 2007, p. 626). Omezení tedy pravděpodobně nespočívá v poptávce. Nepředpokládá se také, že by omezení spočívalo v jiném faktoru než v aktivitách, lze tedy přistoupit k analýze aktivit. Na základě analýzy vytíženosti podnikových aktivit, kdy je zjišťován maximální možný počet obsloužení jednotlivých typů zákazníků, byla jako nejvytíženější identifikována konkrétní aktivita.

Náročnost aktivity je ovlivňována strukturou služeb, které tato aktivita produkuje. Tento vliv je uveden v tab. č. 1, podnik rozlišuje u zvolené aktivity 4 typy služeb. V tab. č. 1 jsou v prvním sloupci uvedeny jednotlivé služby vč. jejich relativní náročnosti v závorkách. V dalších sloupcích jsou uvedeny průměrné počty služeb vykonané u zákazníka A a zákazníka B ve zkoumaném roce. Celková náročnost je sumou součinů relativních náročností jednotlivých služeb a jejich odpovídajících počtů. Relativní náročnost je poté přepočtem vypočítaných hodnot na procenta.

Tab. č. 1 Náročnost zákaznických segmentů na zdroj úzkého místa

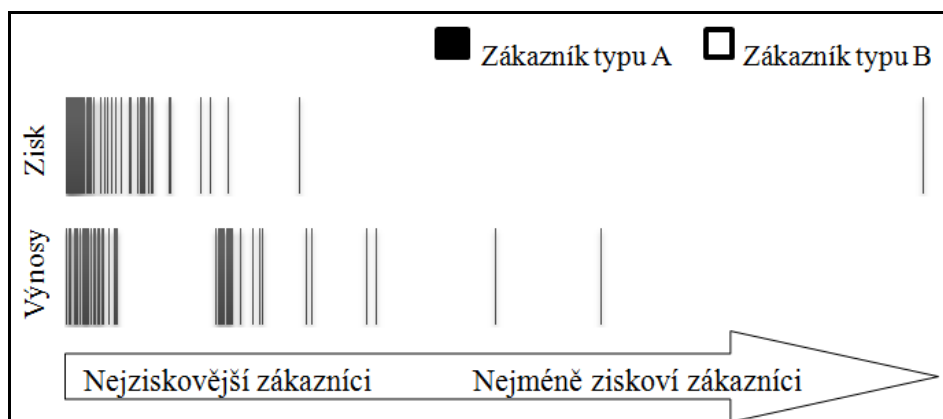
Vliv typu služby na zdroj v úzkém místě podle relativní náročnosti	Počet služeb u zákazníka A	Počet služeb u zákazníka B
Služba 1 (13 %)	2,5	0,9
Služba 2 (66 %)	4,2	1
Služba 3 (10 %)	2,7	0
Služba 4 (11 %)	0	0,6
Celková náročnost	3,37	0,84
Relativní náročnost celkem (100 %)	80 %	20 %

Zdroj: vlastní tvorba.

Z tab. č. 1 vyplývá, že průměrný zákazník A byl v rámci úzkého místa 4krát náročnější na obsloužení než zákazník B (80 % vs. 20 %). Podnik je tak v rámci svých provozních aktivit schopen nahrazovat 4 zákazníky B za jednoho zákazníka A při konstantním využití kapacity úzkého místa. Pro zjištění, který zákazník je pro podnik se současnými zdroji a procesy výhodnější, zbývá tuto náročnost porovnat s průměrným ziskem z daných typů zákazníků. Průměrný zisk ze zákazníka A je 19 220 Kč, průměrný zisk ze zákazníka B je -290 Kč. Díky záporné hodnotě zisku u zákazníka B je jasné, že výhodnější bude zaměřit se na zákazníky typu A. Pokud by oba průměrné zisky byly kladné, výhodnost by určovala vyšší hodnota po vynásobení daného zisku s převrácenou hodnotou relativní náročnosti na zdroj úzkého místa (v případě A $(1/0,8)=1,25$ a v případě B $(1/0,2)=5$).

Autor aplikoval segmentaci zákazníků zkoumaného podniku, zákazníci byli rozděleni na dva druhy podle již existujících kritérií. Počet zákazníků typu A byl 55 a typu B 1245. Výsledek popisuje obr. č. 2. Zákazníci jsou v horním pruhu

označeném „Zisk“ seřazení sestupně podle ziskovosti v ABC modelu, v dolním pruhu označeném „Výnosy“ jsou seřazení podle výnosů vzhledem k jejich náročnosti na obsluhu v úzkém místě. Náročnost na obsluhu vychází z předcházející analýzy úzkého místa v tab. č. 1 v prvním sloupci. Na rozdíl od průměrné náročnosti byla vypočítána náročnost pro každého zákazníka zvlášť podle služeb, které čerpal. Zákazník A na obr. č. 2 vykresluje černou svislou úsečku, zákazník B bílou.



Obr. č. 2 Rozložení zákaznických segmentů podle ziskovosti

Zdroj: Vlastní tvorba.

Ze schématu na obr. č. 2 je vizuálně patrné, že typ zákazníků A je obecně výnosnější vzhledem k úzkému místu i ziskovější než typ zákazníků B. Za předpokladu, že by se podniku podařilo nahradit zákazníky B za odpovídající počet zákazníků A, lze modelovat změnu zisku v krátkém období pomocí změny výnosů. Hladina nákladů při takové změně ve struktuře zákazníků totiž zůstává u podniku poskytujícího služby přibližně konstantní. V tomto konkrétním případě krátké období odpovídá přibližně jednomu roku. Průměrný výnos na zákazníka A byl v roce 2011 roven 32 660 Kč. Nahrazením 1245 zákazníků B podnik získá 311 zákazníků A (poměr nahrazování 4:1 podle relativní náročnosti viz tab. č. 1), celkem by obsluhoval 366 zákazníků A, výnosy z provozní činnosti by tedy činily $366 \times 32\,660 \text{ Kč} = 11\,953\,560 \text{ Kč}$. Výše provozního zisku by byla přibližně 6,4 mil. Kč. Reálně by se podniku zřejmě nepodařilo nahradit všechny zákazníky B za zákazníky A, cenná je proto informace, že nahrazení 1 % zákazníků B za zákazníky A přináší zvýšení výnosů o přibližně 1 % při konstantních nákladech, z čehož lze spočítat, že by došlo ke zvýšení zisku o přibližně 9 %.

Dalším článkem analýzy je zkoumání dopadů změny ve struktuře zákazníků v dlouhém období. Autor vychází z analýzy krátkého období s touto změnou, že podnik bude schopen v dlouhém období přizpůsobit své zdroje změněné zákaznické struktury, aneb bude moci snižovat náklady pomocí redukce nevyužitých kapacit. Víme-li, že je podnik schopen při současné kapacitě obsloužit 366 zákazníků A za

rok, a disponujeme-li výsledky ABC modelu ohledně průměrné ziskovosti zákazníka A, lze po vynásobení těchto hodnot spočítat odhad provozního zisku, ten činí přibližně 7 mil. Kč, což je o asi 10 % více než v odhadu provedeném na základě krátkého období. Výnosy by byly shodné s krátkým obdobím, náklady by poklesly o 0,7 mil. Kč, tj. o cca 12 %.

Výsledky analýz shrnuje tab. č. 2. Z předchozích výpočtů i z tabulky je patrné, že hlavním zdrojem potenciálního vyššího zisku je změna ve struktuře zákazníků spočívající v přechodu od typu B k typu A. TOC i ABC predikují podobné změny díky převládajícímu vlivu růstu výnosů nad úsporami z poklesu nákladů. Je možné říci, že přechod od zákazníků B k zákazníkům A se projeví z 90 % na straně výnosů a z 10 % na straně nákladů, z čehož plyne, že dominantní část přínosů ze změny zákaznické struktury se projeví již v krátkém období.

Tab. č. 2 Výsledky ABC a TOC analýzy

Období	Změna zákazníků	Výnosy	Náklady	Zisk
Krátké	B ↓ o 100 %, A ↑ o 565 %	12 mil. Kč	5,6 mil. Kč	6,4 mil. Kč
	B ↓ o 1 %, A ↑ o 5,65 %	↑ o 0,9 %	-	↑ o 9,2 %
Dlouhé	B ↓ o 100 %, A ↑ o 565 %	12 mil. Kč	4,9 mil. Kč	7,1 mil. Kč
	B ↓ o 1 %, A ↑ o 5,65 %	↑ o 0,9 %	↓ o 0,1 %	↑ o 10,1 %

Zdroj: vlastní tvorba.

Diskuze použitého postupu

Jeden z hlavních zdrojů nepřesností v uvedeném postupu představuje zjednodušení různorodosti zákazníků pouze na dva segmenty, které jsou reprezentovány průměrnou ziskovostí. Obecně lze pro zpřesnění metody členit zákazníky či produkty do většího počtu relativně homogenních skupin.

Na výsledný potenciální zisk má vliv také relativní velikost skupin. Velikost takto vypočítaného potenciálního zisku, kdy existence malé velmi ziskové skupiny zákazníků bude určovat dosažitelný zisk, se zásadně liší od situace, kdy podnik rozlišuje mezi dvěma přibližně stejně velkými zákaznickými skupinami. Tento problém lze částečně vyřešit následující úvahou.

Podle odhadované změny zisku lze také určit maximální možné náklady na žádoucí změnu v zákaznické struktuře, aby prosazení takové změny bylo pro podnik ekonomicky výhodné. Pokud víme, že získání 1 zákazníka A místo 4 zákazníků B zvýší zisk v dlouhém období o zhruba 20 tis. Kč ročně, náklady na žádoucí změnu v zákaznické struktuře by neměly převýšit tuto diskontovanou částku. Lze předpokládat, že získávání stále dalších zákazníků A na úkor zákazníků B bude spojeno s progresivně se zvyšujícími náklady, zároveň však dodatečné výnosy související s těmito zákazníky jsou stabilní. Je tedy možná existence určitého optima, tedy mezního zákazníka, od kterého již pro podnik nebude výhodné další zákazníky A získávat. V případě malého velmi ziskového zákaznického segmentu

bude získávání takových zákazníků pravděpodobně nákladnější než v případě, kdy chce podnik získat zákazníky z relativně velkého segmentu, který má nižší ziskovost. Potenciální zisky podniku po započítání nákladů na změnu zákaznické struktury v obou situacích by se tak měly oproti původní situaci vzájemně přiblížit.

Informace ohledně přírůstků zisku při změně zákaznické struktury jsou důležité pro sestavení marketingového plánu navazujícího na strategii. Podnik je schopen určit, zda se získávání dalších zákazníků vyplatí, a je schopen díky pohledům ABC i TOC pozitivní efekty změny zákaznické struktury na podnikové procesy rozdělit na krátkodobé a dlouhodobé.

Analýza dlouhého období pomocí ABC byla zpracována na základě konstantní kapacity úzkého místa. V dlouhém období lze ovšem kapacity měnit – úzkým místem se může stát jiná aktivita, poptávka či jiný faktor. Výsledná výkonnost podniku se tak může lišit od té, která je naznačena uvedeným postupem, jenž maximalizuje tvorbu hodnoty při daných aktivitách a zohledňuje úspory nákladů při dané kapacitě podniku vyjádřené neměnným úzkým místem.

Závěr

Metody ABC i TOC si kladou za cíl formulaci doporučení na základě analýzy podnikových procesů za účelem růstu výkonnosti, obvykle se ovšem jejich doporučení liší. Předmětem této práce bylo propojit obě metody, neboť každá má své přednosti a slabiny. Odlišnosti spočívají zejména ve vypovídací schopnosti vzhledem k časovému horizontu plánování. ABC je obecně vhodnější pro strategické a dlouhodobé řízení, TOC pro taktické až operativní řízení.

Propojení metod navržené v této práci vychází z výsledků ABC modelu. Pomocí analýzy úzkého místa a ziskovosti podle ABC jsou identifikováni zákazníci, na které by se měl podnik zaměřit. Úzké místo určuje, v jakém poměru je podnik schopen zákaznické segmenty vzájemně substituovat, na základě tohoto poměru lze vypočítat změnu zisku po změně zákaznické struktury. Dále je možné díky propojení ABC a TOC specifikovat, zda se změna v zisku projeví již v krátkém či až v dlouhém období. Pomocí odhadované změny zisku lze určit nejvyšší ekonomicky přijatelné náklady na získání žádoucího typu zákazníků. Daný postup lze analogicky aplikovat také na produkty místo zákazníků.

Doporučení pro podnikovou strategii na základě uvedené případové studie spočívají v zaměření se na zákazníky typu A, kteří by byli preferováni před zákazníky typu B, přičemž většina přínosů z žádoucí změny zákaznické struktury se projeví již do 1 roku od změny. Nahrazení 1 % zákazníků typu B zákazníky typu A přinese podniku ceteris paribus zvýšení zisku o přibližně 9 % v krátkém období a o další 1 % v dlouhém období.

Literatura:

1. COOPER, Robin, David A. BRAY a Michael I. PARZEN. Who Wins in a Dynamic World: Theory of Constraints Vs. Activity-Based Costing?. *North American Assoc. for Computational Social and Organizational Science (NAACSOS) Conference*. 2007.
2. COOPER, Robin a Robert S. KAPLAN. Measure Costs Right: Make the Right Decision. *Harvard Business Review*. 1988, roč. 66, č. 5, s. 96-103. ISSN 0017-8012.
3. COOPER, Robin a Robert S. KAPLAN. Profit Priorities from Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*. 1991, roč. 69, č. 3, s. 130-135. ISSN 0017-8012.
4. DRUCKER, Peter Ferdinand. *Výzvy managementu pro 21. století*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 187 s. ISBN 807261021x.
5. FRITZSCH, Ralph B. Activity-Based Costing And The Theory Of Constraints: Using Time Horizons To Resolve Two Alternative Concepts of Product Cost. *Journal of Applied Business Research*. 1997/1998, roč. 14, č. 1. ISSN 0892-7626.
6. GERVAIS, Michel, Yves LEVANT a Charles DUCROCQ. Time-driven activity-based costing (TDABC): An initial appraisal through a longitudinal case study. *JAMAR*. 2010, roč. 8, č. 2, s. 1-20.
7. GOLDRATT, Eliyahu M. *Theory of constraints*. Great Barrington: North River Press, 1990, x, 161 s. ISBN 0884271668.
8. KAPLAN, Robert S. a Steven R. ANDERSON. Time-Driven Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*. 2004, roč. 82, č. 11, s. 131-138. ISSN 0017-8012.
9. KEE, Robert. Integrating Activity-Based Costing With the Theory of Constraints To Enhance Production-Related Decision-Making. *Accounting Horizons*. 1995, roč. 9, č. 4, s. 48-61. ISSN 0888-7993.
10. KRÁL, Bohumil, 2010. *Manažerské účetnictví*. 3. dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 660 s. ISBN 9788072612178.
11. MASSOOD, Yahya-Zadeh. Product-Mix Decisions Under Activity-Based Costing With Resource Constraints And Non-proportional Activity Costs. *Journal of Applied Business Research*. 1998, roč. 14, č. 4, s. 39-45. ISSN 0892-7626.
12. PETŘÍK, Tomáš. *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací - nákladová technika a komplexní manažerská metoda: ABC/ABM (Activity-based Costing / Activity-based Management)*. Praha: Linde, 2007, 911 s. ISBN 9788072016488.
13. RATNATUNGA, Janek a Erwin WALDMANN. Transparent Costing: Has the emperor got clothes?. *Accounting Forum*. 2010, č. 34. ISSN: 1838-0468.
14. TSE, Michael S. C. a Maleen Z. GONG. Recognition of Idle Resources in Time-Driven Activity-Based Costing and Resource Consumption Accounting Models. *JAMAR*. 2009, roč. 7, č. 2, s. 41-54.

Summary

In the terms of recommendations for business strategy in the area of business processes interconnection of activity-based costing and the theory of constraints can be implemented. In this work the model suggested is based on activity-based costing results that are further analysed particularly by identifying the constraint represented by a specific activity. Based on the time required to serve each customer segment and their profitability the worthiest segment is identified and according to the hypothetical focus on this group of customers a possible increase of earnings is calculated. This model allows the management to distinguish between short-term and long-term benefits of such measures. Short-term benefits are represented mainly by increased revenues stemming from the change in customer segments served based mainly on the ideas from the theory of constraints. Long-term benefits are calculated using activity-based costing results and considering the limits of the business constraints. In this work the proposed model has been applied to a specific company and its results have been discussed.

Klíčová slova:

activity-based costing, teorie omezení, výkonnost, strategie

Adresa autora:

Ing. Jindřich Pokora
Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta
Katedra podnikového hospodářství
Lipová 41a, 602 00 Brno-Pisárky
tel.: +420 549 491 786
fax.: +420 549 491 720
e-mail: pokoraj@gmail.com

Podnikanie obce – Nástroj komunálnej sociálnej politiky?

Entrepreneurship of Municipality – A Tool of the Municipal Social Policy?

Ladislav POLIAK

Úvod

Podnikanie je činnosť vlastná jednotlivcom už od počiatku histórie. Podnikanie je realizované primárne súkromnými podnikateľmi, resp. obchodnými spoločnosťami podľa zákona č.513/1991 Zb. Obchodného zákonníka v znení neskorších predpisov a fyzickými osobami, podnikajúcimi na základe živnostenského oprávnenia v zmysle zákona č.455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov, tvoriacim hybnú silu transformácie zdrojov a ekonomického rozvoja spoločnosti. Ako bolo uvedené, tieto ekonomické jednotky tvoria základnú časť podnikajúcich subjektom. Opierajúc sa o úpravu podľa platného právneho stavu však realizujú podnikateľskú činnosť aj subjekty, ktorých primárnym účelom je práve kompenzovať zlyhanie podnikateľských subjektov. Ide rovnako o organizácie verejného, ako aj tretieho sektora. Obyvateľ a dokáže najviac ovplyvniť podnikanie obce, na území ktorej má trvalý pobyt, prípadne na území ktorej žije, alebo vykonáva svoje aktivity.

Podnikanie obce – všeobecné poznámky

Príjmy z podnikania obce sú jedným príjmov komunálnych rozpočtov, ktoré sú legálne ukotvené v §5 zákona č.583/2004 Z.z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy v znení neskorších predpisov. Možno konštatovať, že slovenská legislatíva pozná primárne dva spôsoby podnikania, ktoré môže obec využiť. Možno ich vymedziť nasledovne:

1. *Podnikanie priame* – Obec môže vo vlastnom mene podnikat' na základe živnostenského oprávnenia v zmysle zákona o živnostenskom podnikaní.
2. *Podnikanie nepriame* – Obec môže podnikat' prostredníctvom organizácií, ktoré založí, prípadne ovláda, resp. v ktorých má určitý podiel.

Ďalšia klasifikácia podnikania obcí je možná nasledovne:

1. *Ziskový princíp* – Obec môže podnikat' na základe živnostenského oprávnenia

podľa zákona o živnostenskom podnikaní, alebo prostredníctvom zriadenia, ovládania, či podielu v obchodnej spoločnosti, podľa Obchodného zákonníka. Tieto dva predpisy explicitne vnímajú akékoľvek podnikanie ako činnosť, ktorej účelom je dosiahnutie zisku (§2 ods.1 Obchodného zákonníka a §2 zákona o živnostenskom podnikaní).

2. *Neziskový princíp* – Obec môže podnikat' aj prostredníctvom zriadenia rozpočtovej či príspevkovej organizácie podľa §21-28 zákona č.523/2004 Z.z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy v znení neskorších predpisov. §28 predmetného predpisu explicitne povoľuje vykonávať podnikateľskú činnosť iba príspevkovým organizáciám. Je k tomu potrebné povolenie zakladateľa, v tomto prípade obce. Rozpočtová organizácia môže podnikat' len v prípade, že jej to povoľuje osobitný zákon. Ďalším spôsobom, ktorý obce využívajú, je zriadenie neziskovej organizácie poskytujúcej všeobecne prospešné služby podľa zákona č.213/1997 Z.z. o neziskových organizáciách poskytujúcich všeobecne prospešné služby v znení neskorších predpisov. §30 tohto zákona explicitne povoľuje takejto organizácii podnikat'. Posledným najbežnejším spôsobom podnikania obcí je založenie občianskeho združenia podľa zákona č.83/1990 Zb. o združovaní občanov v znení neskorších predpisov. Podnikanie na základe neziskového princípu musí spĺňať niekoľko požiadaviek – (1) kladný rozdiel medzi nákladmi na podnikateľskú činnosť a výnosmi z nej („zisk“) musí byť následne využitý v ďalšom podnikaní organizácie, prípadne ho možno využiť na podporu hlavnej činnosti organizácie. Znamená to, že tu nejde o zisk v podnikovo-hospodárskom vnímaní. Nerozdeľuje sa medzi akcionárov, resp. vlastníkov. Vždy sa investuje do ďalšej činnosti organizácie. (2) organizácia musí pre podnikateľskú činnosť viesť osobitné účtovníctvo, aby bolo možné jednoduchšie a transparentnejšie preskúmať hospodársky stav organizácie. (3) organizácia musí pre realizáciu zúčtovacích vzťahov z podnikateľskej činnosti používať osobitný bankový účet, iný než ktorý používa v prípade svojej hlavnej činnosti. Zámerom je taktiež dosiahnuť lepší prehľad o hospodárení organizácie.

Pri riešení problému podnikania obce je potrebné rozlišovať tzv.:

1. *Aktívne podnikanie* – Obec aktívne podniká vtedy, keď do podnikania vkladá určitý kapitál, pričom účelom daného kapitálu je zhodnocovať sa v rámci transformačného procesu a tvoriť zisk.
2. *Pasívne podnikanie* – Pasívne podnikanie obce možno vnímať v rozmere jej majetkovej politiky. Obec investuje do obstarania, údržby, či inovácie daného majetku, avšak jeho primárnym účelom je slúžiť ako verejný statok. Jeho prípadné prenajatie na súkromné použitie tak vytvára len príležitostný, pasívny príjem. Takéto pasívne podnikanie je v odbornej literatúre implicitne vnímané ako predmet komunálnej majetkovej politiky.

Sociálny rozmer podnikania obce

Z predchádzajúceho textu vyplýva, že podnikanie nemusí byť vždy realizované za účelom dosiahnutia zisku. Platí to najmä v podmienkach tretieho a verejného sektora. Podnikanie obce je v plnom súlade s jej poslaním, vymedzenom v zákone č.369/1990 Zb. o obecnom zriadení v znení neskorších predpisov. Podľa §1 ods.2 uvedeného predpisu je „základnou úlohou obce pri výkone samosprávy starostlivosť o všestranný rozvoj jej územia a o potreby jej obyvateľov“. Tento rozvoj realizuje obec prostredníctvom svojej politiky. Inými slovami, rozvoj obce je predmetom komunálnej politiky. Komunálna politika sa z hľadiska predmetu člení na niekoľko sektorových politík. Môže ísť o politiku finančnú, environmentálnu, bezpečnostnú, energetickú, či sociálnu a mnohé iné. Kumulácia týchto sektorových politík tvorí celkový obraz komunálnej politiky, zabezpečujúcej komplexný rozvoj obce. Pre potreby tohto príspevku je potrebné riešiť otázku sociálnej politiky obce.

Vymedzenie sociálnej politiky nie je jednoduché. Možno súhlasiť s konštatovaním Titmussa (1974, s.29), ktorý sociálnu politiku chápe ako činnosť, prostredníctvom ktorej je zabezpečovaný určitý minimálny sociálny štandard a určité príležitosti. Krebs (2007, s.17) dodáva, že účelom sociálnej politiky je kultivácia životných podmienok, dispozícií, osobnosti a kvality života človeka. Ako bolo spomínané, existuje členenie komunálnej politiky z hľadiska predmetu. Členenie podľa predmetu možno nájsť aj v prípade sociálnej politiky. Takéto členenie ponúka napríklad Potůček (1995), ktorý hovorí o (1) politike zamestnanosti, (2) politike sociálneho zabezpečenia, (3) politike zdravotnej, (4) politike vzdelávacej, (5) politike vo sfére bývania – politike bytovej a (6) politike rodinnej. Tieto parciálne sociálne politiky sú v praxi zabezpečované všetkými úrovňami verejnej správy buď spoločne, alebo samostatne.

Praktickú rovinu podnikania obcí je možné vnímať z hľadiska vymedzených subsystémov komunálnej sociálnej politiky. Medzi najčastejšie formy podnikania obcí v oblasti bytovej politiky je výstavba bytových domov a následný prenájom bytových jednotiek, nachádzajúcich sa v nich, či ponuka verejnoprospešných podnikov vo vlastníctve obcí v oblasti udržiavania čistoty a poriadku v okolí domov a obytných domov v súkromnom vlastníctve. Tieto služby sú poskytované za nižšie ceny než na trhu, keďže ich realizácia do určitej miery pôsobí ako pozitívna externalita vzhľadom na verejný záujem.

V oblasti zdravotnej politiky je najzaužívanejším spôsobom realizácie komunálnej sociálnej politiky založenie nemocnice ako súkromnej akciovej spoločnosti, či spoločnosti s ručením obmedzeným s výlučným vlastníctvom obce, resp. mesta. Iným spôsobom je založenie domovu sociálnych služieb, prípadne zariadenie pre seniorov v zmysle zákona č.448/2008 Z.z. o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č.455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov. Tieto subjekty môže obec založiť aj prostredníctvom obchodnej spoločnosti v jej vlastníctve, čo im umožní realizovať svoju činnosť ako klasickej obchodnej spoločnosti na trhu. Do popredia

sa tak dostane súkromnoprávny aspekt podnikania. Prirodzene služby, poskytované v takýchto zariadeniach, sú uhrádzané v zásade v rozsahu celkových, alebo priemerných mzdových a materiálnych nákladov na obsluhu jedného klienta. V prípade nepriameho podnikania môže obec na základe dohody výhodne prenajať, alebo poskytnúť prípadnému záujemcovi o založenie takéhoto zariadenia na území obce nehnuteľnosť, pričom do nájomnej zmluvy môže uviesť podmienky, ktoré budú zvýhodňovať obyvateľov danej obce.

Aktivity v oblasti rodinnej politiky mnoho obcí vyvíja obzvlášť prostredníctvom svojej majetkovej politiky. V rámci nej často krát prenajíma za nízke ceny, alebo prepožičiava svoj majetok pre potreby kultúrnych akcií, zamerané na rodiny s deťmi. Prípadne obce môžu prostredníctvom spomínaných spoločností, ktorých predmetom podnikania je výkon verejnoprospešných prác, omnoho lacnejšie vykonávať údržbu, renovovať, alebo postaviť detské ihriská, či posedenie v parku. Zaujímavou možnosťou by bola aktivita, na pomedzí majetkovej a daňovej politiky obce – znížená cena prenájmu parkovacieho miesta pre motorové vozidlo vo vlastníctve fyzickej osoby – rodiča do určitého veku dieťaťa. Cieľom tohto kroku by bolo jednak kompenzovať zvýšené výdavky, súvisiace s výchovou dieťaťa, ako aj zníženie rizika úrazu dieťaťa pri prechode po miestnych komunikáciách, ergo zvýšenie bezpečnosti.

Samozrejme nemožno opomenúť aj možnosť obce znížiť svojim podnikaním mieru nezamestnanosti v obci. Zníženie nezamestnanosti môže byť celoročné, alebo sezónne. Najmä v mestách a väčších obciach funguje sezónne zamestnávanie obyvateľstva v čase letných mesiacoch, súvisiace s prevádzkou verejných kúpalísk.

Perspektívy

Z rozhovorov s predstaviteľmi a zamestnancami prevažne ekonomických/finančných/majetkových oddelení rôznych obecných a mestských úradov na Slovensku vyplynulo niekoľko tvrdení, súvisiacich s realizáciou podnikateľských aktivít danej obce, resp. mesta.

1. Obce v drvivej väčšine nerealizujú aktívnu podnikateľskú činnosť. Je to determinované najmä skutočnosťou, že „*hlavným poslaním obce je poskytovať statky, ktoré nezabezpečí trh*“. Toto tvrdenie bolo už v predchádzajúcom texte rozobrané. V prípade, že na území obce neexistuje súkromný producent, alebo poskytovateľ nejakého statku, po ktorom je nezanedbateľný dopyt, je v súlade s hlavným poslaním obce snažiť sa zabezpečiť takúto produkciu vlastnými silami. Obec tak dokáže vyplňať medzery, vzniknuté na lokálnom trhu.
2. „*Podnikanie obce si vyžaduje relatívne vysoký vstupný kapitál*“. Založenie obchodnej spoločnosti prirodzene predpokladá zloženie počiatočného vkladu v určenom minimálnom objeme. Je pochopiteľné, že mnoho obcí, najmä malých, ktoré majú k dispozícii len rozpočet v objeme príjmov len niekoľko tisíc eur ročne, nebudú schopné určenú sumu zhromaždiť. Tento problém však môže byť veľmi jednoducho eliminovaný iniciovaním medziobecnej

spolupráce. Prirodzene takáto spolupráca môže neskôr, vzhľadom na mocenské boje o ovládnutie takto zriadenej spoločnej obchodnej spoločnosti, stroskotat'. Toto riziko však možno minimalizovať precíznou úpravou právnych vzťahov, predovšetkým práv a povinností zakladajúcich obcí, v zakladateľskej zmluve. Táto zmluva by bola dopredu schválená zastupiteľstvami všetkých obcí, ktoré by sa podieľali na založení takejto obchodnej spoločnosti, čo by zvýšilo jej formálnu, ako aj neformálnu záväznosť.

3. V súvislosti s rizikom panuje v podmienkach obcí na Slovensku názor, že podnikanie je, v porovnaní s činnosťou správy vecí verejných, vysoko rizikové. Podnik sa prirodzene nemôže spoliehať na relatívne stabilné toky, plynúce zo zdrojov verejných príjmov. Podnik sa pri financovaní svojich aktivít nemôže spoliehať na donucovací charakter, ktorým sa vyznačujú subjekty verejnej správy. Rovnako v podnikaní nesú vedúci pracovníci určitú mieru zodpovednosti za svoje rozhodnutia, ktorá nie je len pro forma, ale reálna.
4. Ďalším argumentom, ktorý predstavitelia obcí používajú proti zahájeniu podnikateľskej činnosti obce, je navýšenie administratívneho zaťaženia. Podnikateľská činnosť obce sa riadi podľa pravidiel, aplikovaných na podnikanie akéhokoľvek iného subjektu. Obec, nielen, v obchodnoprávných vzťahoch vystupuje ako akákoľvek iná súkromná osoba. V prípade príjmov z podnikateľskej činnosti vystupuje obec ako platca dane z pridanej hodnoty, ako aj daňovník dane z príjmu právnických osôb podľa §12 ods.2 a 3 zákona č.595/2003 Z.z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov. Táto daň sa podľa §13 ods.1 písm.e uvedeného predpisu nevzťahuje na predaj a prenájom majetku obce. Obce musia viesť osobitné účtovníctvo, v ktorom zaznamenávajú operácie, súvisiace s ich podnikateľskou činnosťou. Najmä malé obce majú veľké problémy s administratívnymi činnosťami, súvisiacimi s komunálnou správou. Podnikanie by teda naozaj viedlo ku zvýšeniu administratívnej záťaže, čo by mohlo mať za následok zvýšenie najmä mzdových výdavkov.
5. Posledným častým argumentom je, že obec realizuje svoju sociálnu politiku v rámci svojej hlavnej činnosti a nepotrebuje ju tým pádom nahrádzať podnikaním. Realizácia sociálnej politiky ako vedľajšieho efektu podnikateľskej činnosti obce, je však omnoho nákladovo efektívnejšia možnosť.

Záver

Vzhľadom na tvrdenia, uvedené v texte vyššie, je možné konštatovať, že perspektíva podnikania obcí na Slovensku nie je priaznivá. Predstavitelia slovenských obcí prevažne nevidia, alebo nechcú vidieť, dôvody pre zastrešovanie ďalších činností, založených na súkromnoprávnej regulácii.

Na Slovensku však jestvuje niekoľko dobrých príkladov toho, ako dokážu obce podnikat' a zároveň svojim podnikaním realizovať aj sociálnu politiku. Dobrým príkladom je ovládanie teplárenských a vodárenských spoločností, ktoré umožňujú obciam regulovať ceny. Dalším aspektom je prenájom bytov vo vlastníctve obce, ktorý obciam poskytuje dodatočný príjem, ale najmä plní bazálnu funkciu v oblasti sociálnej politiky – poskytnutie bezpečného miesta pre život.

Ako bolo uvedené, podnikanie obcí nie je práve zaužívaným fenoménom. Obce sa vo svojich podnikateľských politikách zameriavajú primárne na tvorbu podnikateľského prostredia na území obce. Jednou z mála podnikateľských aktivít, ktoré obce realizujú, je prevádzka spoločností, zabezpečujúcich údržbu obce. Možno by bolo vhodné, využiť začať pracovať aspoň s týmto, relatívne dostupným materiálom.

Literatúra:

1. KREBS, V. a kol. 2007. *Sociální politika*. Praha: ASPI, a.s., 2007. 504 s. ISBN 978-80-80-7357-276-1
2. POTŮČEK, M. 1995. *Sociální politika*. Praha: SLON (Sociologické nakladatelství), 1995. 142 s. ISBN 80-8585001
3. TITMUSS, R. M. 1974. *Social Policy: An Introduction*. London: Allen & Unwin, 1974. 160 s. ISBN 978-0043610183
4. Zákon č.83/1990 Zb. o združovaní občanov v znení neskorších predpisov
5. Zákon č.369/1990 Zb. o obecnom zriadení v znení neskorších predpisov
6. Zákon č.455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov
7. Zákon č.513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení nehorších predpisov
8. Zákon č.213/1997 Z.z. o neziskových organizáciách poskytujúcich všeobecne prospešné služby v znení neskorších predpisov
9. Zákon č.431/2002 Z.z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov
10. Zákon č.595/2003 Z.z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov
11. Zákon č.222/2004 Z.z. o dani z pridanej hodnoty v znení neskorších predpisov
12. Zákon č.523/2004 Z.z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy v znení neskorších predpisov
13. Zákon č.583/2004 Z.z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy v znení neskorších predpisov
14. Zákon č.448/2008 Z.z. o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č.455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov

Summary

The aim of submitted text is to provide a view on the issue of entrepreneurship of municipality and its possible positive impacts on its inhabitants. The article contains primarily a legislature analysis. In its last part there are analysed some perspectives of entrepreneurship of municipalities. This part is based on author's own conversations with representatives and employees of the municipal sphere in Slovakia.

Keywords:

Municipal policy, municipality, entrepreneurship, social policy.

Kľúčové slová:

Komunálna politika, obec, podnikanie, sociálna politika.

Adresa autora:

Bc. Ladislav Poliak
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta
Katedra verejnej ekonomiky a regionálneho rozvoja
Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica
tel.: +0421(0)949 073 129
e-mail: poliak.ladislav1@gmail.com

Elektronický marketing v podnikaní

Electronic marketing in business

Ján POPRENDÁ - Roman PAVLANSKÝ

Úvod

Vznik elektronického obchodu významne znížil vstupné prekážky pri obchodovaní s rôznymi typmi produktov. Pomocou internetu sú predajcovia schopní svoje produkty predávať rentabilne a efektívne. V súčasnosti sme svedkami neustáleho zrýchľovania rozvoja informačnej a komunikačnej technológie. Žijeme v dobe, kedy novým médium marketingovej komunikácie je internet, ktorý predstavuje rozsiahlu neustále sa rozvíjajúca počítačovú sieť, ktorá nie je vlastníctvom nikoho konkrétneho a nie je tiež nikým centrálné riadená. Vďaka internetu je dnes možné spojiť jednotlivé osoby i podnikateľské subjekty po celom svete, informácie sa stávajú široko dostupnými. Organizácie a firmy si vďaka internetu budujú nové a užšie vzťahy so svojimi zákazníkmi, aby efektívnejšie a účelnejšie predávali či distribuovali svoje produkty alebo služby. Elektronický marketing už nie je len doplnkom klasického marketingu, ale postupne sa stáva silným nástrojom súčasných manažérov.

Elektronický marketing

Vývoj elektronického marketingu ide dopredu veľmi rýchlo, pretože si osvojuje a plne využíva najmodernejšie technológie a to, čo platilo pred 5 rokmi, nemusí už platiť dnes v roku 2012.

V dnešnej dobe sa napríklad otvárajú nové možnosti marketingovej komunikácie pomocou sociálnych sietí a využitie rozšírenej reality. Z týchto dôvodov sa elektronický marketing v poslednej dobe definoval ako samostatný odbor, pretože kladie na manažéra nevyhnutnú potrebu orientovať sa aj v informačných technológiách a neustále si dopĺňať vzdelanie a sledovať trendy budúcnosti.

Elektronický marketing je teda odvodenou disciplínou využívajúcou poznatky z odborov informačných technológií a marketingu, takže je nutná aspoň základná znalosť oboch týchto odborov. Pre dnešného manažéra je teda nutné mať aj technické znalosti, aby mohol marketing vykonávať účinne a úspešne.

Elektronický marketing alebo tiež online marketing sa dá vymedziť rôzne. Využívanie služieb internetu pre realizáciu či podporu marketingových aktivít. [2]

Marketing na internete (on-line marketing) je kvalitatívne nová forma marketingu, ktorá môže byť charakterizovaná ako riadenie procesu uspokojovania ľudských potrieb informáciami, službami alebo tovarov pomocou internetu. [3]

História elektronického marketingu

- Internet má dnes už pomerne dlhú históriu, ale o naozajstnom elektronickom marketingu môžeme hovoriť až od konca minulého storočia.
- Reklama sa na internete začala objavovať od roku 1994, kedy časopis Wired spustil svoju elektronickú verziu HotWired, ktorej obsah sa líšil od pôvodného tlačeneho magazínu.
- Prvý banner sa objavil na stránkach HotWired 25. októbra 1994 a bol pochopiteľne motivovaný snahou získať finančné prostriedky na prevádzku webu.
- Prvá spoločnosť, ktorá pridala svoj banner s rozmermi 468x60px (neskôr štandard) na web HotWired bola AT & T. Počet internetových užívateľov bol však v tej dobe stále príliš nízky na to, aby sa mohol marketing na internete viac uplatniť. Situácia sa však neustále zlepšovala a firmy sa začali na internete prezentovať pomocou WWW stránok. Tie postupne nahrádzali či dopĺňali brožúry a katalógy a firmy začínali pomocou webových stránok predávať.
- Elektronický marketing sa objavil vo chvíli, keď firmy začali pomocou internetu zisťovať zákaznícke preferencie a názory. V tej dobe začal internet meniť marketing.

Vysvetlenie pojmov e-commerce, e-business a e-marketing

- **E-commerce** pojem má trochu užší záber oproti e-business. Zatiaľ čo e-commerce sa primárne sústreďuje na elektronické obchodovanie, e-business sa oblasti elektronického podnikania venuje komplexnejšie. [5]
- **E-business** v sebe zahŕňa obchodné procesy týkajúce sa celého reťazca od elektronického nakupovania, manažmentu zásobovania a spracovávania objednávok až po zákaznícky servis. Okrem toho tu taktiež patrí starostlivosť o vzťahy so zákazníkmi (CRM) a využívanie ERP systému, ale aj elektronické výmeny dokumentov (EDI, EDIFACT) a kooperácia obchodných partnerov. Komplexné nasadenie aplikácií a princípov e-businessu spoločnosti zaisťujú buď prostredníctvom vlastných IT oddelení alebo využívajú aspoň čiastočne služby systémových integrátorov. V praxi je častou alternatívou outsourcing IT riešenia. [5]
- **E-marketing** (elektronický marketing) je spolu s e-purchasingom (elektronickými nákupmi) zahrnutý v e-commerce. E-marketing je

predajnou stránkou e-commerce. Je zložený z komunikácie, podpory predaja, ale aj vlastného predaja tovarov a služieb prostredníctvom internetu. E-purchasing je druhou nákupnou stránkou. Zahŕňa firemné nákupy tovarov, služieb, informácií od on-line dodávateľov. V obchode obe stránky e-commerce spolu vytvárajú obrovské komerčné siete. [5]

Súčasnosť elektronického marketingu

V porovnaní s klasickým marketingom je elektronický marketing významnejší tam, kde sa používajú moderné technológie. Elektronický marketing z pohľadu vynaložených prostriedkov za klasickým marketingom ešte zaostáva, ale má väčšiu účinnosť. Dlhoo sme poznali len masívny marketing. Problém takého marketingu a reklamy spočíva v tom, že predáva bez znalosti zákazníka. Ľudia prestávajú klasickým reklamám veriť a snažia sa im vyhnúť. Napríklad hádžu reklamné letáky rovno do koša, alebo ich vopred odmietajú nápisom na schránke. Tiež prepínajú televízne programy a rozhlasové stanice v čase reklamy, alebo sa miesto ich sledovania venujú úplne iným veciam.

Ľuďom treba dať možnosť voľby, je dobré ich upútať, ale nenútiť k rozhodnutiu. Dobrá reklama by nemala prekážať a ani obťažovať. Je mylné klásť znamienko rovnosti medzi marketingom a reklamou.

Marketing je proces zisťovania potrieb a požiadaviek zákazníkov za účelom poskytnutia takéhoto produktu, ktorý pre nich bude predstavovať pridanú hodnotu a firme prinesie zisk. V elektronickom marketingu potom internet slúži pre zisťovanie potrieb zákazníka, čo je pre tohto zákazníka výhodné, a zároveň na získavanie nových zákazníkov, čo je výhodné pre firmu.

Výhody elektronického marketingu

Medzi najdôležitejšie výhody elektronického marketingu potom patria oveľa lepšie možnosti monitorovania a merania, pretože máme k dispozícii väčšie množstvo i kvalitu dát.

Ďalšou výhodou je jeho nepretržitá dostupnosť a dynamickosť (možno neustále meniť ponuku) a komplexnosť (možnosť osloviť zákazníka niekoľkými spôsobmi).

Ako najväčšia výhoda je možnosť individuálneho prístupu. Je možné a potrebné zacieliť pomocou kľúčových slov a obsahu priamo na zákazníka, alebo aj komunitu podľa hesla: Poznaj svojho zákazníka. Je dôležité využívať všetky nástroje a prostredie, ktoré poskytuje internet. Nestačí tak mať len webové stránky, ale tiež popisovať svoju ponuku na blogoch, vydávať správy o aktivitách a tiež byť viditeľný na sociálnych sieťach atď.

Ak sa na elektronický marketing pozrieme ako na proces, je potrebné najskôr vykonať rozhodnutie (napláňovať zodpovednosť a ciele), potom prideliť zdroje (ľudské, ekonomické, technologické). Dôležité je po realizácii všetko monitorovať a merať. Na záver je nevyhnutné všetko analyzovať a vyhodnotiť, aby bolo možné

jednotlivé časti tohto procesu ďalej zlepšovať. Aby sme uspeli, je potrebné predovšetkým stanoviť si reálne ciele, poznať zákazníka a komunikovať s ním. A v neposlednom rade ponúkať kvalitný produkt.

Význam elektronického marketingu vo svete a na Slovensku

Elektronický marketing v dnešnom svete je veľmi dôležitý. Dôvodom je, že sa stal masovým prostriedkom celosvetovej komunikácie. Internet sa tak stáva čoraz atraktívnejším prostriedkom pre realizáciu marketingových aktivít a je zásadným médium pre získavanie zákazníkov a budovanie dobrých vzťahov s existujúcimi zákazníkmi.

Úroveň využívania internetovej reklamy narastá a čoraz väčšie množstvo firiem začína objavovať pozitíva inzerovania na internete. Čo sa však týka ponuky reklamných priestorov na slovenských web stránkach, tá je stále slabá. Nevyužívajú sa tu rôzne dobre konvertujúce formáty ako napríklad pop-ups, či pop-unders, video reklama. Na Slovensku portál stanoví ceny podľa svojej návštevnosti. Tento reklamný priestor potom nakúpi mediálne reklamné agentúry a ponúkajú ho svojim klientom v balíčkoch za cenu, ktorú by marketér nezaplatil, pretože vie, že z návštevnosti, ktorú uvádza daný portál je pre neho relevantná len určitá časť. V zahraničí môžeme pozorovať tlak zákazníkov na predajcov reklamných priestorov v podobe zmeny pôvodných CPM (cost per mille – platba za 1000 zobrazení – impresií) na business modely zamerané na CPC (cost per click) a CPA (cost per action). Zákazník tak platí len za konkrétne kliky, alebo dokonca len za konkrétne konverzie uskutočnené z daného reklamného priestoru.

Elektronický marketing slovenských firiem

Firmy si uvedomujú, že je v dnešnej dobe nutné využívať týchto nových technológií na posilnenie svojej konkurencieschopnosti. V súčasnosti, ak firma neexistuje na internete, nemá aspoň internetové stránky so základnými informáciami o firme, výrobkoch a službách, najnovšími udalosťami, akoby ani neexistovala. Veľa zákazníkov, ale aj firiem pôsobiach na priemyselných trhoch, používajú toto médium ako prvotné pre zisťovanie informácií.

Zákazník porovnáva firmy z hľadiska cien, služieb, rozmiestnenie predajní, servisných miest. Priemyselnej firme internet ponúka možnosť on-line obchodovania, priemyselných trhovísk s priemyselnými materiálmi a mnoho ďalších. Využívanie elektronických foriem marketingu nie je záležitosťou iba veľkých firiem. Je to marketingový formát prístupný všetkým firmám, dokonca aj malým živnostníkom.

Formy elektronického marketingu

Ak firmy využívajú elektronický marketing, často sa jedná o kombináciu rôznych nástrojov, akými sú :

- Internetový marketing.
- Webové stránky, Firemné webové stránky a marketingové webové stránky.
- E-mailový marketing, databázový marketing či telefonický marketing.
- Internetová reklama (on-line reklama).
- Webové spoločenstva, webové komunity.
- Optimalizácia pre vyhľadávače (SEO).

Rozdiel medzi klasickým a internetovým marketingom

Základné rozdiely marketingu na Internete od klasického marketingu sú značné najmä v oblasti komunikácie a týkajú sa:

- Priestoru a času.
- Vzťahu textu a obrazu.
- Smeru komunikácie.
- Interakcia.
- Náklady a zdroje financií .

V klasickom marketingu je cena za priestory vyššia ako v marketingu na internete. S vizuálnymi efektmi, hudbou a slovom sa pracuje rôznym spôsobom u oboch druhov marketingu.

Na internete je k dispozícii väčší rozsah informácií, ktorý sa môže naplno využiť vhodnou štruktúrou hypertextu. Pri klasickom marketingu je tok informácií jednosmerný, tzn. od predávajúcich ku kupujúcim. V internetovom marketingu sú aktívni aj kupujúci, ktorý si sami vyhľadávajú informácie na internete s cieľom uspokojenia svojich rôznych potrieb. Reakcie spotrebiteľa býva pri internetovom marketingu okamžitá, zatiaľ čo v klasickom marketingu existuje medzi pozeraním reklamy a nákupom výrobku či služby určitá časová medzera.

Oproti klasickému marketingu môžeme marketingom na internete zasiahnuť cieľovú skupinu zákazníkov na celom svete naraz, pri relatívne nízkych nákladoch.

Takýmto spôsobom môžu menšie spoločnosti nájsť v zahraničí nových odberateľov. Vďaka internetu môžu firmy tiež ušetriť náklady aj na zahraničných hovoroch využitím telefonovania prostredníctvom internetu, ktoré v dnešnej dobe ponuka mnoho spoločností napr. spoločnosť Skype, WMS s.r.o.

Analýza

Poslaním CKM 2000 Travel je rozširovanie poznania a zvýšenie kvality života mladých ľudí, študentov a učiteľov. Tento cieľ napĺňa prostredníctvom ponuky cenovo výhodných, flexibilných a medzinárodne uznávaných produktov, ako aj poskytovaním informácií potrebných pre návštevu rôznych krajín a miest na svete a ich neustálym dopĺňaním a skvalitňovaním na základe požiadaviek a potrieb cieľových skupín.

K produktom, ktoré ponúka CKM v pobočkách, patria:

- Letenky.
- Autobusové lístky.
- Medzinárodné identifikačné preukazy.
- Študijné programy.
- Pracovno-študijné programy.
- Letné pracovné programy pre študentov vysokých škôl.
- Poznávacie pobyty.
- Poistenie.
- Ubytovanie.
- Víza.

Zázemie a organizačná štruktúra

CKM 2000 Travel je súčasťou celosvetovej siete STA Travel, ktorá v 65 krajinách sveta ponúka produkty individuálnej turistiky pre mladých ľudí, študentov a učiteľov. Zároveň je členom združenia IATA, čo umožňuje ponúkať klientom letenky väčšiny leteckých spoločností na svete. Spolupracuje tiež s ISTC (Medzinárodná študentská cestovná federácia), EYCA (Európska asociácia kariet mládeže) a IYHF (Medzinárodná federácia mládežníckych ubytovní).

Analýza využitia elektronického marketingu v spoločnosti CKM 2000 Travel

Z interview s riaditeľkou spoločnosti CKM 2000 Travel Ľudmilou Oškerovou sme sa dozvedeli o hlavných aktivitách elektronického marketingu, ktoré doteraz využívali.

Formy elektronického marketingu využívané v CKM:

- Webová stránka
- Bannerová reklama
- E-mail marketing
- Google reklama
- SEO optimalizácia

Riešenia a návrhy

Po analýze súčasného stavu a rozhovore s riaditeľkou (director) spoločnosti CKM sme odhalili slabé miesto v elektronickom marketingu a to prezentovanie firmy na stále populárnejších sociálnych sieťach. Preto sme sa rozhodli zrealizovať našu internetovú kampaň práve na jednej z najnavštevovanejších sociálnych sietí a to www.facebook.sk.

Facebook ponúka široký mix nástrojov pre marketérov. Sú k dispozícií stránky, reklamný priestor, analytické nástroje, aplikácie a plug-ins (ako napríklad tlačítko „Páči sa mi“). Tieto nástroje sú pri správnom použití, samostatne alebo kombináciou viacerých z nich, schopné vyvolať záujem ľudí o značku na sociálnej sieti, interakciu so značkou prostredníctvom aplikácie (napr. súťaže), prípadne zapojenie sa do konverzácie o značke na nástenke.

Naša internetová kampaň pozostávala z viacerých krokov :

- Založenie FunPage stránky
- Doplnenie základných údajov a fotiek o CKM
- Pridanie krížových odkazov (linkov)
- Rozposielanie žiadostí
- Vytvorenie a spustenie reklamy
- Štatistika návštevnosti

Založenie FunPage stránky

Prvým krokom v našej internetovej kampani bolo založenie Funpage stránky na facebook-u s názvom "CKM – cestovanie a jazykové kurzy (neoficiálna stránka) „, Fanúšikom našej FunPage je možné sa stať po kliknutí na Plug-ins „Páči sa mi“.

Pri zakladaní stránky je potrebné vyplniť len niekoľko prvotných informácií. Akými sú napríklad názov FunPage stránky, názov firmy, zameranie spoločnosti, krajina a región pôsobnosti.

Po prvotnom aktivovaní stránky FunPage, prichádza na rad doplnenie informácií o spoločnosti. Čím viac zaujímavých obrázkov a podrobných údajov je k dispozícií pre užívateľa, tým viac tento návštevník ochotný stráviť určitý čas na našej stránke a opäť sa sem vrátiť. V sekcii informácie sa po doplnení adresy a miesta pôsobenia spoločnosti, grafický zobrazí presný bod sídla spoločnosti na mape. Táto mapa je dobrým pomocníkom, ak sa užívateľ rozhodne navštíviť pobočku spoločnosti osobne

Ďalšími informáciami, ktoré doplníme o našej FunPage je rok založenia firmy, krátky popis a poslanie spoločnosti pre komunitu. Ak spoločnosť získala ocenenie, tak sa táto skutočnosť spolu s dátumom získania taktiež uvádza v základných informáciách.

Okrem týchto informácií je základným pravidlom uviesť telefonický kontakt, e-mailovú adresu a adresu oficiálnej web stránky.

Pridanie krížových odkazov

Pre zvýšenie atraktivity FunPage je nutnosťou uverejňovať na nástenke stránky čo najviac zaujímavých akcií a poskytovaných služieb spolu z obrázkami ktoré fanúšikov zaujmú a prinútiť ich na daný obsah kliknúť. Po kliknutí na fotku alebo text je užívateľ pomocou krížového (hypertextového) odkazu premiestnený na nové okno webového prehliadača s adresou nami zadanou web stránky. Týmto krokom sa docieľa to, aby stúpala nielen návštevnosť našej FunPage stránky, ale aj domovskej web stránky spoločnosti.

Výsledky dosiahnuté v internetovej kampani

Pri analyzovaní úspešnosti našej internetovej kampane nám pomohol vyhodnotiť údaje marketingový nástroj ktorý ponúka facebook a to konkrétne štatistické údaje z FunPage stránky. Dôležité sú štatistické dáta, ktoré Facebook poskytuje o fanúšikoch, vrátane pohlavia, vekovej skupiny či lokality. V prípade kampane cez aplikáciu je možné získať aj ďalšie údaje, napríklad e-mail, stav, zoznam stránok, ktoré používateľ spravuje, fotografie a mnoho iných.

Prvým zo spôsobov sledovania aktivít na našej FunPage stránke je pomocou štatistického grafu kliknutí na plug-in „Páči sa mi“. Administrátor si môže vygenerovať štatistiku za vybrané obdobie. Tak presne vie či bola v tomto čase aktivita na FunPage stránke zo strany užívateľov rastúca alebo klesajúca.

Štatistika ukázala, že už za krátky čas sa nám podarilo získať niekoľko desiatok fanúšikov ktorých zaujíma dianie v CKM 2000 Travel.

Ďalším typom štatistického grafu je interakcia užívateľov na stránke, teda reakcia ľudí na pridávané príspevky. Je možné sledovať počet zobrazení príspevkov užívateľmi, počet kliknutí na tlačidlo „Pači sa mi“ pod príspevkom, alebo množstvo pridaných komentárov ku príspevkom. Za posledné obdobie našej internetovej kampane sme dosiahli až 5000 zobrazení príspevkov, čo neodmysliteľne zvýšilo aj návštevnosť samotnej domovskej stránky CKM 2000 Travel.

Návrhy

Cestovná kancelária CKM 2000 Travel nie je vo využívaní elektronického marketingu žiaden nováčik. Využívané formy elektronického marketingu v CKM 2000 Travel webová stránka, bannerová reklama, e-mail marketing, google reklama, SEO optimalizácia pracujú spoľahlivo a sú prepracované na vysokej úrovni.

Je ale zrejmé, že nástup nového trendu propagácie na sociálnych sieťach premeškala. Facebook ponúka široký mix nástrojov pre marketérov. Sú k dispozícii stránky, reklamný priestor, analytické nástroje, aplikácie a plug-ins Tieto nástroje sú pri správnom použití, samostatne alebo kombináciou viacerých z nich, schopné vyvolať záujem ľudí o značku na sociálnej sieti, interakciu so značkou

prostredníctvom aplikácie (napr. súťaže), prípadne zapojenie sa do konverzácie o produkte na nástenke.

Propagačná stránka, ktorú sme vytvorili si za pomoci vhodne orientovanej reklamnej kampane získala desiatky záujemcov za veľmi krátky čas. Každý jeden fanúšik tejto stránky sa tak stal novým potencionálnym zákazníkom cestovnej kancelárie CKM 2000 Travel. Pretože spoločnosť je zameraná predovšetkým na mladého zákazníka, je nepopierateľné, že Facebook je to správne miesto propagácie produktov a služieb.

FunPage stránka, správne cielená reklama a pokračovanie v nami začatých aktivitách na stránke Facebook by pre spoločnosť CKM 2000 Travel mal byť ten správny krok do budúcnosti.

Záver

Najväčším fenoménom súčasnosti sa však stávajú sociálne siete, kde ľudia denne strávia nespočetne dlhý čas. Tieto skutočnosti si musia uvedomiť aj firmy, ktoré majú záujem o zlepšenie a zvýšenie návštevnosti svojich webových stránok. O to viac spoločnosť akou je CKM 2000 Travel, ktorá je zameraná hlavne na ponuku služieb a produktov pre mladých ľudí, by mala využiť možnosť svojej propagácie na sociálnych sieťach.

Už nami vytvorená prvá propagačná stránka FunPage na sociálnej sieti Facebook dokazuje, že ak sú ponúknuté služby a produkty tým správnym spôsobom a na správnom mieste dokážu si získať svojich fanúšikov.

Literatúra:

1. BLAŽKOVÁ, M.: Jak využit internet v marketingu: krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti (2005) Vydavatel'stvo: Grada s. 9
2. STUHLÍK, P. a DVOŘÁČEK, M. Marketing na internetu. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-957-8.
3. NONDEK, L. a ŘENČÁKOVÁ L. Internet a jeho komerční využití. Praha: Grada Publishing, (2000). ISBN 80-7169-933-0.
4. CHAFFEY, D., a další. Internet Marketing. Strategy, Implementation and Practice. Trowbridge: Redwood Books Limited, (2000).

Summary

Pre mnoho kamenných firiem predstavuje internetové prostredie významné odbytisko ich produktov a služieb, iné spoločnosti naopak majú svoje podnikanie zamerané len na neho a kamenné pobočky ani nezriaďujú. Tie pre nich totiž znamenajú neopodstatnené náklady, pretože so svojimi zákazníkmi komunikujú výhradne elektronickou cestou.

Ako rastie počet užívateľov, objavujú sa nové a nové formy internetového marketingu k cielej propagácii produktov a ich značiek. Špecialisti na internetový marketing musia neustále sledovať trendy a prispôbovať im svoje plány tak, aby bola výsledná propagácia vhodným kompromisom medzi vynaloženými financiami a prínosom v podobe vyšších predajov .

Cieľom príspevku je analyzovať doterajšie formy využívania internetového marketingu v spoločnosti CKM 2000 Travel.

Kľúčové slová:

elektronický marketing, internetový marketing, CKM 2000 Travel, FunPage

Adresa autora:

doc. RSDr. Ján Poprenda, CSc.,
Letecká fakulta, Technickej univerzity v Košiciach
jan.poprenda@tuke.sk

Ing. Roman Pavlanský,
Letecká fakulta Technickej univerzity v Košiciach
roman.pavlanský@student.tuke.sk,

Krajina pôvodu značky v spotrebiteľských preferenciách Slovákov

Country-of-Origin Brand within the Slovak Consumers' Preferences

Eva SMOLKOVÁ – Peter ŠTARCHOŇ

Úvod

Marketingové prieskumy preferencií zákazníkov i monitoring spotrebiteľského správania sa v súčasnosti realizujú v mnohých krajinách, Slovensko nevynímajúc. Ako aktuálne príklady je možné v podmienkach slovenskej praxe uviesť výskumy realizované spoločnosťou TNS Slovakia – Lifestyle 2013, spotrebiteľský panel CPS spoločnosti GfK Slovakia, či typológiu slovenských spotrebiteľov podľa prieskumu MML – TGI spoločnosti MEDIAN SK. V rámci výskumného projektu VEGA 1/1051/11 Analýza strategických procesov budovania a riadenia značky v kontexte homogenizácie a individualizácie potrieb spotrebiteľov však bola primárnym cieľom výskumu analýza postojov a preferencií slovenských spotrebiteľov voči značke a značkovým produktom s akcentom na identifikáciu vplyv značiek na nákupné správanie Slovákov.

Primárny výskum bol realizovaný na výberovom súbore pozostávajúcom z 1067 respondentov – spotrebiteľov. Výberový súbor reprezentoval zloženie slovenskej populácie staršej ako 16 rokov a bol naplnený formou proporcionálneho stratifikovaného výberu (najmladší respondent mal pritom 16 a najstarší 81 rokov). Terénny prieskum prebiehal v období od januára do apríla 2013. Na spracovanie údajov boli využité vybrané štatistické metódy na spracovanie získaných dát do podoby vhodnej na využitie vo vedeckej a hospodárskej praxi. Výskumnou metódou bolo dopytovanie, v ktorom mali respondenti odpovedať na 3 otvorené otázky a 32 uzavretých otázok koncipovaných do podoby Likertovej škály, jednej z najpoužívanejších a najspoľahlivejších techník merania postojov. Respondenti mohli odpovedať na päťbodovej škále od „úplne súhlasím“ až po „úplne nesúhlasím“, stredovou hodnotou bola odpoveď „neviem“. V prípade otvorených otázok sme hľadali odpovede na to, aké značky považujú respondenti za slovenské a prečo. Konkrétne odpovede respondentov (vzhľadom na ich rôznorodosť, nejednoznačnosť a problematickú možnosť porovnania) vyvolali ďalšie otázky a poskytli námety pre marketingové skúmanie v oblasti značiek. Samotný proces vyhodnocovania dokonca priniesol niektoré prekvapivé odpovede, ktoré nás primäli k zamysleniu sa nad tým

čo je a čo nie je slovenská značka. Výskum poskytol obraz o tom aké je vnímanie „domácich“ značiek slovenskými spotrebiteľmi.

Značky a preferencie spotrebiteľov

Problematika preferencií spotrebiteľov je komplexná tematika. Čo spotrebiteľia preferujú a prečo, závisí na množstve racionálnych i emocionálnych faktorov, ktoré vstupujú do procesu rozhodovania. To, že rozhodovanie o nákupe tovarov a služieb závisí od preferencií a skúseností spotrebiteľov je dávno známe¹. Nie vždy sa však spotrebiteľia rozhodujú na základe vlastných preferencií. Často rozhodovanie podmieňujú iné atribúty, také, ktoré do tohto procesu vstupujú a ovplyvňujú ho. Patria k nim: dostupnosť tovarov a služieb, cenotvorba, mediálna komunikácia (zlé hypermarkety), vlastná či cudzia skúsenosť, a to tak pozitívna ako aj negatívna, životný štýl, preferované modely správania sa a množstvo ekonomických faktorov. Kritériá rozhodovania sa menia aj v závislosti od toho, či sa nákup týka produktov dlhodobej alebo krátkodobej spotreby (pozn.: GfK SLOVAKIA robí niekoľko rokov monitoring spotrebiteľského správania na Slovensku. Už jej prvé výsledky dokazovali, že u predmetov dlhodobej spotreby, napr. práčok, chladničiek, televízorov slovenský spotrebiteľ uprednostňuje značkové produkty pred neznačkovými). Množstvo slovenských firiem dnes chce budovať značku. Preferencie zákazníkov sú totiž jednoznačné a výber tovarov a služieb bez značky je skôr náhodný. Literárne či iné zdroje odporúčajú každému podnikateľovi, ktorý je schopný poskytovať kvalitné produkty a garantovať ich kvalitu, budovať značku (napr. Aaker, D., 2003; Cernatony, L., 2009; Taylor, D., 2007; Keller, K.L., 2007; Hesková, M. 2006 a i.). Všetci upozorňujú na to, že ide o dlhodobý a na zdroje náročný proces. Pravdepodobne by sme nedokázali nájsť zdroj, ktorý odporúča produkciu neznačkových tovarov a služieb.

Pri zakladaní firmy málokto vidí budovanie značky ako strategický i marketingový cieľ. Ak sa však firme darí, má konkurenčnú výhodu a dokáže z nej profitovať, identifikuje príležitosti na trhu a dokáže ich využiť, vie ako budovať svoje know-how a rozširovať podnikateľské aktivity, musí nastúpiť na cestu intenzívneho budovania značky. Jestvujú teda dva hlavné dôvody pre ktoré sa podniky rozhodujú budovať značku, a to: 1) na základe vlastnej skúsenosti alebo 2) na odporúčanie poradenskej spoločnosti alebo na radu svojho strategického partnera.

Reakcia na tento krok môže byť pozitívna i negatívna. Pozitívna, v zmysle reakcie na kvalitu vlastnej produkcie a rast objemu predaja. Negatívna, napríklad vo vzťahu k obchodným reťazcom alebo veľkým podnikom, ktoré majú vysokú vyjednávaciu silu a vyvíjajú tlak na svojich dodávateľov pri určovaní cien alebo v snahe predávať ich produkciu pod vlastnou značkou.

Rozhodnutiu budovať vlastnú značku zvyčajne predchádza konkrétna skúsenosť a podmieňujú ju aj ďalšie faktory, ktoré súvisia s tvorbou

¹ Pozri bližšie: Lieskovská, V.: *Imidž v teórii a praxi*. Bratislava: Ekonóm 2000, str. 82-83

a implementáciou konkurenčných výhod podniku ale aj nasýtenosťou trhu a, samozrejme, preferenciami zákazníkov. Ak sa máme zamyslieť nad tým kedy je nevyhnutné značku budovať musíme súhlasiť s tými, ktorí tvrdia, že investície do značky sa vyplatia najmä v tých odvetviach, v ktorých je veľký počet konkurentov a množstvo substitútov. Efekty značky sú väčšie v odvetviach, ktoré označujeme ako turbulentné, v technologických odvetviach a všade tam, kde ponuka výrazne prevyšuje dopyt. Značka však nie je liek na absenciu objednávok či odbytu, nemusí byť ani zárukou, že sa produkty firmy ľahko uplatnia na trhu. Dnes „len“ vytvoriť značku nestačí. Je potrebné vybudovať silnú a úspešnú značku a teda napláňovať kedy a ako je možné ju vytvoriť.

Značka Slovensko a slovenské značky

Skôr než začneme uvažovať o tom aké značky sú považované za slovenské a prečo musíme si uvedomiť aká je značka Slovensko. Budovanie značky sa totiž týka rovnako krajiny pôvodu značiek ako aj krajiny, z ktorej značka pochádza. Ak sme hovorili o preferenciách zákazníkov musíme zobrať do úvahy reálne charakteristiky krajiny o ktorej hovoríme. Bez nich totiž nie je možné urobiť si reálny obraz o tom aký je predaj značkových produktov na konkrétnom trhu a aké značky sa na ňom ponúkajú. Nie je možné hovoriť o špecifikách daného podnikateľského prostredia ani o preferenciách zákazníkov.

Európska únia venovala mnoho pozornosti tomu, aby mali jednotlivé členské štáty priestor budovať svoju vlastnú značku (striedajúce sa predsedníctvo EÚ a možnosť sprievodných marketingových aktivít), pomenovala produkty, ktoré majú národné charakteristiky a právo na vlastnú ochrannú známku krajiny. Medzi typy ochranných známok v EÚ patria: PDO, chránené označenie pôvodu (protected designation of origin) – Bratislavské rožky, Skalický trdelník; PGI, chránené zemepisné označenie (protected geographical indication) – Slovensko – Tokajské víno; TSG, zaručená tradičná špecialita (traditional speciality guaranteed), zaručuje predovšetkým presnosť receptúry nie značku výrobcu (Slovenská bryndza, Slovenský oštiepok). Prostredníctvom podpory regionálneho rozvoja preferuje rozvoj cestovného ruchu a malého a stredného podnikania a tým aj aktivity na zviditeľnenie sa krajiny ako destinácie cestovného ruchu. Žiaľ, napriek množstvu možností, ktoré smerujú k intenzívnemu budovaniu značiek v rámci EÚ je možné konštatovať, že značka Slovensko, ako krajina pôvodu produktov alebo krajiny ako destinácie cestovného ruchu je veľmi nevýrazná a presadzuje sa len v nemnohých odvetviach, napríklad v automobilovom priemysle (bližšie: Czwitkovics, 2013). Slovenská republika ako krajina v strede Európy je členským štátom EÚ a členom menovej únie. Je 5,5 miliónovým trhom, ktorý je možné pokladať za veľmi špecifický. Týka sa to spotrebiteľských preferencií vo vzťahu k značkám i správania sa podnikateľských subjektov na slovenskom trhu. Situáciu dokresľuje fakt, že Slovenská republika ako samostatný štát vznikla až v roku 1993 a rast ekonomiky zaznamenáva najmä na základe strojárkej výroby, najmä v automobilovom

priemysle. Veľmi malý objem produkcie s vyššou mierou pridanej hodnoty určuje ekonomické charakteristiky trhu, stav ekonomiky, jej súčasný stav i rozvojové ciele.

Množstvo firiem s ktorými sa spotrebitelia desaťročia stretávali zaniklo a s nimi i veľká časť produkcie, ktorá sa považovala za tradičnú a teda domácu. Týka sa to najmä poľnohospodárskej výroby, a to tak rastlinnej ako i živočíšnej, obuvníckeho i textilného priemyslu. Môžeme sa len domnievať, či by boli tieto podnikateľské subjekty zanikli ak by boli v minulosti investovali do systematického budovania a správneho pozicionovania značiek. Tie podniky, ktoré značku vlastnili a budovali ju mali dve základné možnosti, rozvíjať ju alebo narábať s ňou ako s obchodným artiklom. Aj v prípade, že sa značka, a produkcia s ňou spojená, stala súčasťou portfólia nadnárodných firiem, väčšina producentov ponechala produkciu na Slovensku. Je možné identifikovať aj takých, ktorí ju preniesli do zahraničia (ako príklad je možné uviesť slovenskú značku Palma Tumys, ktorej produkcia sa v roku 2012 presunula do zahraničia). Časť značiek, tradične pokladaných za slovenské, sa stala súčasťou portfólia globálnych holdingových spoločností, iné sú v rukách slovenských vlastníkov. V oboch prípadoch sa však buduje značka aj na pozadí toho, kde produkcia vzniká, pretože objem domáceho odbytu je faktor, s ktorým firmy vlastniace značku počítajú.

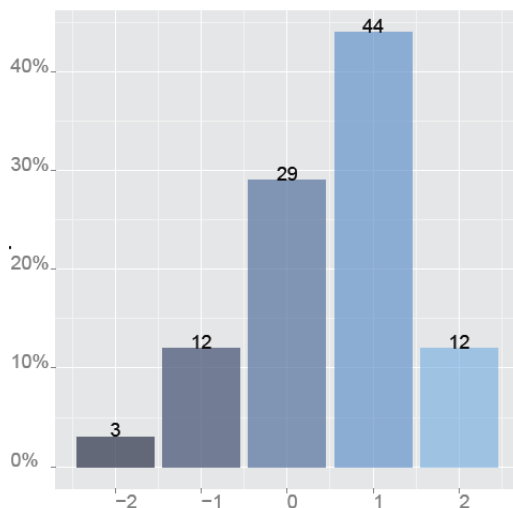
Rast objemu domáceho odbytu ovplyvňuje podpora krajiny pôvodu značky (i keď sa nedá povedať, že ide o podporu domácej produkcie, keďže všetky vlády v SR zatiaľ preferovali prílev priamych zahraničných investícií pred podporou domácich producentov). V Slovenskej republike jestvuje trend podpory domácej produkcie už 20 rokov, od doby čo sa udeľujú ocenenia kvality (napr. Značka kvality SK, či projekt Nadácie Slovak Gold). Okrem uvedených ocenení v posledných mesiacoch prebieha intenzívna mediálna kampaň na podporu domáceho odbytu, v rámci ktorej sa slovenské produkty označujú nálepkou Kvalita z našich regiónov. Občianske združenie s rovnakým názvom, ktoré vyvíja uvedenú iniciatívu neudeľuje certifikáty kvality, registruje firmy, ktoré na Slovensku vyrábajú svoje produkty a kladie si za cieľ vzdelávať slovenských spotrebiteľov.

Cenné je však ocenenie kvality, ktoré má medzinárodný kontext a dosah a slúži na úspešné zviditeľnenie sa slovenských značiek vo svete. Filozofiu propagovať domácu produkciu, v oblasti tovarov i služieb, si osvojili aj mnohé zahraničné korporácie, ktoré využili perspektívu domáceho odbytu a uvedomili si, že mnohé slovenské značky majú väčší potenciál rastu na zahraničných trhoch len jestvujúci vlastníci a ich manažmenty ho nedokázali využiť.

Podpora domácich producentov zaznamenala nebyvalý nárast v čase krízy a stále pretrváva. Súvisí s medializovanou potrebou podpory domácej ekonomiky vlastnými spotrebiteľmi a tým aj značiek podľa krajiny pôvodu. Aktivita na podporu odbytu domácej produkcie súvisia s ovplyvňovaním zákazníkov tak, aby si všímali identifikačné znaky na obaloch produktov a „nehľadeli na cenu“, lebo domáca produkcia v tak malom štáte akým Slovensko nepochybne je, nie je vždy najlacnejšia v segmente. Na to však, aby cena nebola rozhodujúcim faktorom rozhodovania sa slovenských spotrebiteľov je potrebné budovať značky slovenských

produktov.

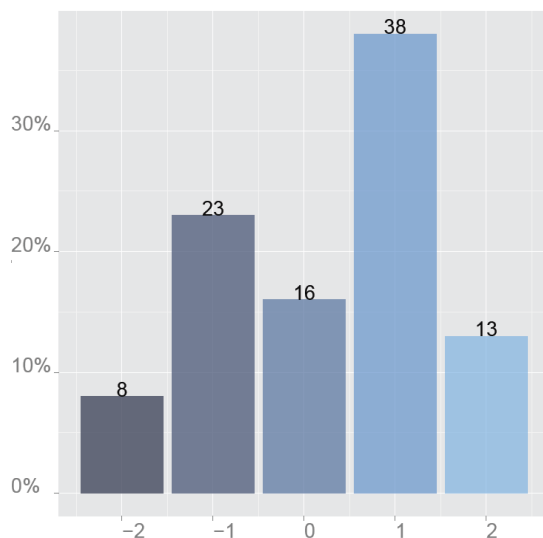
Ako vidieť na Obr. č. 1, kvalita slovenských značiek prekračuje priemerné hodnoty. Z vyjadrení respondentov na škále od -2 úplne nesúhlasím až po +2 úplne súhlasím, týkajúcich sa výroku „Slovenské produkty majú vysokú kvalitu“, nepriamo vyplýva že kvalita slovenských značiek z ich pohľadu nie je a priori nízka.



Obr. č. 1 Vnímanie kvality slovenských značiek

Zdroj: Vlastné spracovanie

Podľa prieskumu, v ktorom bol aj konkrétny výrok, týkajúci sa ochoty nakupovať slovenské značky „Uprednostňujem slovenské značky“, je potrebné, aby domáci producenti budovali značku, pretože ochota kupovať ich závisí aj na postoji respondentov k Slovensku (Obr. č. 2).

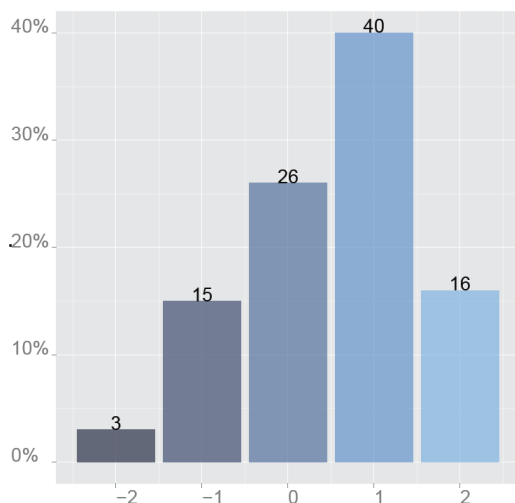


Obr. č. 2 Uprednostňovanie slovenských značiek

Zdroj: Vlastné spracovanie

Väčšina podnikov, ktoré podnikajú na Slovensku a pôsobia na tomto trhu očakáva, že sa uskutočnia také politické a ekonomické kroky, ktoré by vytvorili funkčný systém podpory domácich podnikateľských aktivít a vytvorili sa podmienky pre budovanie značiek domáceho pôvodu. Takýto systém by mal „zviditeľniť“ či „zvýhodniť“ domáce značky a vytvoriť priestor pre ich rozvoj. Dá sa však povedať, že systém podpory domácich značiek nefunguje, v súčasnosti jestvujú síce aktivity na jeho vznik, ale tak, ako sú koncipované nie sú pre podnikateľov dostatočne motivačné na to, aby manažéri podnikov investovali do slovenských značiek a intenzívne ich budovali.

Iné je to na strane spotrebiteľov, tí dôverujú slovenským značkám. Súčasný slovenský spotrebiteľ každého veku má so značkovými produktmi skúsenosti, oslovujú ho kampane na podporu rastu domácej ekonomiky a zamestnanosti, vníma potrebu ekonomického rastu. Uprednostňuje pri kúpe slovenské značky, ak je to možné.



Obr. č. 3 Dostupnosť zahraničných značiek

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako však preukazuje Obr. č. 3, týkajúci sa výroku „Zahraničné značky sú dostupnejšie ako slovenské“, respondent je veľmi často zmätený jestvujúcou ponukou na slovenskom trhu.

Ktoré značky sú slovenské?

Odpoveď na túto otázku by mala byť jednoduchá, ale nie je. Ako sme už naznačili, nedá sa jednoznačne povedať čo je a čo nie je slovenská značka. Kritérium totiž, ako to vyplýva z názvu, je určené krajinou pôvodu značky. Mnohí ho však nepokladajú za dostatočné, iných nezaujíma krajina pôvodu ale tradícia, ďalší by radi skúmali vlastnícke vzťahy. Aké sú teda kritériá? Pokúsime sa načrtnúť tri základné.

Prvým kritériom je tradícia. Toto kritérium sa týka: a) typických produktov akými sú bryndza, korbáčiky, tokajské víno či bratislavské rožky; b) značiek, ak vznikli na území Slovenska či bývalej Československej republiky, bez ohľadu na to, na akých trhoch v súčasnosti pôsobia. Ako príklad takejto tradičnej značky je možné uviesť značku Baťa, ktorú jej zakladateľ vytvoril v období medzi dvoma svetovými vojnami v bývalej prvej Československej republike, a to na území Čiech (Zlín) a Slovenska (Svit), pričom vo výskume ju 2% respondentov pokladalo za slovenskú značku. Baťa po druhej svetovej vojne preniesol svoje podnikateľské aktivity do Kanady, kde značku Baťa v súčasnosti pokladajú za vlastnú.

Druhým je krajina výroby alebo poskytovania služby. Časť respondentov pokladá napríklad značku KIA za slovenskú značku a vo vzťahu k produktovým radom sa uvedená značka aj takto pozicionuje.

Tretím sú vlastnícke vzťahy. Značka sa podľa toho posudzuje podľa národnosti

vlastníkov značky. Ako príklad uviedli respondenti ESET, Hyzu či Seditu.

Problémom je, že ani jedno z kritérií nie je komplexné a, v niektorých prípadoch, nie je ani verifikovateľné. To, kde značka vznikla nemusí byť totožné s tým na akom trhu pôsobí. Na celom Európskom trhu, a platí to aj o tom slovenskom, sú prítomné rôzne značky. Pôsobia tu značky – od lokálnych až po tie globálne – také, ktoré outsourcovali výrobné aktivity úplne alebo len čiastočne a aj také, ktoré sústreďujú produkciu i budovanie značky na jediný trh. Preto je dôležitý zorný uhol nazerania a striktné stanovenie rozlišovacieho kritéria. Ak ide o makroekonomický pohľad je tým najdôležitejším faktorom údaj kde sa produkty ponúkané pod danou značkou vyrábajú alebo poskytuje služba. Ak dominuje marketingové hľadisko, krajina pôvodu značky je významná z hľadiska vnímania krajiny ako značky a lojality voči značke na konkrétnom trhu.

Niektoré tradičné slovenské značky, a je potrebné povedať, že to platí o tých najúspešnejších, sú dnes v portfóliu zahraničných holdingov. Brand manažéri veľkých globálnych firiem názvy pôvodne slovenských značiek buď ponechali alebo rebrandovali. Uvedomujú si význam krajiny pôvodu značky, pretože ten hrá v preferenciách spotrebiteľov stále veľkú rolu. Výskum preukázal, že ako slovenské vnímajú spotrebiteľia aj také značky, ktoré vznikli historicky na našom území. Tento fakt nie je možné ignorovať a je potrebné sa tým riadiť a dokázať z toho vyťažiť maximum. Preto aj na Slovensku, podobne ako v iných krajinách sa každoročne skúma, ktoré značky sú najúspešnejšie a prečo, robia sa rebríčky úspešných značiek na slovenskom trhu (ako príklad je možné uviesť program Superbrands oceňujúci najsilnejšie značky na Slovenska). Reprezentatívny celoslovenský prieskum dokázal, že zákazníci dávajú prednosť značkovým tovarom a službám, objem predaja značkových produktov rastie a je veľmi pravdepodobné, že to tak bude aj naďalej.

Spomínali sme, že platné kritériá pre to, ktorá značka pochádza z akej krajiny sa líšia a v ich rámci sa berú do úvahy rôzne faktory. Prieskumy preferencií zákazníkov sú vždy lokalizované na určitú krajinu či región. Legislatívne normy, kultúrne tradície, vzdelanostná úroveň i ďalšie ekonomické a sociologické faktory môžu mať pomerne významný vplyv na to, ako respondenti budú odpovedať. Prieskumy sumarizujú také faktory, ktoré sú platné aj inde vo svete, pretože sa predpokladá, že odchýlky sú štatisticky nevýznamné. V Slovenskej republike sa však až v posledných rokoch rozšírila neistota z finančnej situácie eurozóny, čo sa prejavilo pri výbere tovarov a služieb. Preferencie zákazníkov závisia aj od regionálneho rozloženia bohatstva v krajine, možnosti nakupovať značkové produkty, či dokonca vycestovať za ich nákupom. Je možné položiť otázku: Koľko ľudí by dalo prednosť značkovým produktom keby si to mohli dovoliť? Na Slovensku sa v posledných rokoch cena stala tým určujúcim faktorom, ktorý rozhoduje o nákupe. Spomínaný koncept podpory domácej produkcie ovplyvňuje zákazníkov a nabáda ich k nákupu domácej produkcie. Faktom však je, že Slovenská republika má z krajín EÚ druhú najmenšiu ponuku produktov z krajiny pôvodu. To je jeden z hlavných dôvodov, pre ktorý sa s cieľom ovplyvňovať preferencie

zákazníkov podľa krajiny pôvodu produktu stotožnila slovenská vláda. Cieľ politikov je ľahko čitateľný, je ním rozvoj ekonomiky, rast zamestnanosti a podpora domácich podnikateľov. Druhotným dôsledkom takýchto aktivít je podpora procesov tvorby a pozicionovania značiek. Je totiž veľmi ťažké bez značky – základného odlišovacieho znaku – označiť tovary a služby. Preto na Slovensku množstvo firiem buduje značku alebo aspoň uvažuje o tom, že to urobí.

Ako sme naznačili, takáto iniciatíva nie je ojedinelá, vlády mnohých krajín sveta podporujú odbyt domácich značiek v rôznych krajinách sveta. Ide im však aj o to, aby štátna podpora, ak k takému kroku siahnu, bola nasmerovaná na podniky, ktoré majú vplyv na rast domácej ekonomiky. Tematika insourcingu na prvý pohľad len okrajovo súvisí s tou, ktorá je predmetom našej štúdie. Insourcing sa voľne prekladá ako začlenenie a považuje sa za opak outsourcingu. Ide o začlenenie či včlenenie pôvodne externe zabezpečovaných služieb, procesov a činností späť dovnútra organizácie. Dôvody insourcingu sú väčšinou strategické, môžu to byť nižšie transakčné náklady, zlyhanie strategického partnera, zvyšovanie vyjednávacjej sily firmy, ktorá outsourcing zabezpečuje a následné zvyšovanie nákladov na outsourcing. V rámci spomínanej iniciatívy vlád sa však z insourcingu môže stať konkurenčná výhoda. Mnohí politici otvorene hovoria o tom, že insourcing je súčasťou ich plánov na podporu rozvoja zamestnanosti a rozvoja ekonomiky. V súčasnosti reálne totiž podporujú nadnárodné globálne firmy, ktoré pravidelne „hrozia“ presunom svojich aktivít do iných krajín.

Záver

Každý, kto predkladá výsledky výskumu o preferenciách zákazníkov vo vzťahu k značkovým produktom a zamýšľa sa nad nimi, musel v posledných rokoch zaznamenať lepšiu orientáciu spotrebiteľov v značkových produktoch a dobrú znalosť značiek rôznych tovarov a služieb. Analýzy kedy, u akých spotrebiteľov, v akých segmentoch a vekových kategóriách hrá značka rolu v procese rozhodovania sa o nákupe tovarov a služieb sa rôznia, v jedných hrá rolu krajina pôvodu značky, v iných cena či iné faktory, ktoré vstupujú do procesu rozhodovania sa o nákupe značkových produktov. Ako sme sa pokúsili naznačiť, nie vždy si zákazníci cielene vyberajú produkty domácich výrobcov či poskytovateľov služieb, a preto aj prieskumy sú len orientačné a výsledky nevedú k jednoznačným záverom ani odporúčaniam. Napriek tomu je možné vydedukovať z vybraných výsledkov výskumu, že v budúcnosti budú na slovenskom trhu dominovať také značky, ktoré budú brať do úvahy nielen vlastné záujmy a ciele ale aj kúpyschopnosť svojich zákazníkov. A samozrejme aj také, ktoré budú mať verných zákazníkov a to bez ohľadu na to, či pochádzajú z krajiny, v ktorej svoje produkty umiestňujú.

Literatúra:

1. AAKER, D., A. 2003. *Brand Building: budovanie obchodní značky*. Brno: Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6.
2. CERNATONY, L. 2009. *Značka – od vize k vyšším ziskům*. Brno: Computer Press, 2009. 352 s. ISBN 978-80-251-2007-1.
3. CZWITKOVICS, T. 2013. Slovensko ako značka. In: *Trend*, roč. XXIII, č. 34, 2013, s. 14-15. ISSN 1335-0684.
4. GfK: *Consumer Panel Services*. [cit. 19. 09. 2013] Dostupné na: <http://www.gfk.sk/sectors_and_markets/custom_research/consumer_tracking/index.sk.html>
5. GfK: *Pozrite sa s nami do nákupného košíka slovenských a českých domácností*. [cit. 19. 09. 2013] Dostupné na: <http://www.gfk.sk/public_relations/press/press_articles/010242/index.sk.html>
6. HESKOVÁ, M. 2006. *Category Management*. Praha: Profess Consulting, 2006. 184 s. ISBN 978-80-7259-049-0.
7. KELLER, K., L. 2007. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 80-2471-481-3.
8. Kvalita našich regiónov. *O projekte*. [cit. 23. 09. 2013] Dostupné na: <<http://www.kvalitaznasichregionov.sk/>>
9. LIESKOVSKÁ, V.: *Imidž v teórii a praxi*. Bratislava: EKONÓM 2000. ISBN 80-225-1252-4.
10. MEDIAN SK: *Prieskumné projekty*. [cit. 19. 09. 2013] Dostupné na: <<http://www.median.sk/prieskum.html>>
11. Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR: *Značka kvality SK*. [cit. 22. 09. 2013] Dostupné na: <<http://www.znackakvality.sk/index.php?pl=17>>
12. Nadácia Slovak Gold: *Certifikát Slovak Gold*. [cit. 23. 09. 2013] Dostupné na: <<http://www.slovakgold.sk/index.php/system/>>
13. Superbrands. *Najsilnejšie značky Slovenska 2013*. [cit. 02. 10. 2013] Dostupné na: <<http://www.slovaksuperbrands.com/>>
14. TAYLOR, D. 2007. *Brand Management. Řízení značky*. Brno: Computer Press Brno, 2007. 226 s. ISBN 80-2511-818-5.
15. TNS: *Informácie pre vás*. [cit. 19. 09. 2013] Dostupné na: <<http://www.tns-global.sk/informacie-pre-vas/tagy/spravanie>>
16. Úrad priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky: *Označenia pôvodu výrobkov a zemepisné označenia výrobkov*. [cit. 19. 09. 2013] Dostupné na: <<http://www.upv.sk/?ochrana-oznacenia-povodu-a-zemepisneho-oznacenia>>

Summary

The study highlights a currently discussed topic concerning attitudes and preferences of Slovak consumers to the country-of-origin brand based on selected

results of a representative primary research conducted in the Slovak Republic in 2013. It focuses not only on the relevance of country-of-origin effect on Slovak consumers' behavior, but also on the relationship between a brand and its country-of-origin and the country-of-production. The paper identifies a lack of common and clear meaning of the Slovak brand by the respondents and points out relevant criteria for the recognition of the Slovak brand.

Kľúčové slová:

značka, slovenská značka, krajina pôvodu, správanie spotrebiteľov, spotrebiteľské preferencie

Adresy autorov:

doc. PhDr. Eva Smolková, CSc.
Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu
Katedra marketingu
Odbojárov 10, P. O. Box 95, 820 05 Bratislava 25
tel.: +0421(0)2 / 50 117 431
fax.: + 0421(0) 2 / 50 117 527
e-mail: smolkova.eva@fm.uniba.sk

doc. Mgr. Peter Štarchoň, PhD.
Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu
Katedra marketingu
Odbojárov 10, P. O. Box 95, 820 05 Bratislava 25
tel.: +0421(0)2 / 50 117 429
fax.: + 0421(0) 2 / 50 117 527
e-mail: peter.starchon@fm.uniba.sk

Ekonomické aspekty integrovaného systému riadenia

Economic aspects of an integrated system of management

Vladimír SOCHA – Patrik KUTÍLEK – Luboš SOCHA

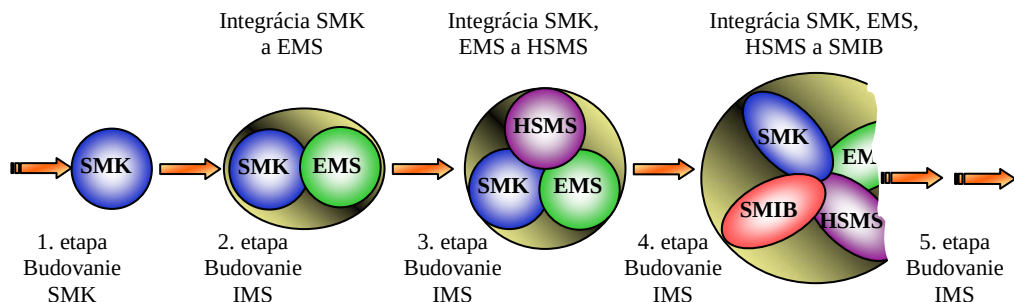
Úvod

V súčasnosti zavedenie, dôsledné udržiavanie a neustále zlepšovanie manažérskych systémov v riadení organizácie je účinným prostriedkom jej úspešnosti a zároveň aj silným nástrojom jej konkurencieschopnosti v domácom ako aj medzinárodnom trhovom prostredí. Uplatňovanie jednotlivých alebo integrovaných manažérskych systémov v organizácii sa stalo v dnešnej dobe základným štandardom, ktorý dáva základný predpoklad pre jej úspešný rozvoj. Dôkazom o tom, že v organizácii sú vytvorené podmienky na dosahovanie kvality v oblasti dodávaného produktu alebo poskytovanej služby sú certifikáty zavedených systémov riadenia vydaných na základe úspešných auditov vykonanými akreditovanými certifikačnými spoločnosťami. Pretože súčasné trhové prostredie vyvíja na organizácie tlak z hľadiska preukazovania zavedenia systémov riadenia kvality podľa rôznych štandardov, vrcholové vedenie mnohých spoločností toto vníma ako ďalšiu zbytočnú administratívu a odčerpávanie finančných prostriedkov. Aj cez to tieto systémy vo svojich spoločnostiach zavádzajú a certifikujú, ale ich potenciál k rozvoji spoločnosti, efektívnejšiemu riadeniu a zvyšovaniu ekonomických výnosov využívajú minimálne alebo vôbec. Je potrebné si ale uvedomiť, že uplatňovanie manažérskych systémov riadenia má zásadný vplyv na ekonomické výsledky organizácie. V príspevku chceme na základe analýzy, syntézy, analógie a ďalších metód využitých pri hodnotení dopravnej spoločnosti C&B Trans, s. r. o., ktorej činnosťou je medzinárodná a vnútroštátne nákladná a osobná doprava prezentovať zistenia súvisiace s ekonomickými dopadmi uplatňovaných certifikovaných systémov riadenia v organizácii.

Systémy riadenia

V dnešnej dobe je riadenie späté s prvkami kvality, ochrany životného prostredia, etiky, firemnej kultúry, čo môže významným spôsobom vplývať na samotnú výkonnosť organizácie. Preto dôsledné uplatňovanie všeobecne uznaných

štandardov v jednotlivých oblastiach radenia implementovaných do národných normalizačných legislatívnych systémov organizáciám poskytuje možnosť nielen tieto v rámci svojho podnikania implementovať, certifikovať, ale následne podľa nich svoje podnikanie zlepšovať a zdokonaľovať.



Legenda:

SMK – Systém manažérstva kvality

IMS – Integrovaný manažérsky systém

EMS – environmentálny manažérsky systém

SMIB – Systém manažérstva informačnej bezpečnosti

HSMS – Health and Safety Management System (systém BOZP/Bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci/)

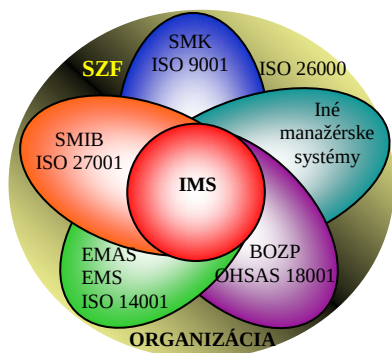
Budovanie IMS

Obr. č. 1 Postupné zavádzanie Integrovaného manažérského systému

Zdroj: SOCHA, L., 2010. *Manažérské systémy integrovaného riadenia*.

Ružomberok: Verbum 2010, s.165. ISBN 978-80-8084-608-4

Ak sa vrcholový manažment spoločnosti rozhodne, že zavedie systém manažérstva kvality spolu s niektorým iným manažérskym systémom respektíve systémami, tak v tomto prípade hovoríme o integrovanom manažérskom systéme (obr.č.1 a 2).



Legenda:

SZF – Spoločenská zodpovednosť firmy (štandard ISO 26000)

SMK – Systém manažérstva kvality (štandard ISO 9001)

BOZP – Bezpečnosť ochrany zdravia pri práci (štandard OHSAS 18001)

EMAS - Eco-management and Audit Scheme (Schéma systému pre environmentálne manažérstvo a audit)

EMS – Environmentálny manažérsky systém (štandard ISO 14001)

SMIB – Systém manažérstva informačnej bezpečnosti (štandard ISO 27001)

IMS – Integrovaný manažérsky systém

Obr. č. 2 Integrovaný manažérsky systém

Zdroj: SOCHA, L., 2010. *Manažérské systémy integrovaného riadenia*.

Ružomberok: Verbum 2010, s.166. ISBN 978-80-8084-608-4

Tento systém predstavuje združenie jednotlivých systémov do jedného fungujúceho manažérskeho systému, ktorý sa touto cestou stáva funkčným nástrojom riadenia. Všeobecne sa dnes v organizáciách uplatňujú integrované systémy riadenia, ktoré sú vytvárané buď postupným zavádzaním jednotlivých systémov riadenia v súlade s príslušnými štandardami (obr.č.1) pre oblasti kvality (produktu, procesu, systému), environmentu, informačnej bezpečnosti, bezpečnosti ochrany zdravia pri práci, spoločenskej zodpovednosti firmy apod., alebo ich súčasným zavedením (obr.č.2). Integrovaný systém riadenia umožňuje spoločnosti riadiť všetky procesy komplexne na všetkých jej úrovniach. V tomto systéme sú zahrnuté všetky podsystemy, ktoré sú pre úspešné riadenie spoločnosti nevyhnutné, a ktoré sú spojené do jedného systému.

Integrovaný manažérsky systém prináša pre spoločnosti optimálne predpoklady pre rozvoj ich prosperity ako aj podporuje rast trhovej hodnoty.

Rozdiely v manažérskych systémoch integrovaného manažérskeho systému :

- o zameranie systémov na rôzne subjekty a ciele,
- o požiadavky iných partnerov,
- o rôzny stupeň prenesenia zvýšených nákladov na zákazníka,
- o rôzny stupeň prisudzovania dôležitosti a
- o rozdielny dôraz na neustále zlepšovanie.

Náklady na kvalitu

Kvalita produktov a služieb závažne ovplyvňuje výsledok hospodárenia v podniku. Práve preto má význam, aby sa jednotlivé činnosti, ktoré sú spojené so zabezpečovaním kvality hodnotili nielen z pohľadu technickej realizácie, ale aj z pohľadu efektívnosti. Hlavným prvkom systému kvality v každej spoločnosti je sledovanie nákladov na kvalitu .

Pod pojmom náklady na kvalitu rozumieme súhrn finančných prostriedkov vynaložených na kvalitu. Ide vlastne o peňažné vyjadrenie zhodnotenia tvorivých intelektuálnych síl, ktoré boli vynaložené na tvorbu kvality v predvýrobných etapách, ohodnotenie manažérskej práce, ktorá je spojená s mnohostupňovým procesom vytvárania kvality a, samozrejme, nákladov vlastnej výroby alebo služby pri dosahovaní kvalitnej produkcie, ako aj nákladov na zabezpečenie povýrobných služieb zákazníkom.

Klasifikačná analýza nákladov

Náklady na kvalitu môžeme členiť z rôznych pohľadov:

- Priame a nepriame náklady na kvalitu. Ide o náklady, ktoré kvalitu ovplyvňujú bezprostredným spôsobom alebo prostredníctvom vytvárania širších podmienok na jej vznik (náklady súvisiace s marketingovým prieskumom trhu a pod.). V tejto klasifikačnej analýze je rozhodujúce účtovné hľadisko – možnosť zúčtovania nákladov na kvalitu priamo alebo nepriamo.

- Bežne zistiteľné náklady na kvalitu, merateľné a ťažko zistiteľné, nemerateľné náklady. Napr. strata dobrej povesti v kvalite výrobkov.
- Náklady na udržanie a náklady na zvýšenie kvality, ktoré umožňujú rozlíšiť, aké prostriedky je potrebné vynaložiť na zabezpečenie doterajšieho stavu kvality a ako ich je potrebné zmeniť, ak chceme dosiahnuť zvýšenie kvality.
- Náklady preventívne a náklady následné.
- Náklady odstupňované podľa etáp tvorby kvality, ktoré umožňujú rozlíšiť prostriedky vynakladané postupne počas životného cyklu produktu.
- Náklady na kvalitu u výrobcu a používateľa. Takéto členenie upozorňuje na nutnosť hľadania celistvého a nie jednostranného riešenia v zefektívňovaní kvality.
- Náklady na kvalitu rozvrhnuté podľa fáz manažmentu kvality sú klasifikáciou, v ktorej sa odráža nákladovosť jednotlivých etáp manažérskeho zabezpečovania kvality. V tejto postupnosti treba vidieť hlavne nákladovú náročnosť podľa jednotlivých stupňov riadenia kvality – od úrovne dielne až po generálne riaditeľstvo.
- Primárne a vyvolané náklady na kvalitu.
- Náklady z vecného hľadiska rozdeľujeme podľa konkrétnych druhov nákladov na kvalitu:
 - na prevenciu,
 - na nekvalitnú službu,
 - na kontrolu kvality.

Náklady na kvalitu sú súčasťou finančných správ, ktoré predkladá oddelenie kvality vrcholovému vedeniu. Je dôležité z akého pohľadu a do akej šírky bude dané náklady zbierať a vyhodnocovať.

Spoločnosť C&B TRANS, s. r. o.

Spoločnosť C&B TRANS, s. r. o. realizuje svoj podnikateľský zámer hlavne v oblasti vnútroštátnej a medzinárodnej kamiónovej dopravy. Pri vypracovaní podnikateľského plánu vychádzala spoločnosť z ekonomických predpokladov s dôrazom na strategické ciele, ktorými sú: finančná a ekonomická stabilita.

Predmetom činnosti spoločnosti ako je uvedené v obchodnom registri je: sprostredkovanie obchodu, výroby a dopravy v rozsahu voľných živností, podnikateľské poradenstvo v rozsahu voľných živností, kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) v rozsahu voľných živností, kúpa tovaru na účely jeho predaja iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod) v rozsahu voľných živností, zemné, búracie, prípravné práce pre stavbu, montáž sadrokartónu, maliarske a natieračské práce, čistiace a upratovacie práce, omietkarské práce, reklamná a propagačná činnosť, obkladanie stien a kladenie podlahových krytín.

Základným cieľom podnikateľského zámeru je pracovať v oblasti nákladnej

dopravy, posilniť túto oblasť a vytvoriť nové pracovné príležitosti. Spoločnosť má dostatočné postavenie na trhu so stabilnými odberateľsko-dodávateľskými vzťahmi, vďaka dlhodobej spolupráci konateľa spoločnosti v tejto oblasti. Štruktúra dodávateľov je vo výraznej miere ovplyvnená výrobnou silou, v našom regióne výrobou a predajom výrobkov a tovaru. K významným dodávateľom patria špedičné spoločnosti, ktoré majú dlhodobú spoluprácu s dodávateľskými spoločnosťami. Tieto špedičné spoločnosti zabezpečujú prepravu tovaru kamiónovou dopravou väčšinou veľkým firmám a spoločnostiam. Medzi takéto patria napr.: US STEEL Košice, Plastika Košice, Bukoza Vranov nad Topľou, Canessa Košice a pod. Medzi dodávateľov patria aj zahraničné spoločnosti, ktorými sa zabezpečuje vyťaženie kamiónov pri spiatočných cestách. Sú to firmy hlavne zo štátov EÚ.

Nákladná cestná doprava má vo východoslovenskom regióne vyššiu konkurenciu, a to hlavne pôsobením firiem zaoberajúcich sa prepravou zo zahraničia. Vzhľadom na dlhodobú spoluprácu v tejto oblasti si konateľ spoločnosti vybudoval u klientov dostatočnú dôveru, nakoľko sa pri tejto spolupráci vysoko cení dodržiavanie termínov nakládky a vykládky tovaru, práca s prepravnými dokumentmi a seriózny prístup vodičov. Svojou prácou si tak spoločnosť vytvorila dobré meno u špedičných spoločností, ktoré zabezpečujú pravidelné prepravy.

Spoločnosť momentálne na základe svojho vozového parku zamestnáva 3 pracovníkov na plný úväzok a 2 pracovníkov na dohodu. Priemerná mzda zamestnanca je 800 Eur mesačne. Štruktúra a počet zamestnancov sa postupne bude rozrastať rastom vozového parku.

Prvé roky fungovania spoločnosti sa niesli v rozširovaní vozového parku, vzniku nových pracovných miest a zabezpečení stability pracovného postavenia na trhu. V súčasnosti spoločnosť vlastní 1 jazdnú súpravu vlastnú, 1 jazdnú súpravu leasingovú, 2 návesy, autobagér, tatra 418 a dodávku. Týmto vozovým parkom má spoločnosť dostatok pracovných príležitostí a tak aj finančné prostriedky na pokrytie nákladov a výdavkov. Pri celkovej analýze firma vychádzala z ekonomickej situácie a z doteraz dosiahnutých výsledkov. Spoločnosť taktiež spolupracuje s medzinárodnou prepravnou a špedičnou spoločnosťou KAMATRANS s.r.o.

Spoločnosť C&B Trans,s.r.o. si za účelom posilnenia svojej trhovej pozície, deklarovania kvality pre zákazníka a zamedzenia vzniku sankcií z hľadiska riadenia rizík v oblasti ochrany životného prostredia, zaviedla a nechala certifikovať systém manažérstva kvality podľa normy STN EN ISO 9001:2009 Systém manažérstva kvality. Požiadavky na systém environmentálneho riadenia podľa normy STN EN ISO 14001:2010 Systémy environmentálneho manažérstva. Požiadavky. Tým získala konkurenčnú výhodu oproti spoločnostiam, ktoré systém riadenia kvality nemajú implementovaný, nakoľko to vnímajú ako neprimeranú finančnú záťaž.

Nákladová analýza na budovanie, udržiavanie a zlepšovanie integrovaného systému riadenia v spoločnosti C&B TRANS, s. r. o.

Spoločnosť sa v prvom štvrtroku 2012 rozhodla, že zavedie a certifikuje integrovaný systém riadenia podľa normy ISO 9001:2008 a normy ISO 14001:2004. Konateľ spoločnosti si uvedomoval, že tento krok bude klásť vysoké nároky nielen

na ľudí a čas, ale aj na finančné zaťaženie spoločnosti, pretože finančné náklady súvisiace s budovaním integrovaného systému riadenia a ich následnou certifikáciou neboli zanedbateľné. Tieto náklady sú zobrazené v Tab. č. 1.

Tab. č. 1 Prehľad nákladov spoločnosti za roky 2010 - 2012

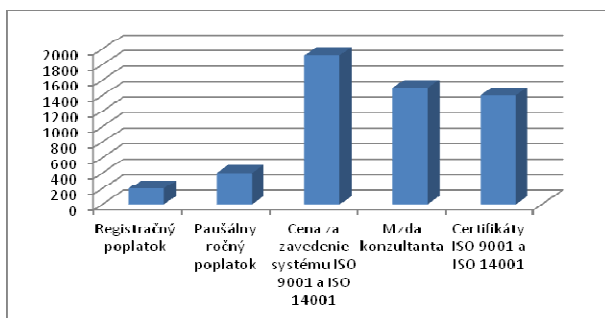
	2012	2011	2010
Prevádzkové náklady spolu	98102	104979	98091
Finančné náklady spolu	2025	2057	3325
Mimoriadne náklady spolu	-	-	-
<i>Náklady na certifikáciu spoločnosti podľa noriem ISO 9001:2008 a ISO 14001:2004</i>			
Registračný poplatok:			
ISO 9001:2008	100	-	-
ISO 14001:2004	100	-	-
Paušálny ročný poplatok:			
ISO 9001:2008	200	-	-
ISO 14001:2004	200	-	-
Cena za zavedenie systému ISO 9001:2008 a ISO 14001:2004	1920	-	-
Mzda konzultanta na vypracovanie potrebných dokumentov k certifikácii (ISO 9001:2008 a ISO 14001:2004)	1500	-	-
Certifikáty:			
ISO 9001:2008	700	-	-
ISO 14001:2004	700	-	-
Náklady na certifikáciu spolu	5420	-	-
Celkové náklady	105547	107036	101416

Zdroj: Interné dokumenty spoločnosti C&B Trans, s. r. o.

Prehľad nákladov uvedený v tab.č.1 obsahuje náklady spoločnosti vynaložené pri certifikácii podľa normy ISO 9001:2008 a ISO 14001:2004.

Z celkových nákladov na certifikáciu tvorili:

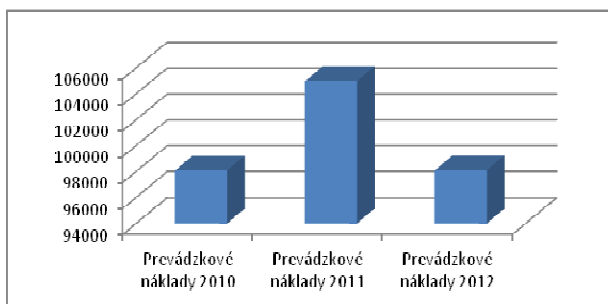
- o 4% registračný poplatok,
- o 7% paušálny ročný poplatok,
- o 35% cena za zavedenie systému ISO 9001:2008 a ISO 14001:2004,
- o 28% mzda konzultanta a
- o 26% certifikáty ISO 9001:2008 a ISO 14001:2004.



Obr. č. 3 Náklady spoločnosti spojené s certifikáciou

Zdroj: Vlastné spracovanie

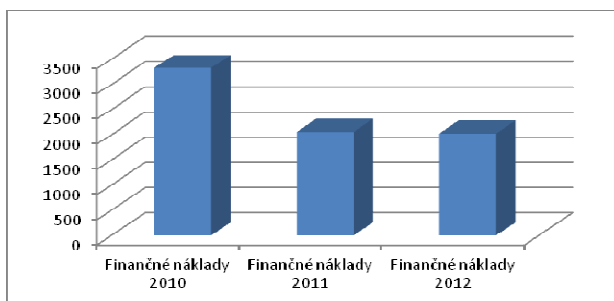
Na obr. č. 4, 5, a 6 sú znázornené grafy, ktoré porovnávajú finančnú situáciu spoločnosti C&B TRANS, s. r. o. za posledné 3 roky.



Obr. č. 4 Prevádzkové náklady spoločnosti za posledné 3 roky

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z obr. č. 4 vyplýva, že spoločnosť dosiahla najvyššie prevádzkové náklady v roku 2011, čo viedlo k potrebe implementácie integrovaného systému riadenia, ktorá prebehla začiatkom roku 2012. Zavedenie integrovaného systému riadenia viedlo k zníženiu prevádzkových nákladov spoločnosti na úroveň roku 2010, pričom zloženie týchto nákladov je pre všetky 3 roky rovnaké.



Obr. č. 5 Finančné náklady spoločnosti za posledné 3 roky

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z obr.č. 5 je zrejmé, že spoločnosť mala najvyššie finančné náklady v roku 2010 a naopak najnižšie v roku 2012. Aj v tomto prípade bolo zloženie finančných nákladov rovnaké.

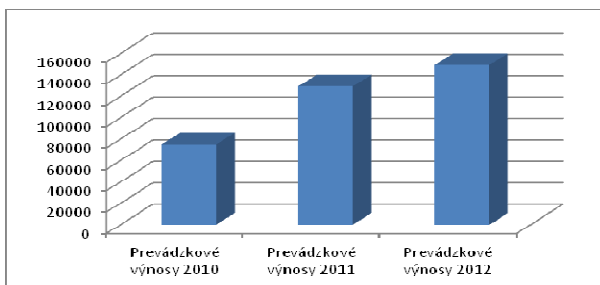
Zvláštnu skupinu nákladov tvorili náklady na certifikáciu, ktoré spoločnosť vynaložila v roku 2012 a ktoré sú zobrazované na obr.č.3.

Aj cez to, že v roku 2012 spoločnosť certifikovala integrovaný systém riadenia, zaznamenala v tomto roku najvyššie prevádzkové výnosy (tab.č.2, obr.č.6).

Tab. č. 2 Prehľad výnosov spoločnosti za roky 2010 - 2012

	2012	2011	2010
Prevádzkové výnosy spolu	149215	129273	74860
Finančné výnosy spolu	-	-	-
Mimoriadne výnosy spolu	-	-	-
Celkové výnosy	149215	129273	74860

Zdroj: Interné dokumenty spoločnosti C&B Trans, s. r. o.



Obr. č. 6 Prevádzkové výnosy spoločnosti za posledné 3 roky

Zdroj: Vlastné spracovanie

Najlepšia finančná situácia spoločnosti bola v roku 2012, aj napriek tomu, že

práve v tomto roku spoločnosti C&B Trans,s.r.o. vznikli náklady spojené so zavedením a certifikáciou integrovaného systému riadenia.

Záver

Implementácia a udržiavanie integrovaných systémov riadenia a poprípade ich certifikácia sa v dnešnej dobe netýka len veľkých podnikov a organizácií. Ako je zrejmé z príspevku, zavedenie systémov riadenia a uplatňovanie vhodných štandardov môže viesť aj v malej organizácii k skvalitneniu jej činnosti, zvyšovaniu ziskov, budovaniu dobrého mena, zlepšovaniu jej postavenia na trhu, jej rastu a pod. Zavedenie a certifikácia systémov riadenia v oblasti kvality a environmentu u spoločnosti C&B Trans,s.r.o. so sebou priniesla zmeny v riadení spoločnosti, zoptimalizovali sa niektoré procesy, presne bola stanovená miera a sféra zodpovednosti jednotlivých zamestnancov, úroveň ich kompetencií, zvýšil sa počet klientov, zlepšila sa finančná situácia spoločnosti. Efektívne využívanie a najmä kontinuálne zlepšovanie zavedených systémov, poprípade ich rozšírenie o ďalšie systémy riadenia v oblasti bezpečnosti ochrany zdravia pri práci, informačnej bezpečnosti a pod. môže viesť k postupnému rozširovaniu a rastu spoločnosti C&B Trans,s.r.o. Integrované systémy riadenia vytvárajú pre spoločnosť základné predpoklady, ako sa stať úspešnou.

Literatúra:

1. Interné dokumenty spoločnosti C&B Trans, s. r. o.
2. MATEIDAS, A. a kol. 2006. *Manažérstvo kvality*. Bratislava: 2006, ISBN 80-8057-656-4.
3. LEŠČIŠIN, M. 2001. *Manažment kvality – Ekonomické aspekty*. Bratislava: Ekonóm, 2001, ISBN 80-225-1340-7.
4. SOCHA, L. 2010. *Manažérske systémy integrovaného riadenia*. Ružomberok: Verbum, 2010, ISBN 978-80-8084-608-4.
5. SZABO, S. 2012. *Finančná a marketingová analýza spoločnosti LETISKO KOŠICE – AIRPORT,a.s.* Košice:TU,LF,2012,1.vyd.,ISBN 978-80-553-0844-9
6. TEPLICKÁ, K., 2008. Vykonávanie interných auditov systému manažérstva kvality. In: *Q-magazín : internetový časopis o jakosti*. Ostrava: VŠB, Ostrava, 2008, 11 p. ISSN 1213-0451. Dostupné na internete: www.fmml10.vsb.cz/639/magazin.htm.

Summary

The article is dealing with the issue of evaluating the costs incurred with the introduction and certification of the quality management system. The analysis of financial demerit of building an integrated management system focused on quality and the environment as well as certification in a concrete company. Also analysed and compared are the total costs of company spent on building and maintaining an integrated system of management.

Klíčové slová:

manažment, kvalita, environment, náklady, certifikácia.

Adresa autorov:

Ing. Vladimír Socha

ČVUT, Fakulta Biomedicínského inženýrství

katedra Přírodovědných oborů

e-mail: vladimir.socha@fbmi.cvut.cz

Ing, Kutílek Patrik, Ph.D.

ČVUT, Fakulta Biomedicínského inženýrství

katedra Přírodovědných oborů

e-mail: patrik.kutilek@fbmi.cvut.cz

Ing. Luboš Socha, PhD., PhD.

TUKE, Letecká fakulta

katedra Manažmentu leteckej prevádzky

e-mail: lubos.socha@tuke.sk

Príprava spoločnosti J.D.L-STAVBA s.r.o. na certifikačný audit

Preparation of the limited liability company the J.D.L-STAVBA s.r.o. for an audit of certification

Luboš SOCHA – Iveta ŠEBEŠČÁKOVÁ – Lubomír DERMEK

Úvod

Pre každú organizáciu a každé odvetvie predstavuje kvalita základný nástroj na udržanie a zvyšovanie konkurencieschopnosti. V dnešnom období si podniky podstatne častejšie všímajú významu medzi kvalitou, spokojnosťou, satisfakciou, lojalnosťou zákazníkov a konkurenčnou prevahou firmy a zároveň jej rentabilitou. V 21.storočí je kvalita uznávaná ako jeden z dominujúcich faktorov globálnej konkurencie, ktorý rozhoduje o úspešnom smerovaní firmy k jej budúcim aktivitám. Signálom, že organizácia v oblasti svojho podnikania využíva systémy riadenia, ktoré vytvárajú podmienky na dosahovanie požadovanej kvality v súlade s príslušnými štandardmi je certifikácia týchto systémov. Certifikácia je definovaná ako „kontrolná činnosť tretej strany, ktorá preukazuje dosiahnutie primeranej dôvery, že riadne identifikovaný výrobok, proces, kvalifikácia personálu či systém kvality je v zhode s predpísanou normou alebo iným normatívnym dokumentom“.

Poslaním certifikácie je overenie zhody certifikovaného subjektu s príslušnými predpismi, resp. normami tak, aby výsledky tohto overenia mohli byť uznávané nielen tam, kde sa overenie vykonalo, ale aj v ďalších krajinách, ktoré uznali princípy certifikácie.

Certifikácia podľa normy ISO radu 9000

Ak sa vedenie organizácie rozhodne pre budovanie a následné udržiavanie a zlepšovanie systému riadenia kvality, je potrebné si uvedomiť, že sa jedná o dynamický a dlhodobý, nikdy nekončiaci proces. Jeho podstatou je najmä zmena myslenia a prístupu manažérov na všetkých úrovniach riadenia s následným zapojením do systému riadenia kvality všetkých pracovníkov. Ak vrcholové vedenie nie je presvedčené o efektívnych prínosoch zavedenia systému riadenia kvality pre organizáciu a manažérsky systém zavádza len formálne, aby dosiahli konkurenčnú výhodu získaním certifikátu o zavedenom systéme, nebude jeho udržiavanie a

zlepšovanie podporovať a tým ho budú aj ostatní pracovníci ignorovať. Limitujúcim faktorom je predovšetkým aktivita vrcholového vedenia a presvedčenie ostatných pracovníkov o správnosti zvoleného kroku.

Význam certifikácie systémov riadenia kvality, spočíva teda v preverení manažérskeho systému kvality a v zistení, či v organizácii tento systém existuje a je v zhode s príslušným štandardom a či sa organizácia podľa stanovených pravidiel aj správa. Cieľom certifikácie je poskytnúť verejnú istotu a dôveru, že je zabezpečené nestranné a objektívne posúdenie systému manažérstva kvality certifikačným orgánom.

Tie organizácie, ktoré sa rozhodnú pre certifikáciu svojho systému riadenia kvality, musia splniť dve základné podmienky:

- Musia mať zavedený a zdokumentovaný systém kvality, ktorý je zahrnutý a preukázateľný v riadenej dokumentácii (napr. v príručke kvality).
- Účinnosť systému riadenia kvality musí byť preverená auditmi prvou alebo druhou stranou.

Úlohou certifikačného orgánu je odborne posudzovať, hodnotiť a certifikovať organizácie na základe stanovených normatívnych požiadaviek. Certifikácia sa vykonáva podľa stanoveného harmonogramu, kde jednotlivé činnosti na seba postupne nadväzujú. Pred začiatkom certifikácie uskutočňujú zástupcami certifikačného orgánu s vedením organizácie žiadajúcu o certifikačný audit informačný pohovor, ktorý je pre organizáciu bezplatný. Pohovor slúži na objasnenie priebehu celého procesu certifikácie. S vedením organizácie sú prediskutované a spoločne zostavené jednotlivé kroky priebehu celého certifikačného procesu až po získanie certifikátu a následný dohľad. V rámci informačného pohovoru bývajú odhadované a posúdené náklady a čas potrebný na realizáciu celého procesu.

Samotný proces certifikácie systémov riadenia kvality má dve základné etapy.

V *prvej etape* sa vykoná predcertifikačný audit, ktorý je obvykle realizovaný poradenskou organizáciou alebo nezávislou organizáciou. Cieľom tejto etapy je preverenie pripravenosti organizácie na úspešné vykonanie certifikačného auditu a získanie certifikátu o zavedení systému manažérstva kvality podľa príslušného štandardu.

V *druhej etape* je vykonaný samotný certifikačný audit, akreditovaným certifikačným orgánom. V rámci certifikačného auditu sa skúma zhoda systému riadenia kvality s príslušnými normami. Táto etapa má z pohľadu organizácie vykonávajúcu certifikáciu štyri základné fázy:

1. fáza: Prípravná fáza predstavuje prípravu na audit.

Žiadateľovi o certifikáciu je predkladaný dotazník slúžiaci na posúdenie systému kvality zo strany organizácie. Nadväzujúc na odpovede, posudzujú audítori certifikačného orgánu pripravenosť systému manažérstva kvality na certifikáciu.

2. fáza: Hodnotenie dokumentácie systému kvality.

V tejto fáze sa posudzujú všetky dokumenty týkajúce sa zabezpečovania kvality v organizácii. Žiadateľ je povinný predložiť audítorm na posúdenie požadovanú dokumentáciu. S výsledkom hodnotenia je žiadateľ oboznámený písomne.

3. fáza: Certifikačný audit.

Vykonáva sa priamo v organizácii žiadateľa o certifikáciu. Audítori certifikačného orgánu preverujú fungovanie systému manažérstva kvality priamo v organizácii a zaznamenávajú zistené skutočnosti a odchýlky od požadovaného stavu. Ak sa v systéme odhalia závažné nedostatky, môže dôjsť k prerušeniu certifikačného auditu. V audite sa pokračuje až po odstránení zistených nedostatkov.

Certifikačný audit končí pohovorom audítorov s manažmentom organizácie, kde sú rozobraté zistené nedostatky, ktoré sú uvedené aj v audítormi vypracovanej záverečnej písomnej správe o vykonanom audite s uvedenými opatreniami a odporúčaniami na ich odstránenie. Pokiaľ zistené nedostatky nie sú závažného charakteru, udelí certifikačný orgán certifikát o zhode zavedeného systému riadenia kvality s príslušným štandardom. Nedostatky uvedené v záverečnej správe sa musia odstrániť v dohodnutých termínoch.

4. fáza: Udelenie certifikátu a následný dozor nad udržiavaním systému manažérstva kvality.

V prípade konformity s požiadavkami posudzovanej normy a predpísanou dokumentáciou udeľuje certifikačný orgán organizácii certifikát. Certifikát sa stáva zárukou toho, že organizácia je schopná trvalo udržiavať kvalitu svojich produktov a jej systém riadenia kvality je v zhode s predpísanou normou. Certifikačný orgán a organizácia následne kontrahujú zmluvu o vykonávaní priebežných auditov (obyčajne 2-krát ročne).

Platnosť certifikátu je obmedzená na obdobie troch rokov za predpokladu, že výsledky každoročných kontrolných auditov budú pozitívne. Po uplynutí tejto doby musí organizácia požiadať o vykonanie reaudit, ktorým dôjde k obnoveniu platnosti certifikátu na obdobie ďalších troch rokov.

Získaním certifikátu sa v organizácii proces budovania systému kvality nekončí, ale začína.

Spoločnosť J.D.L.-STAVBA s.r.o. a systém riadenia kvality

Spoločnosť J.D.L.-STAVBA s.r.o. je slovenská spoločnosť bez vstupu cudzieho kapitálu s celoštátnou pôsobnosťou a s vysokým podielom na verejných zákazkách. Hlavným zameraním spoločnosti sú stavebno-rekonštrukčné práce, ktoré zahŕňajú stavebno-montážne práce, výstavbu, údržbu a rekonštrukciu objektov, realizáciu inžinierskych a dopravných stavieb a súvisiace pomocné stavebné práce. Okrem stavebnej činnosti má spoločnosť aj obchodné aktivity, medzi ktoré patria

ubytovacie a reštauračné služby.

Hlavnou prioritou organizácie je budovanie si dobrého mena, na základe dlhodobých partnerských vzťahov založených na vzájomnej výhodnej spolupráci, dôvere a kvalitne odvedenej práci.

Vedenie spoločnosti J.D.L-STAVBA s.r.o. sa rozhodlo zaviesť systém manažérstva kvality v súlade s normou STN EN ISO 9001:2009 "Systém manažérstva kvality. Požiadavky." Cieľom zavedenia tohto systému manažérstva kvality je naplnenie týchto očakávaní:

- o zlepšenie výkonnosti a produktivity práce,
- o zlepšenie funkčných a hospodárnych riešení problémov,
- o zlepšenie kvality ako takej, v rozsahu poskytovaných služieb,
- o poskytnutie relevantných dôkazov o kvalite spoločnosti terajším aj budúcim partnerom,
- o otvorenie nových príležitostí na stavebnom trhu,
- o väčšie šance pri získavaní štátnych a medzinárodných zákaziek.

Implementácia systému manažérstva kvality v spoločnosti J.D.L-STAVBA s.r.o. môže pomôcť k naplneniu vyššie uvedených očakávaní. Samotné zavedenie tohto systému však samo o sebe nezaručuje zlepšenie kvality procesov alebo poskytovaných služieb, ale vytvára podmienky pre to, aby tato kvalita v organizácii bola dosahovaná jeho využívaním.

Norma STN EN ISO 9001:2009 obsahuje v sebe hlavnú požiadavku na trvalé zlepšovanie a tento prístup je využívaný na ubezpečenie, že sa dosiahli efektívnejšie a prijateľnejšie zlepšenia.

Príprava na certifikačný audit

Veľkú úlohu pri úspešnom vybudovaní systému riadenia kvality v spoločnosti hrajú aj skúsenosti a vedomosti členov projektového tímu o samotnom systéme riadenia kvality.

Vedenie spoločnosti na základe skúseností a vedomostí vymenovalo vedúceho manažéra projektu pre vybudovanie systému manažérstva kvality a prípravu spoločnosti na certifikačný audit. Za manažéra projektu bol vymenovaný výrobo-technický riaditeľ, ktorý je najvyššie postavený v celej hierarchii riadenia projektu. Jeho hlavnou úlohou je koordinácia a riadenie všetkých činností pri realizácii projektu. Je oprávnený samostatne vydávať a vykonávať dôležité rozhodnutia v rámci projektu v rozsahu jeho právomocí. Bude zodpovedať za riadenie a koordináciu celého projektu a bude v pravidelných intervaloch predkladať vedeniu spoločnosti výstupy projektu. Medzi jeho hlavné úlohy bude patriť vyhodnocovanie stavu plnenia jednotlivých prác a ich postupov na projekte, na základe schváleného plánu projektu spoločnosti. Vyberie si svojich členov projektového tímu, ktorých bude riadiť, kontrolovať a koordinovať.

Hlavným cieľom implementácie STN EN ISO 9001:2009 nie je zavedenie

nového spôsobu manažérstva v organizácií, ale získanie prehľadu o súčasnom a aktuálnom stave v organizácii s porovnaním požiadaviek pre danú normu. Na základe analýzy súčasného a identifikácie procesov a vzťahov zodpovednosti a právomocí, bol navrhnutý Plán projektu z hľadiska spracovania dokumentácie schválený vedením organizácie. Dokumentácia bola postupne spracovávaná podľa jednotlivých úrovní.

1. Úroveň: určenie politiky kvality, ciele kvality a zostavenie príručky kvality.
2. Úroveň: organizačné smernice, postupy, záznamy.
3. Úroveň: technologické postupy, bezpečnostné predpisy, interné smernice.

Tab. č. 1 Príručka kvality spoločnosti J.D.L-STAVBA - štruktúra

Číslo kap.	Obsah kapitoly	Číslo kap.	Obsah kapitoly
1.	Prezentácia spoločnosti J.D.L.-STAVBA s.r.o.	7.2.1	Všeobecne
2.	Prezentácia systému manažérstva kvality	7.2.2	Kompetentnosť, povedomie a príprava pracovníkov
2.1	Predmet	7.3	Infraštruktúra
2.1.1	Všeobecne	7.4	Pracovné prostredie
2.1.2	Aplikácia	8.	Realizácia produktu
3.	Pokyny pre používateľa príručky kvality	8.1	Plánovanie realizácie produktu
4.	Pojmy a skratky	8.2	Procesy týkajúce sa zákazníka
4.1	Pojmy	8.3	Návrh a vývoj
4.2	Skratky	8.4	Nakupovanie
5.	Systém manažérstva kvality	8.5	Realizácia výroby
5.1	Všeobecné požiadavky	8.5.1	Plánovanie realizácie produktu
5.2.	Požiadavky na dokumentáciu	8.5.2	Validácia procesov poskytovaných služieb
5.2.1	Všeobecne	8.5.3	Identifikácia a sledovateľnosť
5.2.2	Príručka kvality	8.5.4	Majetok zákazníka
5.2.3	Riadenie dokumentov	8.5.5	Ochrana produktu
6.	Zodpovednosť manažmentu	8.6	Riadenie zariadení na monitorovanie a meranie
6.1	Závazok manažmentu	9.	Meranie analýza a zlepšovanie
6.2	Zameranie sa na zákazníka	9.1	Všeobecne
6.3	Politika kvality	9.2	Monitorovanie a meranie
6.4	Plánovanie	9.2.1	Spokojnosť zákazníka
6.4.1	Ciele kvality	9.2.2	Interný audit
6.4.2	Plánovanie systému manažérstva kvality	9.2.3	Monitorovanie a meranie procesov
6.5	Zodpovednosť, právomoc a komunikácia	9.2.4	Monitorovanie a meranie produktu
6.5.1	Zodpovednosť a právomoc	9.3	Riadenie nezhodného produktu
6.5.2	Predstavitel' manažmentu	9.4	Analýza údajov
6.5.3	Interná komunikácia	9.5	Zlepšovanie
6.6	Preskúmanie manažmentom	9.5.1	Trvalé zlepšovanie
7.	Manažérstvo zdrojov	9.5.2	Nápravná činnosť
7.1	Poskytovanie zdrojov	9.5.3	Preventívna činnosť
7.2	Ľudské zdroje	10.	Prílohy

Podľa normy STN EN ISO 9001:2009 v podkapitole 4.2. Požiadavky na dokumentáciu je uvedená aj požiadavka na zdokumentovaný postup. Zdokumentovaný postup znamená, že sa postup vypracoval, zdokumentoval, zaviedol a že sa udržiava. Pričom norma vyžaduje, aby zdokumentované postupy boli najmä pri riadení dokumentov, riadení nezhodného produktu, nápravnej činnosti, preventívnej činnosti, riadení záznamov a internom audite. Jednotlivý dokument môže určovať požiadavky pre jeden alebo viac postupov a na druhej strane požiadavka na dokumentovaný postup môže obsahovať viac ako jeden dokument.

Dokumentácia je základom pre porozumenie systému, pre spoluúčasť a odovzdávanie procesov a požiadaviek systému v rámci spoločnosti, prepísanie systému pre iné organizácie a pre stanovenie efektívnosti jeho uplatňovania. Zdokumentovaný systém musí odrážať aktivity, ktoré sa naozaj používajú. Všetky zmeny, ktoré sa priebežne v činnosti organizácie vyskytnú vo vzťahu k zavedenému systému manažérstva kvality, musia byť podchytené a riadne zdokumentované. Voľba spôsobov spracovania a členenia dokumentácie bola zvolená tak, že zodpovedá potrebám spoločnosti.

Po vypracovaní Politiky kvality a cieľov kvality projektový tím spracoval v súlade s normou „Príručka kvality“, ktorá je základným dokumentom pri príprave spoločnosti na certifikačný audit. V Príručke kvality je okrem iného popísaná súčinnosť procesov alebo interakcia medzi procesmi zahrnutými do systému manažérstva kvality alebo na ne odkazuje v príslušných dokumentoch.

Všetky dokumenty a záznamy boli v spoločnosti pred ich vydaním preskúmané a schválené..

Príručka kvality spoločnosti J.D.L.-STAVBA s.r.o. je spracovaná v súlade s normou STN EN ISO 9001:2009 "Systém manažérstva kvality. Požiadavky." a skladá sa z hlavných kapitol, ako sú uvedené v Tabuľke 1.

Interné audity

Interné audity ako súčasť prípravy certifikačného procesu sa v spoločnostiach vykonávali podľa vopred stanoveného plánu auditov, aby vrcholový manažment mohol hodnotiť efektívnosť systému a rozhodovať sa pri prijímaní nápravných opatrení na základe faktov. Interné audity sa v spoločnosti J.D.L.-STAVBA s.r.o. vykonávajú internými audítormi, ktorí absolvovali audítorské školenia a sú aj odborne spôsobilí k vykonávaniu tejto činnosti. Interné audity sú účinným nástrojom pre trvalé zlepšovanie systému manažérstva kvality v spoločnosti a tiež trvalého zvyšovania kvality produkcie. Interné audity sú v spoločnosti J.D.L.-STAVBA s.r.o. orientované hlavne na:

- o procesy a činnosti v systéme manažérstva kvality (rozsah, obsah, zdroje a kvalita postupov, realizačné činnosti – pridaná hodnota v procese a rozsah, obsah a kvalita výstupov),
- o prechod zákazky organizáciou,

- o starostlivosť vrcholového vedenia o systém manažérstva kvality,
- o preukázanie výskumu potrieb, očakávaní a spokojnosti zákazníka a aplikácií týchto požiadaviek do produkcie,
- o zisťovanie funkčnosti systému manažérstva kvality meraním a objektívne preukázanie zlepšovania jeho funkčnosti,
- o zameranie na plnenie právnych predpisov súvisiacich s pôsobením spoločnosti,
- o dôkazy o využívaní štatistických metód,
- o preukázanie ekonomického zdravia organizácie.

Interné audity systému manažérstva kvality sú v spoločnosti J.D.L.-STAVBA s.r.o. sú pre každý rok plánované tak, aby boli preverené minimálne raz za rok všetky kľúčové procesy systému riadenia kvality, popísané v Príručke kvality. Súčasne sú preverované všetky pracoviská, ktoré plnenia svoje úlohy v systéme riadenia kvality.

Preskúmanie manažmentom

Základným predpokladom účinného manažovania, a zlepšovania je existencia aktuálneho súboru informácií o stave celého systému manažérstva kvality. Takýto súbor informácií slúži hlavne:

- o vedeniu manažmentu k voľbe správnych rozhodnutí pri prijímaní opatrení,
- o vedeniu manažmentu k potvrdeniu, že predchádzajúce rozhodnutia boli správne, primerané a efektívne,
- o zamestnancom ako nástroj motivácie,
- o zákazníkom k vytvoreniu dôvery, že ich voľba ako dodávateľa produktov bola správna, prípadne ako signál k prijatiu určitých opatrení umožňujúce eliminovať riziká, ktoré súvisia s nevyhovujúcou situáciou,
- o dodávateľom k vytvoreniu dôvery, že voľba spolupráce práve s touto organizáciou bola správna,
- o všetkým účastníkom dodávateľsko – odberateľského reťazca, ako indikátor miery výhodnosti partnerských vzťahov.

Výsledky interných auditov spolu so všetkými informáciami z rozhodujúcich oblastí, ktoré sú súčasťou prevádzkovaného systému riadenia kvality, politiky a cieľov kvality sú súčasťou súboru informácií pre preskúmanie manažmentom.

Certifikačný audit

Certifikačný audit začína už pred podpísaním zmluvy o vykonaní auditu informatívnym rozhovorom, na ktorom certifikačná spoločnosť získava základné informácie o organizácii, v ktorej bude certifikačný audit vykonávaný ako:

- o cieľ a účel certifikácie,
- o základné predpoklady pre certifikáciu,
- o priebeh certifikačného konania,
- o normový základ, stupeň preukázateľnosti, oblasť platnosti,
- o predpokladané náklady,
- o návrhy termínov.

Na základe prvého stretnutia a rozhodnutia vedenia spoločnosti, nasledovalo podpísanie zmluvy medzi certifikačným orgánom TÜV SÜD Slovakia s.r.o. a certifikovanou spoločnosťou J.D.L.-STAVBA s.r.o.. Podpisom zmluvy bol zahájený v spoločnosti J.D.L.-STAVBA s.r.o. certifikačný audit, ktorý bol uskutočnený v troch krokoch.

1. krok - preaudit

V tejto fáze auditu vedenie spoločnosti J.D.L.-STAVBA s.r.o. obdržalo Dotazník k prihláške na vykonanie auditu, vstupný dotazník - žiadosť o certifikáciu, na základe ktorého organizácia vykonávajúca certifikáciu zistí, či spoločnosť spĺňa predpoklady na vykonanie certifikačného auditu. Zároveň sa stanoví oblasť platnosti a stupeň preukázateľnosti dohodnutej normy/špecifikácie. Na komunikáciu medzi certifikovanou spoločnosťou a certifikačným orgánom bol poverený výrobnotechnický riaditeľ, ktorý je zodpovedný aj za celú prípravu organizácie k certifikácii a samotný priebeh certifikácie. V tomto kroku sa certifikačná spoločnosť zamerala na slabé miesta spoločnosti J.D.L.-STAVBA s.r.o. a ich odstránenie.

2. krok – certifikačný audit

Druhý krok bol rozdelený na dva stupne:

- *prvý stupeň* – stanovuje stupeň pripravenosti spoločnosti J.D.L.-STAVBA s.r.o. k certifikácii. Certifikačná spoločnosť sa zameriava na audit dokumentácie, politiku a ciele kvality, príručku kvality, smernice a návody na riadenie kvality, pracovné a kontrolné postupy a pod. Sprístupnením všetkých potrebných dokumentov certifikačná spoločnosť posúdila ich zhodu s požiadavkami normy STN EN ISO 9001:2009.
- *druhý stupeň* – jeho účelom bolo zhodnotiť zavedenie systému manažérstva kvality vrátane jeho efektívnosti. Preukazuje sa v tejto časti stupeň preukázateľnosti dohodnutej normy či predpisu. Záverom druhého stupňa bolo oboznámenie konateľov s výsledkami auditu a dohodnutie termínov v priebehu roka do kedy bolo treba uskutočniť nápravné opatrenia.

Ak sú v tomto stupni auditu zistené akceptovateľné nezhody, je na ich odstránenie daná lehota 12 mesiacov. Lehota 6 mesiacov je stanovená v prípade, ak boli zistené také nedostatky, pri ktorých je potrebný opakovaný audit. Ak sú počas auditu druhého stupňa zistené závažné nedostatky, ktoré vedú k zamietnutiu vydania certifikátu, certifikačný audit sa preruší.

Interval medzi 1. a 2. stupňom auditu sa určuje s ohľadom na potreby organizácie k odstráneniu nezhôd zistených pri audite 1. stupňa a to vykonaním certifikačného auditu 2. stupňa najneskôr do troch mesiacov od vykonaného certifikačného auditu 1. stupňa.. Ak sa pri certifikačnom audite 1. stupňa nezistili žiadne závažné nezhody, tak sa musí do jedného mesiaca vykonať certifikačný audit 2. stupňa. Po odstránení zistených nezhôd musí byť o tomto informovaný certifikačný orgán a musia mu byť vykonaní nápravných opatrení doručené dôkazy. Až po prijatí dôkazov certifikačná organizácia môže vykonať 2. stupeň auditu.

3. krok: závery certifikačného auditu

Na základe kladného priebehu procesu certifikácie a kladného posúdenia, bola vedeniu spoločnosti J.D.L.-STAVBA s.r.o. odovzdaná auditormi certifikačného orgánu auditná správa o výsledku auditu, kde okrem iného uvedený aj posudzovaný štandard, auditované úseky ako aj miera zhody.

Po prerokovaní bolo spoločnosti J.D.L.-STAVBA s.r.o. zaslané jedno vyhotovenie správy z auditu, pričom vedenie spoločnosti sa malo možnosť vyjadriť k tejto správe.

Výsledok certifikačného auditu

Na základe výsledkov certifikačného auditu vykonaného spoločnosťou TŮV SŮD Slovakia s.r.o. podľa normy STN EN ISO 9001:2009 „Systém manažérstva kvality. Požiadavky.“ získala spoločnosť J.D.L.-STAVBA s.r.o certifikát o zhode zavedeného systému manažérstva kvality s požiadavkami predmetnej normy.

Doba platnosti certifikátu je tri roky, pričom každoročne sa budú vykonávať dohľadové audity. Po skončení 3 ročného obdobia sa vykoná recertifikačný audit, za účelom predĺženia platnosti certifikátu.

Záver

V každej organizácii sa neustále zvyšuje povedomie kvality, a tak väčšina organizácií a spoločností prichádza k strategickému rozhodnutiu, ktorým je implementácia rôznych manažérskych systémov. Samotné budovanie jednotlivého alebo integrovaného systému riadenia je proces, ktorý by mal byť zavŕšený certifikačným auditom a vydaním certifikátu o zhode implementovaného manažérského systému a príslušného štandardu.

Aj keď je zavedenie jednotlivých štandardov pre organizácie nepovinné, jeho certifikáciou sa organizácia zaväzuje udržiavať zhodu certifikovaného manažérského systému s uvedeným štandardom. Získaním certifikátu o zhode je organizácia povinná zavedený systém riadenia nielen udržiavať ale aj neustále zlepšovať.

Literatúra:

1. MATEIDES, A. a kol. 2006. *Manažérstvo kvality*. Bratislava: vyd. Ing. Miroslav Mračko, 2006, ISBN 80-8057-656-4.
2. VEBER, J. a kol. 2002. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing, 1. vyd., 2002. ISBN 80-247-0194-4.
3. SOCHA, Ľ. 2010. Úvod do manažérstva kvality. Košice: Vienaľa, 2010, ISBN 978-80-8126-001-8
4. PAULOVÁ, I. 2009. Prístupy k manažérstvu kvality. Cit. [20.04. 2013], Dostupné na internete: http://www.mpc-edu.sk/library/files/paulova_pristupy_k_manazerstvu_kvality.pdf
5. SOCHA, Ľ. 2010. *Manažérske systémy integrovaného riadenia*. Ružomberok: VERBUM, 2010, ISBN 978-80-8084-608-4.

Summary

The article is dealing with the issue of quality management. It provides a detailed description of the way of building the quality management system with the limited liability company the J.D.L-STAVBA s.r.o. to the standards of STN EN ISO 9001:2009 „Quality management system. Requirements“. The thesis is developing the individual phases of the entire process of preparing the company for the audit of certification. Also described is the process of certification followed by an outline of further potentials of the company for development.

Kľúčové slová:

audit, certifikácia, kvalita, integrovaný systém riadenia, systém manažérstva kvality.

Adresa autorov:

Ing. Ľuboš Socha, PhD., PhD.

Technická univerzita v Košiciach, Letecká fakulta,
katedra manažmentu leteckej prevádzky,
Rampová 7, Košice 040 21
e-mail: lubos.socha@tuke.sk

Ing. Iveta Šebeščáková

Technická univerzita v Košiciach, Letecká fakulta,
Katedra manažmentu leteckej prevádzky,
Rampová 7, Košice 040 21
e-mail: iveta.sebescakova@tuke.sk

Ing. Ľubomír Dermek

Technická univerzita v Košiciach, Letecká fakulta,
Katedra manažmentu leteckej prevádzky,
Rampová 7, Košice 040 21

Spokojenost zákazníků a výkonnost podniků

Customer satisfaction and business performance

Petr SUCHÁNEK - Maria KRÁLOVÁ

Úvod

Článek je dílčím výstupem specifického výzkumu s názvem Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku (číslo 0738/2012), jehož řešitelé jsou i autoři článku. Předmětem článku je analýza vztahu spokojenosti zákazníka a výkonnosti podniku. Autoři vychází z tvrzení, že spokojenost zákazníka ovlivňuje výkonnost podniku, neboť lze předpokládat, že zákazník si koupí produkt toho podniku, se kterým bude spokojen, tzn. o kterém bude předpokládat, že splní jeho požadavky (ve všech směrech). Takový zákazník si potom nejen příslušný produkt znovu zakoupí (v případě, že se naplní jeho očekávání ohledně spokojenosti s produktem), ale také koupí produktu doporučí ostatním (potenciálním) zákazníkům.

Z výše uvedeného předpokladu je však zřejmé, že spokojenost zákazníka lze sledovat z různých hledisek a v různě dlouhém časovém intervalu. V rámci prováděného výzkumu se autoři soustředili na výkonnost z dlouhodobého hlediska (byl analyzován horizont pěti let), aby bylo možno postihnout vliv různých veličin (v rámci spokojenosti zákazníka s produkty podniku) na výkonnost podniku.

Cílem článku je tedy zjistit, zda má spokojenost zákazníka (v rámci vymezených veličin) vliv na výkonnost podniku (v rámci vymezených veličin). Spokojenost zákazníka je přitom konstruována ze samotné (obecné) spokojenosti zákazníka s produktem, s kvalitou produktu (tak jak ji vnímá zákazník), s požadavky zákazníka na produkt, s ochotou znovu produkt zakoupit, s doporučením pro ostatní zákazníky koupit produkt a se srovnáním produktu s konkurencí. Výkonnost podniku byla posuzována s pomocí dvou základních poměrových ukazatelů ROA a ROE, neboť ziskové hledisko je pro posouzení výkonnosti podniku stěžejní.

Spokojenost zákazníka lze definovat jako výsledek subjektivního procesu, kdy zákazník porovnává své představy (rozuměj požadavky) s vnímanou realitou. Zároveň vyšší kvalita produktu neznamena automaticky vyšší spokojenost zákazníka (Zamazalová, 2008).

Pojem výkonnost je ze své podstaty spjat s výkonem, tedy s realizovaným výstupem daného podniku, čímž je možné ho relativně snadno vyčíslit a dále analyzovat. Přesto je možné nalézt celou řadu rozdílných přístupů k vyhodnocení výkonnosti podniku. Početnou skupinou hodnocení výkonnosti podniku (i když ne jedinou) jsou studie vycházející z argumentačně podloženého využití konkrétního finančního ukazatele. Vzhledem k jednoduchosti a velké vypovídající hodnotě jsou pro tento účel velmi často používány poměrové ukazatele ziskovosti (Gupta, 1997). Hojně využívaným ukazatelem je přitom rentabilita celkového kapitálu (ROA – *return on assets*), která je využita například v práci týmu profesora Blažka (Blažek, 2008), ve studiích Bermána (1999) či Liargovase (2010). Dalším hojně využívaným ukazatelem je rentabilita vlastního kapitálu (ROE – *return on equity*). Tuto rentabilitu využili pro hodnocení výkonnosti podniku například Richard (2000) či Barney (1997).

Metodika

Výkonnost podniků a spokojenost zákazníků byla zkoumána s využitím dvou dotazníků. První dotazník byl zaměřen na výzkum kvality podniku (včetně sběru finančních dat jako podkladu pro analýzu výkonnosti podniku pomocí poměrových ukazatelů). Druhý dotazník byl zaměřen na výzkum spokojenosti zákazníků zkoumaných podniků. Po obsahové stránce spolu oba dotazníky korespondovali, aby bylo možné analyzovat případné odchylky výsledků obou výzkumů. Předmětem tohoto článku jsou přitom pouze finanční výsledky podniků, kterou jsou dávány do souvislosti s kvalitativními charakteristikami hodnocení spokojenosti zákazníků.

Při výzkumu byla použita metoda shlukové analýzy. Zkoumány jsou především takové kauzální vztahy, které naznačují silné či těsné závislosti mezi proměnnými. Testována byla samozřejmě také statistická významnost rozdílů zkoumaných proměnných pomocí standardních statistických testů. Jejich základem je především klasický t-test, který je ve vhodných případech doplněn i tzv. χ -kvadrát testem nezávislosti.

Následně jsou analyzovány vztahové souvislosti mezi zkoumanými charakteristikami v rámci jednotlivých shluků. Srovnání se z těchto důvodů opírájí především o různé podoby kontingenčních tabulek, které zachytí rozdílný výskyt sledovaných jevů mezi vytvořenými skupinami podniků. Pro zachycení těsnosti závislosti bude využit standardně používaný Pearsonův korelační koeficient.

Také je analyzována míra obecnosti nalezených kauzalit. Nejjednodušším řešením v této oblasti je testování statistické významnosti nalezených rozdílů. Ve výsledkové části proto je každá kontingenční tabulka doplněna o informaci o hodnotě statistické významnosti pozorovaných rozdílů mezi četnostmi odpovědí či jejich průměry.

Statistická významnost je v souladu s tradičními postupy měřena klasickými nástroji či mírami. Mimo základního chí-kvadrát testu významnosti (pro četnosti

v kontingenční tabulce) a t-testu (pro průměry), je užito i dalších měr jako jsou: *Sommer's d*, *Goodman and Kruskal tau*, *Cramer's v*, či *Kendall's tau*.

Výzkumný vzorek

Zkoumaný sobor tvořilo 18 podniků z oblasti potravinářského průmyslu (konkrétně dle CZ-NACE – skupina 10 Výroba potravinářských výrobků a 11 Výroba nápojů). Z hlediska právní formy tvořilo zkoumaný vzorek 33% společností s ručením omezeným a 67% akciových společností. Za základní kritérium pro posuzování velikosti výrobních podniků lze považovat počet zaměstnanců, kdy 21% podniků patří mezi malé (do 50 zaměstnanců), 63% mezi střední (50 – 249 zaměstnanců) a 17% mezi velké (více než 250 zaměstnanců).

Druhý výzkumný vzorek tvořili zákazníci výše uvedených zkoumaných podniků, přičemž jediným kritériem výběru byla znalost produktů těchto podniků. Celkově se vrátilo 13683 správně a kompletně vyplněných dotazníků, které mohly být dále zpracovány. Na dotazníky odpovídaly muži (50,91%) a ženy (49,09%) víceméně stejnou mírou. Mezi respondenty dominovala věková skupina 16-25 let (62,31%) následovaná dle očekávání se zvyšujícím se věkem sestupně – 26-35 let (12,14%), 36-45 let (9,87%), 46-55 let (9,42%) a 55 a více let (4,89%). Věková skupina 10-15 let (1,37%) je zastoupena jen minimálně, což výzkumu vyhovuje, neboť tito respondenti zpravidla nevykazují vlastní kupní chování a nemohou si adekvátně vybírat mezi rozdílnými produkty. Z hlediska povolání jsou nejvýraznější skupinou studenti (60,07%) následováni zaměstnanci v soukromém (17,62%) a veřejném (10,31%) sektoru. Zhruba 12% vzorku potom tvoří méně zastoupené skupiny podnikatelů (5,72%), nezaměstnaných (2,43%) a důchodců (3,84%). Toto rozdělení koresponduje se zastoupením věkových kategorií a demografickému rozdělení v České republice.

Výsledky

V této kapitole jsou uvedeny výsledky výzkumu spokojenosti zákazníků s produkty vybraných potravinářských podniků s výkonností těchto podniků. S ohledem na použité nástroje i konstrukci otázek použitých v dotazníku, byly k výzkumu využity pouze výsledky škálových otázek. Sledovány byly tedy veličiny s označením:

- Požadavky - udávají, nakolik byli respondenti (zákazníci) spokojeni s plněním požadavků, který na produkt měli
- Hodnocení - udává, nakolik byli respondenti (zákazníci) spokojeni s kvalitou (technickým provedením) produktu
- Spokojenost - udává, nakolik byli respondenti (zákazníci) spokojeni s poskytovaným produktem
- Koupě znovu - udává, jestli si respondenti (zákazníci) produkt znovu zakoupí

- Doporučení - udává, zda by respondenti (zákazníci) doporučili i dalším osobám nákup uvedeného produktu
- Porovnání - udává, jak si produkt stojí ve srovnání se srovnatelnými produkty na trhu.

Nejprve byly (v rámci výše uvedených veličin) zjištěny průměrné hodnoty odpovědí (hodnocení) respondenty (zákazníky) za všechny podniky (produkty). Výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 1.

Tab. č. 1 Charakteristiky hodnocení jednotlivých veličin spokojenosti zákazníka za zkoumané podniky

Variable	Valid N	Mean	Minimum	Maximum	Variance	Std.Dev.
Z_POZADAVKY	18	7,413330	6,444444	8,435374	0,205320	0,453122
Z_HODNOCENI	18	7,238515	6,697723	7,721274	0,091953	0,303238
Z_SPOKOJENOST	18	7,578187	6,888889	8,346939	0,132160	0,363539
Z_KOUPEZNOVU	18	7,495613	6,333333	8,639456	0,271279	0,520844
Z_DOPORUCENI	18	7,441425	5,888889	8,285714	0,291352	0,539770
Z_POROVNANI	18	6,835373	6,224891	7,669417	0,190573	0,436547

Zdroj: vlastní výpočty

Z výsledků je zřejmé, že typická odpověď respondentů (zákazníků) na všechny uvedené otázky se pohybuje kolem hodnoty sedm. To znamená, že respondenti byli s mírou plnění požadavků produktů nadprůměrně spokojeni (v rámci použité škály znamenala hodnota 1 minimální plnění požadavků zákazníka a hodnota 10 maximální plnění požadavků zákazníka). Největší variabilitu vykazovala otázka *Doporučení*, nejnižší naopak otázka *Hodnocení*. Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v otázce *Koupě znovu*, naopak nejnižší hodnoty v otázce *Doporučení*, nejnižší střední hodnoty bylo dosaženo v otázce *Porovnání*.

V dalším kroku bylo zjišťováno, zda existují statisticky významné rozdíly v hodnoceních respondentů (zákazníků) v závislosti na hodnocení výkonnosti podniků dle ukazatelů ROA a ROE. Výsledky jsou shrnuty v tabulce č. 2.

Z výsledků plyne, že rozdíly v hodnocení respondentů (zákazníků) v rámci jednotlivých otázek zvlášť, nejsou mezi výkonnými a nevýkonnými podniky nijak výrazné. V tomto směru tak není překvapující, že jsou tyto výsledky zároveň statisticky nevýznamné. Jednotlivé otázky sami o sobě tedy nemají schopnost odlišit dobré podniky od špatných (s ohledem na ROA a ROE). V dalších analýzách se ale pokusíme posoudit jejich simultánní vliv na rozlišení dobrých a špatných podniků.

Dalším krokem bylo zjišťování, zda výkonnost podniku (dle ukazatelů ROA a ROE) souvisí s hodnocením spokojenosti zákazníků jako celku, tzn. na základě hodnocení všech šesti výše uvedených charakteristik. V rámci tohoto zkoumání byly podniky nejprve rozčleněny do dvou shluků na podniky se kterými jsou respondenti (zákazníci) spokojeni nebo nespokojeni (na základě uvedených šesti proměnných).

Následně byly porovnávány tyto shluky se shluky získanými tříděním dle ROE a ROA, aby bylo možno posoudit, do jaké míry se obě skupiny shluků kryjí.

Tab. č. 2 Statistické vyhodnocení výsledků hodnocení spokojenosti zákazníka dle jednotlivých veličin a výkonnosti podniků

Variable	Group 1: 1 Dobré podniky s ohledem na ROA a ROE Group 2: 0 Špatné podniky s ohledem na ROA a ROE										
	Mean 1	Mean 0	t-value	df	p	Valid N 1	Valid N 0	Std.Dev. 1	Std.Dev. 0	F-ratio Variances	p Variances
Z_POZADAVKY	7,463342	7,350816	0,512051	16	0,615610	10	8	0,522098	0,374334	1,945293	0,392484
Z_HODNOCENI	7,197981	7,289182	-0,622522	16	0,542370	10	8	0,323587	0,288805	1,255373	0,781511
Z_SPOKOJENOST	7,618017	7,528398	0,508242	16	0,618219	10	8	0,398714	0,333868	1,426171	0,654225
Z_KOUPEZNOVU	7,519136	7,466210	0,208108	16	0,837770	10	8	0,602562	0,436145	1,908715	0,406209
Z_DOPORUCENI	7,408279	7,482856	-0,283287	16	0,780590	10	8	0,644042	0,413202	2,429420	0,254949
Z_POROVNANI	6,791891	6,889725	-0,461393	16	0,650727	10	8	0,362788	0,536212	2,184582	0,272722

Zdroj: vlastní výpočty

Ke shlukování byla použita metoda k-průměrů, kde cílový počet shluků byl nastaven na hodnotu 2 a shlukovací algoritmus začínal na 2 prvních pozorováních. Stejně výsledky poskytl i alternativní algoritmus s konstantními vzdálenostmi. Vzniklé dva shluky lze interpretovat pomocí průměrů šesti výzkumných otázek.

Při komparaci výsledků dosažených v rámci shluků dle hodnocení spokojenosti respondentů s výsledky hodnocení podniků dle ROA a ROE (tzn. s úrovní jejich výkonnosti) byla zjištěna 61% shoda. To lze interpretovat tak, že třídění na výkonné a nevýkonné podniky pomocí ukazatelů ROA a ROE dává v 61% případů stejné výsledky, jako třídění pomocí šesti otázek hodnocení spokojenosti respondentů (zákazníků). Lze tedy usuzovat (i když ne ve smyslu statistické významnosti), že tyto dvě skupiny proměnných spolu souvisí, tzn. že spokojenost zákazníka souvisí s výkonností podniku.

Diskuse

Z výzkumu vyplývá, že respondenti (zákazníci) hodnotili podniky velmi dobře (nadprůměrně) ve všech sledovaných parametrech. Nejlépe přitom respondenti hodnotili veličinu *Koupě znovu*, tzn. vůli si produkt znovu zakoupit. To zřejmě souvisí s vysokým hodnocením veličiny *Spokojenost* (s nejvyšším dosaženým průměrným hodnocením).

Naopak nejnižší hodnoty bylo dosaženo v rámci veličiny *Doporučení*, což může souviset jednak s obecnou nechuť doporučovat ostatním zákazníkům jakými-li produkt (v případě spokojenosti s produktem), jednak s veličinou *Porovnání*, která dosáhla v průměru nejnižších hodnot. Přes pozitivní hodnocení produktů zkoumaných podniků tak je zřejmé, že respondenti (zákazníci) vnímají v těchto produktech řadu rezerv oproti konkurenčním produktům. S tím také zřejmě souvisí druhé nejhorší průměrné hodnocení veličiny *Hodnocení*, zaměřené na kvalitu produktů.

Z výsledků plyne, že jednotlivé veličiny hodnocení spokojenosti zákazníka nemají na výkonnost podniku výrazný vliv. Bude přitom zajímavé zjišťovat, zda na výkonnost podniku nemají vliv všechny zkoumané veličiny dohromady a dále také, které z těchto veličin mají na výkonnost největší vliv.

Lze předpokládat, že z dlouhodobého hlediska se první tři veličiny (přímo související se spokojeností zákazníka) promítají do okamžité výkonnosti podniku, přičemž *Koupě znovu* a *Doporučení* ovlivňují budoucí výkonnost podniku. Srovnání s konkurencí je pak měřítkem výkonnosti v tom smyslu, že určuje mezeru výkonnosti ve smyslu prostoru pro zvýšení spokojenosti zákazníka s výhledem na zvýšení výkonnosti podniku. V dlouhodobém horizontu lze tedy předpokládat spojení okamžité výkonnosti (navázané na obecnou spokojenost zákazníka s produktem) a budoucí výkonnosti (navázané na doporučení ke koupi produktu dalšími zákazníky).

Závěr

S ohledem na statistickou významnost výsledků nelze mít za prokázanou souvislost spokojenosti zákazníků s výkonností podniku. Na druhou stranu však výsledky naznačují, že tato závislost existuje. Bude ji však nutno znovu ověřit rozsáhlejším výzkumem (s ohledem na počet zkoumaných podniků) a s využitím sofistikovanějších statistických nástrojů.

Domníváme se, že přes statistickou nevýznamnost výsledků článek nabízí zajímavá zjištění. Zdá se totiž, že spokojenost zákazníka není jednoduchou (základní) veličinou, ale je naopak složena z několika dílčích veličin, které by na podnik a jeho výkonnost mohli působit komplexně.

Zároveň se zdá, že veličiny související se spokojeností zákazníka působí v různých časových intervalech, takže jejich komplexní působení na výkonnost lze nejlépe sledovat v dlouhém období. To je důležité zjištění především pro podniky, neboť pokud si chtějí zachovat dlouhodobou výkonnost, musí sledovat nejen okamžitou spokojenost zákazníka, ale zajistit spokojenost zákazníka i do budoucna. Jestliže podniky tuto spokojenost zajišťují mimo jiné kvalitou svých produktů, musí (logicky) tuto kvalitu neustále zlepšovat (na základě požadavků zákazníků).

Literatura:

1. BARNEY, J. Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1, p. 99–120
2. BERMAN, S. L. et al. Does stakeholders orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*. 42, 1999, sv. 5
3. BLAŽEK, L. et al. *Konkurenční schopnost podniků (Analýza faktorů hospodářské úspěšnosti)*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní

fakulta, 2008. ISBN 978-80-210-4734-1

4. GUPTA, S. The Dynamics of Competitiveness – Interactive Process between Markets and Assets. *Economic and Political Weekly*. November, 1997
5. LIARGOVAS, P., SKANDALIS, K. Factors Affecting Firm Competitiveness: The Case of Greek Industry. *European institute Journal*. 2010
6. RICHARD, O. C. Racial Diversity, Business Strategy and Firm Performance: A resource Based View. *Academy of Management Journal*. 2000. Vol. 43, No. 2, p. 164–177
7. ZAMAZALOVÁ, M. Spokojenost zákazníka. *Acta Oeconomica Pragensia*, 2008, roč. 16, č. 4, s. 76-82. ISSN 0572- 3043

Summary

With regard to the statistical significance of the results can not be considered proven link customer satisfaction with business performance. On the other hand, the results suggest that this dependency exists. But it will be necessary to re-examine broader research (with regard to the number of surveyed companies) and with using more sophisticated statistical tools. We believe that article offers interesting findings despite the statistical insignificance of the results. It seems that customer satisfaction is not a simple (basic) variable, but on the other hand is composed of several sub-variables that the firm and its performance has comprehensively.

Klíčová slova:

Spokojenost zákazníka, kvalita, výkonnost podniku

Adresa autorů:

Doc. Ing. Peter Suchánek, PhD., Mgr. Maria Králová, PhD.

Masarykova universita Ekonomicko-správní fakulta

Katedra podnikového hospodářství, Katedra aplikované matematiky a informatiky

Lipová 41a, 602 00 Brno

tel.: +0420549497456, tel.: +0420549491720

fax.: + 0420549491720

e-mail: suchy@econ.muni.cz, kralova@econ.muni.cz

Personálny marketing, východiská a funkcie

Personnel marketing, background and its features

Miroslava SZARKOVÁ

Úvod

Personálny marketing predstavuje druhú etapu vo vývoji personálnej práce. Sformoval sa ako reflexia potrieb organizácie čo najefektívnejšie predat' pracovné miesto, t. j. predat' ho kvalitnému uchádzačovi o prácu za čo najnižších nákladov, vynaložených na jeho prezentáciu na trhu práce a celkovú realizáciu výberového procesu. Obsahom a predmetom personálneho marketingu sú spôsoby, nástroje a postupy ponuky a predaja pracovného miesta na trhu práce nositeľom/vlastníkom pracovnej sily, je to „spôsob pôsobenia i správania organizácie v role predajcu pracovných miest na externom aj na internom na trhu práce“¹. Z hľadiska miesta a funkcií personálneho marketingu v roli predajcu pracovných miest vystupuje organizácia, ktorá ponúka a predáva pracovné miesta na trhu práce a v role kupcu vystupujú uchádzači o pracovné miesta. Personálny marketing, jeho funkcie, spôsoby a postupy na trhu práce sú determinované ponukou a dopytom konkrétnych pracovných miest na trhu práce. Zároveň sú determinované zmenami, ktorými pracovné miesta prechádzajú pod vplyvom zmien, ktoré na trhoch vyvolávajú globalizačné procesy.

V súčasnosti je teda personálny marketing v teórii aj v praxi chápaný predovšetkým ako koncepcia, ktorá umožňuje organizácii optimalizovať svoje postupy a metódy na trhu práce pri ponuke a predaji/prenájmie konkrétneho typu pracovného miesta, resp. konkrétnej typovej skupiny pracovných miest na trhu práce.

Klasifikácia pracovných miest a ich charakteristika z hľadiska personálneho marketingu organizácie

V súčasnosti organizáciami ponúkané a predávané pracovné miesta na trhu práce možno rozdeliť podľa viacerých kritérií. Najčastejšie sa v súčasnosti používa

¹ MAIER, W., FROHLICH, W.: Personalmanagement für Klein- und Mittelbetriebe. Heidelberg: Sauer Verlag, 1992, s. 129. ISBN 3-7938-7069-3.

klasifikácia pracovných miest vychádzajúca z časovo-právnej charakteristiky pracovného miesta v danej organizácii, resp. jeho zaradenia do organizačnej štruktúry. Na základe toho rozdeľuje súčasná odborná literatúra pracovné miesta do dvoch základných skupín:

- klasické pracovné miesta,
- atypické pracovné miesta.

Klasické pracovné miesta sa v personálnom marketingu chápu ako zdroj/základ pravidelného príjmu a spoločenského uznania zamestnanca. Ich existencia súvisí s klasickou organizáciou práce, ktorá predpokladá zmluvu na plný úväzok a na dobu neurčitú, a pevne stanovenú pracovnú dobu. Koncom 80. rokov 20. storočia však dochádza v dôsledku globalizačných procesov k zmene organizácie práce a následne aj k rýchlej redukcii klasických pracovných miest.

Atypické pracovné miesta² vznikli ako výsledok zmien v organizácii práce. Vyznačujú sa krátkodobosťou, nepravidelnou pracovnou dobou, nižšími platmi, malou stabilitou a bezpečím, minimálnym prístupom k rôznym vzdelávacím kurzom a iným zamestnaneckým výhodám (tabuľka 1).

Tabuľka 1 Rozdiely medzi klasickými a atypickými pracovnými miestami³

Klasické pracovné miesto	Atypické pracovné miesto
Vyšší plat	Nižší plat
Pravidelný príjem	Nepravidelný príjem
Štruktúruje čas	Vysoká nestabilita
Zamestnanec od neho odvodzuje svoju identitu a sebaúctu	Nízka bezpečnosť
Sociálne uznanie	Minimálny prístup k vzdelávacím aktivitám
	Minimálne zamestnanecké výhody
	Veľa voľného času
	Vysoký tlak na komunikáciu s okolím
	Vyššia miera sebauspokojenia a seberealizácie
	Nulové spoločenské uznanie

² Poznámka: Výrazný nárast krátkodobých pracovných miest (krátkodobé pracovné zmluvy) a vznik atypických zamestnaní nastal hlavne po roku 1985. Od roku 1985 sa podiel ľudí, ktorí majú zmluvu na plný úväzok a na dobu neurčitú, v celej západnej Európe znižuje. Podľa štúdie berlínskeho Vedeckého centra pre sociálny výskum dnes každý štvrtý občan EÚ má buď zmluvu na dobu určitú alebo pracuje len na čiastočný úväzok, alebo riskuje prácu na „voľnej nohe“ (založí firmu skladajúcu sa z jedného človeka). Podľa štatistických údajov, väčšina pracovných miest, ktoré v posledných 20. rokoch v EÚ vznikla, je „atypická“. Na špici tohto vývoja je Holandsko, kde podiel atypických pracovných miest na trhu práce tvorí 43 %.

³ Spracované podľa: STIFFLER, M., A.: Move from managing to driving performance. Performance improvement, 2006.

Spolu s atypickými pracovnými miestami vzniká aj nová „trieda“ zamestnancov. Sociológovia ju označujú „kreatívna trieda“ alebo „digitálni bohémi“ - ide o ľudí, ktorých živí ich koníček. Ich krédom je tvrdenie: „niečo lepšie ako stály úväzok nájdeme vždy“.

V súvislosti so vznikom a nárastom atypických pracovných miest na trhu práce sa v odbornej literatúre možno stretnúť s viacerými protichodnými vymedzeniami personálneho marketingu, ako aj s koncepciami, ktoré upozorňujú na široké dôsledky uvedeného procesu. V súčasnosti k najaktuálnejším koncepciám personálneho marketingu, ktorá sa zaoberá ponukou a predajom atypických pracovných miest na trhu práce, patrí teória miznúcich pracovných miest, ktorej predstaviteľom je J. Rafkin⁴. I napriek uvedenému sa však viacerí autori zhodujú v tom, že obsahom personálneho marketingu sú činnosti zamerané na riadenie procesov výmeny informácií o trhu práce a výsledkov ich vplyvu na organizáciu. Z tohto hľadiska sú formulované aj jeho funkcie, úlohy a ciele v širšom a užšom zmysle slova. Podľa viacerých autorov⁵ v širšom zmysle slova personálny marketing zahŕňa činnosti spojené s prezentáciou organizácie, štruktúry a typov jej pracovných miest, na trhu práce. V užšom zmysle slova zahŕňa činnosti spojené s predajom/prenájom voľných pracovných miest vhodnej pracovnej sile pomocou marketingových a komunikačných nástrojov.

Úlohy a funkcie personálneho marketingu v organizácii

Súčasná odborná literatúra vymedzuje základné a podporné úlohy, ako aj základné a špecifické funkcie, ktoré personálny marketing v organizácii zabezpečuje. Medzi základné úlohy personálneho marketingu zaraďuje hlavne:

- ponuku a predaj pracovných miest,
- profilovanie pracovných miest,
- monitorovanie trhov práce z pohľadu umiestňovania pracovných miest.

Zároveň vymedzuje aj podporné úlohy personálneho marketingu, medzi ktoré zaraďuje⁶:

- personálne plánovanie,
- výskum dôležitý na určenie personálneho marketingového mixu,

⁴ Poznámka: J. Rafkin upozorňuje, že so vznikom tzv. atypických pracovných miest, a teda aj zamestnancov, rastie skupina ľudí, ktorých sociológovia nazývajú „podtriedou“, R. Dahrendorf ich charakterizuje ako ľudí, ktorí už spoločnosti vlastne nemajú čo ponúknuť, trh práce ich nepotrebuje.

⁵ STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M.: Personalistika 2006. Praha : ASPI, 2005, s. 82. ISBN 80-7357-148-X.

⁶ MEIER, W.: Strategisches Personalmarketing: Analyse – Konzeption – Instrumente. In: MAIER, W., FRÖHLICH, W.: Personalmanagement in der Praxis. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1991, s. 66-79. ISBN 3-409-13852-8.

- tvorba zamestnaneckého imidžu,
- vyhľadávanie a získavanie zamestnancov,
- starostlivosť o zamestnancov v podobe podpory a rozvoja pracovnej sily v podniku.

Úlohy personálneho marketingu sa v mnohom prelínajú s funkciami personálneho marketingu a niekedy ich možno len ťažko oddeliť.

Medzi základné funkcie personálneho marketingu patria: *umiestňovanie pracovných miest* na trhu práce, spôsob rozlíšenia ponuky pracovných miest organizácie od konkurenčných, spôsob narábania s informáciami o pracovnom mieste, tvorba dizajnu a imidžu pracovného miesta a výber vhodných nástrojov na ponuku/prenájom pracovných miest pracovnej sile. K špecifickým funkciám personálneho marketingu patria predovšetkým tie, ktoré zabezpečujú vnútropodnikový personálny marketing.

Základné, ako aj špecifické funkcie personálneho marketingu sa nemenia a sú rovnaké tak v období ekonomického rastu, ako aj v období ekonomickej krízy. Ich rozsah a špecifikácia narastajú hlavne v dôsledku procesov globalizácie, súčasťou ktorých je napríklad vznik medzinárodného personálneho marketingového mixu a podobne.

Úlohy a funkcie personálneho marketingu, ktoré súvisia s procesmi globalizácie nadobúdajú strategický obsah hlavne z hľadiska štruktúry personálnej politiky. Vzhľadom na to, že trh práce sa pod vplyvom globalizačných procesov neustále globalizuje a integruje, úlohy a funkcie personálneho marketingu, hlavne strategického charakteru, budú čoraz viac spojené s existenciou každej organizácie.

Záver

Personálny marketing je logickou nadstavbou personálneho manažmentu. Tak ako personálny manažment, tak aj personálny marketing sa z hľadiska predmetu svojho skúmania podieľa na splnení základného cieľa organizácie v oblasti personálnej práce – získať a udržať v organizácii kvalitnú pracovnú silu. Viacerí autori⁷ sa pokúsili vymedziť funkcie a úlohy personálneho marketingu a jeho vzťah k personálnemu manažmentu. Behavioristi vyčlenili funkcie personálneho marketingu v organizácii z hľadiska svojich prístupov k pracovnej sile. Opisujú pracovné miesto ako objekt kúpno-predajného aktu, vo vzťahu ku ktorému možno uplatniť základné marketingové spôsoby a nástroje. Ďalšia skupina autorov hovorí o špecifikách „produktu organizácie, ktorým je pracovné miesto“ a z tohto hľadiska pristupujú aj k výberu a charakteristike marketingových nástrojov na jeho predaj.

⁷STÝBLO, J.: Uplatňování personálního marketingu v praxi. In: Práce a mzda, 2003, č. 4, s. 18-19. Praha: ASPI Publishing. ISSN 0032-6208.

Súbežne sa v teórii rieši aj vzťah personálneho marketingu a personálneho manažmentu. V súčasnosti existuje viacero prístupov k danému problému. Prevažujú autori, ktorí analyzujú vzťah medzi personálnym marketingom a personálnym manažmentom z historického hľadiska, iní sa snažili nájsť zhody a rozdiely medzi personálnym marketingom a personálnym manažmentom. Niektorí autori vzťah medzi personálnym marketingom a personálnym manažmentom vymedzovali predmetom ich skúmania: personálny marketing, jeho metódy a postupy využíva organizácia na získavanie informácií o situácii na trhu práce, ktoré ďalej pomocou metód personálneho manažmentu využíva v procesoch riadenia a vedenia ľudí v organizácii: „... v súčasnej vývojovej etape predstavuje personálny marketing ucelený systém myslenia a riadenia orientovaný tak na vonkajšie okolie podniku, ako aj dovnútra podniku“, a ako taký predstavuje nadstavbu personálneho manažmentu v oblasti zabezpečovania ľudského kapitálu pre podnik, jeho strategického potenciálu prostredníctvom „správnej“ ponuky a predaja pracovných miest“⁸. Určiť presné hranice personálneho marketingu a personálneho manažmentu je v súčasnosti predmetom odborných diskusií.

Literatúra:

1. BÜHNER, R.: Personalmanagement. Landsberg am Lech : Moderne Industrie Verlag, 1994, s. 62-63. ISBN 3-478-39610-7.
2. MAIER, W., FROHLICH, W.: Personalmanagement für Klein- und Mittelbetriebe. Heidelberg: Sauer Verlag, 1992, s. 129. ISBN 3-7938-7069-3.
3. MEIER, W.: Strategisches Personalmarketing: Analyse – Konzeption – Instrumente. In: MAIER, W., FRÖHLICH, W.: Personalmanagement in der Praxis. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1991, s. 66-79. ISBN 3-409-13852-8.
4. STIFFLER, M., A.: Move from managing to driving performance. Performance improvement, 2006.
5. STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M.: Personalistika 2006. Praha : ASPI, 2005, s. 82. ISBN 80-7357-148-X.
6. STÝBLO, J.: Uplatňování personálního marketingu v praxi. In: Práce a mzda, 2003, č. 4, s. 18-19. Praha: ASPI Publishing. ISSN 0032-6208.
7. SZARKOVÁ, M. a kol.: Personálny marketing a personálny manažment. Bratislava: vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3594-6

⁸BÜHNER, R.: Personalmanagement. Landsberg am Lech : Moderne Industrie Verlag, 1994, s. 62-63. ISBN 3-478-39610-7.

Summary

The personnel marketing is a new, modern scientific discipline which follows the knowledge base of management, marketing and human resource management, which is currently being developed very dynamically. This article describes the theoretical basis of personal resources and marketing. It characterizes the basic functions of marketing of personnel, as well as the tools used in personal marketing sales jobs in an advanced stage of the economic crisis and the lingering economic crisis stage. This article was created within the project VEGA 1/0053/12.

Kľúčové slová:

personálny marketing, funkcie personálneho marketingu, nástroje personálneho marketingu, pracovné miesto

Adresa autora:

prof. PhDr. Miroslava Szarková, CSc.
Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava
tel.: +0421(0)903 / 359 599
e-mail: szarkova@euba.sk

The comparison of the Slovakian and Ukrainian consumers` ethnocentric attitudes - the results of the direct surveys

Porovnanie slovenských a ukrajinských spotrebiteľov` Ethnocentric postojov -
výsledky priamych prieskumov

Andrzej SZROMNIK - Elżbieta WOLANIN-JAROSZ

Introduction

In present economy, consumers are one of the most important subjects on the market. They create the most numerous economic group. Businessmen, as well as business groups have to take it into account. It is necessary, however, to learn about consumers` behaviour, that is about the level and structure of consumption, defining the expenses category, the choice of exact brands, the purchase models, the products usage models and distincting the factors which influence the buyers` behaviour.

Nowadays, in present market conditions, when the effects of economic crisis, which has influence on the world economy, crucial changes in consumers` behaviour can be observed. Consumers make decisions which depend on the adaptation to the new conditions, new market reality. This phenomenon is demonstrated by constant and aware buying and using domestic products and at the same time “rejecting” the products offered by foreign companies by customers . Ethnocentric purchasers strongly emphasize their view about economic harmfulness (for example for domestic industry or agriculture) buying imported products.

Ethnocentric attitudes` identification is a valuable source of knowledge to elaborate effective enterprises` strategies, especially connected to segmentation and marketing communication.

In the following article the consumer ethnocentrism phenomenon has been discussed and the results of empirical studies have been presented. The main aim of the empirical studies was to conduct a wide diagnosis of Slovakian and Ukrainian consumers` ethnocentric attitudes, taking into consideration the nationality differences. Particular attention has been paid to defining the level of consumer ethnocentrism and showing the influence of the chosen socio-economic factors on the CETSCALE value.

1. The ethnocentrism term and the research methodology

The ethnocentrism term appeared in the beginning of XX century in social studies. The term was first introduced by an American ethnologist and sociologist William G. Sumner in 1906 year, who presented ethnocentrism in the context of natural resources of a human behaviour in a group. Sumner claimed that the members of a given group live peacefully with each other, however, they are usually in conflict with other groups (the outside ones).

On this theoretical basis Sumner described the ethnocentrism term as “a way of perceiving, according to which one’s own group is the centre of everything and everything is judged and prioritized in relation to it” . People, their attitudes, behaviour, and things are valued and judged by the prism of one’s own environment. They praise their own culture but at the same time depreciate an outer group’s culture.

Relating to the Sumner’s concept, currently known sociologists think that ethnocentrism is a universal set of discriminating attitudes and behaviour , strongly connected with a given territory . In their opinions, they stress the fact that ethnocentrism can often express itself in a form of hatred to certain nations, lack of trust to “strangers” and blaming them for failures and problems of one’s own group.

Ethnocentrism is similarly defined in psychological studies. A well-known French scientist N. Sillamy defines it as „widely existing mental attitude, which means that all social phenomena are related to those, with which we meet the most often because they are actually in our social group” . In the above mentioned definition, the target is a human – a characteristic unit for a given group, which is often an unaware point of relation, which allows to judge other people. That is why individuals, whose behaviour is different from certain norms, were treated suspiciously . Ethnocentrism is an attitude of a full acceptance of the members within one social group (family, nation) and disinclination to the members of another group.

American scholars - T. A. Shimp and S. Sharma brought the concept of ethnocentrism to the ground of marketing relations to the international scale. They were the first to define the term ‘consumer ethnocentrism’ and conducted wider empirical research in the USA, giving the beginning to the more detailed studies of this phenomenon in different countries of the world . According to these authors consumer ethnocentrism is “a belief shared by consumers concerning obligation and morality of buying domestic products” . Ethnocentric behavior of the customers concerns decisions connected to the choice , the purchase and the use of the domestic products.

Consumer ethnocentrism has the following characteristics . Firstly, it derives from the concern about one’s own country and for fear of losing control over economy, what may be caused by import. Secondly, it contains motives which incline to stop buying foreign products. For consumers who have high level of ethnocentrism, purchasing foreign products is not only a matter of economy, but it

also creates moral problems. That is moral commitment which causes that consumers buy domestic products in extreme cases, even though their quality is much lower than imported products. Thirdly, it can be assumed that the consumer ethnocentrism level is the sum of individuals' tendencies being part of a given social group.

The consumer ethnocentrism consequence is thus: overestimation of domestic products, debasement of import meaning and feeling of moral obligation to buy domestic products, what consequently creates barriers for development of international trade.

The most important research tool, which serves to measure ethnocentric attitudes is elaborated by T.A. Shimp and S. Sharm's CETSCALE (Consumer Ethnocentric Tendencies Scale) . This instrument consists of 17 questions to which answers are marked on the seven point Likert's scale, where 7 means "I absolutely agree", however 1 "I absolutely disagree". In the first version CETSCALE was meant exclusively for researches done in the chosen regions of the USA (most questions referred only to America) where it proved to be very reliable. In order to adapt, the above mentioned scale, to the needs of other countries the questionnaire was translated into several foreign languages. Then, in order to eliminate all inaccuracies, the versions were translated into English again and tested on a chosen group of respondents..

It is also worth mentioning at this point, about the studies done on 1991. The validation of the CETSCALE in Germany, France and Japan was done during them . It is also worth paying attention to the research done by T. L. Martinez and others (1998), who showed that the CET scale is appropriate and accurate for the inhabitants of Spain . Similarly, in year 2002, R. R. Sinkovics did a survey on the territory of Austria and confirmed the reliability of the CETSCALE in this country . A. Bawa also received similar results in 2004 by researching the consumers in India.

In Poland, the first surveys concerning consumer ethnocentrism were done in the years 1994- 1995 by A. Falkowski and B. Rożnowski from the Catholic University of Lublin and in the years 1996-2002 by A. Szromnik and A. Figiel - the research scientists from the Trade Department and Market Institutions in Cracow University of Economics. Particular attention should be paid to the survey done in 2002 by the university in Cracow. The sample included 552 respondents (mainly students) from the chosen regions of Poland, Belarus, Ukraine, the Czech Republic, Slovakia and Germany, which confirmed the reliability of the CETSCALE on the above mentioned territory .

2. Ethnocentric attitudes of Slovakian and Ukrainian consumers – the empirical data analysis

The characteristics of the researched sample

As it has already been mentioned in the previous chapter, in the following article, the results of the empirical research has been presented. Its main aim was the analysis of the ethnocentric attitudes of Slovakian and Ukrainian consumers. The basic source material has been achieved thanks to direct interviews done in two cities which belong to Karpacki Euroregion: Koszyce (Slovakia) and Iwano Frankowsku (Ukraine), from December 2011 to April 2012. The research sample was 800 respondents (400 people in every city), chosen in a quota way. The quotas were- gender, age and education.

The CETSCALE questionnaire was used as a measurement instrument. It was translated into Slovakian and Ukrainian . This instrument consisted of 17 questions to which answers were marked on the seven point Likert`s scale, where 7 meant “I absolutely agree”, however 1 “I absolutely disagree”. In order to eliminate all inaccuracies in translation, which could cause lowered effectiveness of a given measuring tool, the CETSCALE questionnaire was submitted to the process of validation. According to the fact that the measurement was done only once, the validation was done in the range of internal consistency. The most adequate measurement in this case was the use of α -Cronbacha factor. In the result of the calculations, which were carried out, it turned out that the discussed factor for the questionnaires in Slovakian and Ukrainian had values higher than 0.70. It means that both measuring instruments were correct – internally compliant.

The process of data collection took place in two phases. The first stage was a pilotage research- 70 respondents. The second one included the correct research, in the result of which the answers from 800 respondents were obtained.

The collected research material, after the previous reduction, was used to create a data base. The results of the questionnaire research were elaborated with the use of STATISTICA 7.0. programme. It was used to tabulation and classification of the sets of data based mainly on the scaling process. The ANOVA variance analysis and the linear correlation analysis have also been used at work, especially to determine dependencies which occur between the objects and features researched.

It should be stressed at this point that, in the following article, I concentrated mainly on the achieved results and their interpretation. Detailed methodological descriptions, conducted analyses, which are explained in detail in the literature in the range of statistics and econometrics, have been omitted.

The consumer ethnocentrism level research.

The direct research conducted among Slovakian and Ukrainian respondents defined and average level of consumer ethnocentrism in both researched

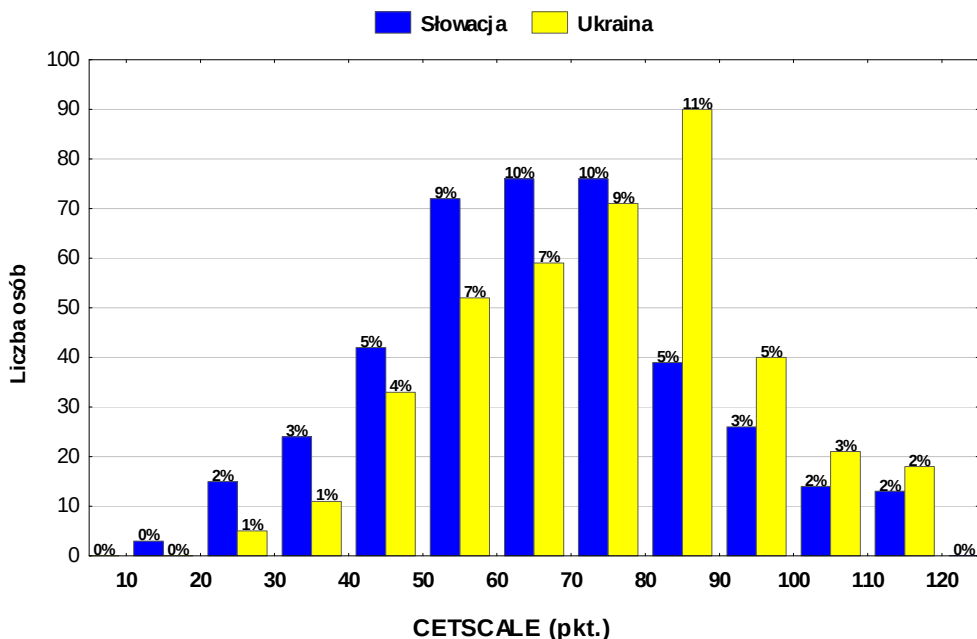
communities. In order to do the intended task, the above mentioned international CET scale was used. It consisted of 17 questions, to which the answers were marked on the seven point Likert's scale. Summed points from the particular questions then, were between 17 to 119. The results of the comparison analysis showed that the CETSCALE value for people from Slovakia was 66,9 points whereas for the Ukrainians 75,0 (table 1). This data indicate that the Ukrainians, in their marketing choices, show much bigger ethnocentric tendencies than the Slovaks. This diversity is crucial statistically, which is confirmed by the testing factor result of ANOVA variance - $p = 0,0000****$, with the use of which an average level of prejudices to foreign products was compared in both groups.

Table1 The average CETSCALE values for the respondents from Slovakia and Ukraine

Country	CETSCALE			
	N (the number)	$\bar{x}$ (the average)	Me (the median)	s (standard deviation)
Slovakia	399	66,9	66	20,7
Ukraine	400	75,0	77	20,0
P_{ANOVA} (test factor p of variance analysis ANOVA)	0,0000***			

The source: own elaboration on the basis of the conducted research

It is worth paying attention to the graphic presentation, illustrating the structure (distribution) of the researched sample in reference to the CET scale values achieved (drawing 1). It turns out that 52% of the respondents (including 29% Slovakian and 23% Ukrainian respondents) achieved the sum of points from individual questions in the range from 50 to 80 (these are middle values). 21% of Iwano- Frankowsk inhabitants were characterised by a very high level of consumer ethnocentrism – over 80 points and only 9% of Koszyce inhabitants. However, the lowest CETSCALE values (in the range from 17 to 40) were in groups of 10% the Slovakian consumers and only 6% among the Ukrainian ones.



Drawing 1. The sample structure with reference to the achieved values of the CET scale

The source: own elaboration on the basis of the conducted researches

In the research the analysis of the acceptance grade by the respondents of individual questions which are in the questionnaire has been done. In the table number 2 the information about the average scale values (grades) given by the respondents to individual questions and the test Manna-Whitney, result, by means of which the differences in the points arrangement of the answers for Slovakia and Ukraine were researched.

It results from the data presented, that the highest number of points given by Slovakian and Ukrainian respondents were to the statements: “Slovakian (Ukrainian) products should be bought because they give employment to Slovaks (Ukrainians)”, “The whole import should be controlled” and “We should purchase products manufactured in Slovakia (Ukraine) instead of letting other countries get rich off us”. However, it is worth stressing the fact that 12 from the sentences (questions) were judged by the respondents of both communities in a different way. Significantly higher level of acceptance of particular statements in the Ukrainian group was observed. The most crucial differences, in particular, appear among the following statements: “Buying products made abroad is improper” – number 1, “Real Slovak should buy products manufactured in Slovakia” – number 2, “Slovaks (Ukrainians) who buy products made abroad are responsible for unemployment in Slovakia (Ukraine)” – number 7, “Buying products made abroad is not Slovakian

(Ukrainian)”- number 8, “Products manufactured abroad should be charged with high tax in order to limit their import to Slovakia (Ukraine) – number 12, “Trade and buying products made abroad should be limited to necessary situations” (14), “Foreigners should not be allowed to put their products on our markets” (16), and “Slovakian products should be bought because they give Slovakian (Ukrainian) people employment” – number 17.

Table 2. The average values of the scale (assessment) assigned to particular questions by the respondents from Poland and Slovakia and the Manna-Whitney test

Component CETSCALE questions	Country		PM-W
	Slovakia	Ukraine	
1. Buying products manufactured abroad is improper	3,24	3,98	0,0000***
2. A real Slovak should buy products made in Poland	4,03	4,95	0,0000***
3. We should buy products manufactured in our country. We should allow other countries to earn on us	4,52	4,87	0,0071**
4. Slovaks shouldn't buy products manufactured abroad because it hurts Slovakian business and causes unemployment	4,31	4,61	0,0131*
5. Slovaks should always buy products made in Slovakia instead of imported ones	3,89	4,32	0,0007***
6. Slovakian products above all !	3,83	4,36	0,0000***
7.Slovakian people who buy products made abroad are responsible for unemployment in Slovakia	3,04	3,86	0,0000**
8. Buying products made abroad is not Slovakian	3,15	4,28	0,0000***
9. Only products unavailable in Slovakia should be imported	4,04	4,76	0,0000***
10. In other countries we should only buy the products which cannot be produced in our country	4,18	5,07	0,0000***
11. It is always better to buy Slovakian products	4,37	4,57	0,0469*
12. Products manufactured abroad should be charged with high tax in order to limit their import to Slovakia	3,64	4,05	0,0010***
13. In longer time it may turn out to be more expensive, but I prefer to buy Slovakian	4,18	4,08	0,4747

products			
14. Trade and buying products made abroad should be limited to necessary situations	3,39	4,23	0,0000***
15. Whole import should be controlled	5,07	5,13	0,7810
16. Other countries should be forbidden to introduce foreign products in Poland	2,84	3,42	0,0000***
17. Slovakian products should be bought because they give Slovaks employment	5,18	4,46	0,0000***

p- Manna-Whitney`s test factor p

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

The research of demographic factors on the CETSCALE values

The conducted empirical research also concerned defining the influence of demographic factors on the consumer ethnocentric level of the Slovakian and Ukrainian respondents. The above mentioned ANOVA variance was used to this purpose.

The data from the table number 3 indicate that there is no significant crucial difference in the CETSCALE value among women and men in Slovakia and Ukraine as well. It can be noticed, however, that the Slovakian respondents show stronger ethnocentric tendencies than men, however in Ukraine, a totally opposite tendency was observed – men are definitely more prejudiced against imported products.

Table 3. Gender as a determinant of the CETSCALE value- the results of the inconsistency ANOVA analysis

Gender	CETSCALE							
	COUNTRY							
	SLOVAKIA				UKRAINE			
	N	$\bar{x}$	Me	s	N	$\bar{x}$	Me	s
woman	207	68,2	67,0	19,1	218	73,6	74,0	20,5
man	192	65,7	64,0	22,2	182	76,7	78,0	19,4
P ANOVA (test factor p of inconsistency ANOVA analysis)	0,2196				0,1190			

The source: my own elaboration on the basis of the conducted research

In the research dependencies between level of education of the respondents and the values of CET scale received have been analysed. The results of the analyses in

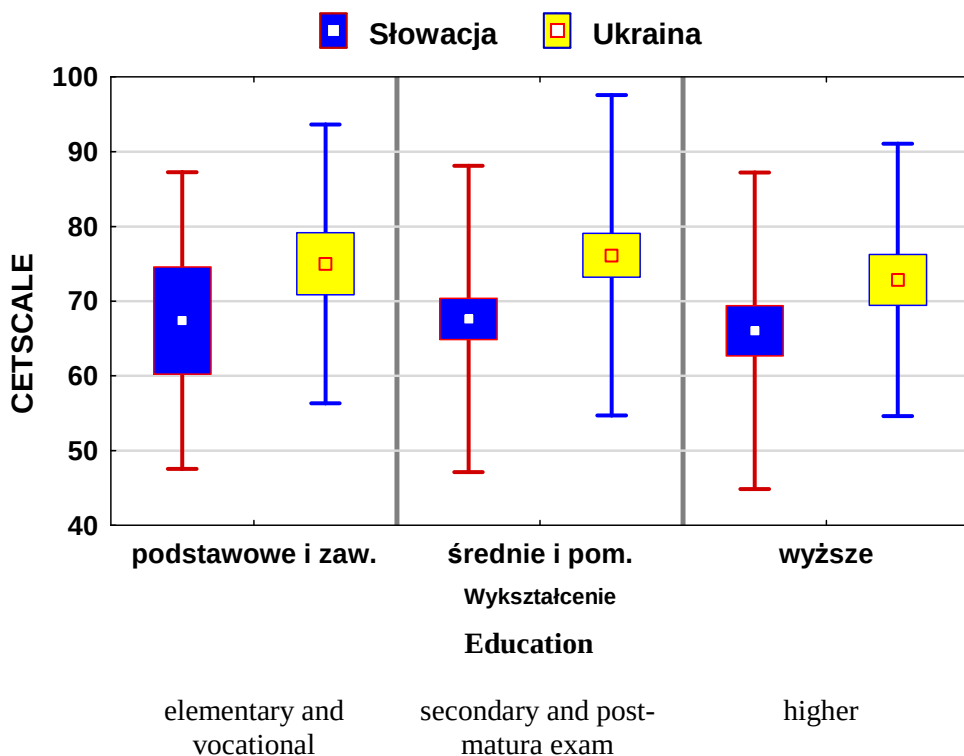
the table 4 very clearly indicate that there are no crucial differences in summary CETSCALE, in the reference to three levels of education of Slovakian and Ukrainian consumers. However, the respondents with elementary and vocational education, in both countries, show a little higher ethnocentric tendencies than the respondents with secondary and higher education.

Table 4. Education as determinant of the CETSCALE value - the results of the inconsistency ANOVA analysis

Education	CETSCALE					
	COUNTRY					
	SLOVAKIA			UKRAINE		
	$\bar{x}$	Me	s	$\bar{x}$	Me	s
elementary and vocational	67,4	67,0	19,9	75,0	77,0	18,6
secondary and post-matura exam	67,6	66,5	20,5	76,1	76,5	21,5
higher education	66,0	64,0	21,2	72,9	77,0	18,2
P_{ANOVA} (test factor p of inconsistency ANOVA analysis)	0,7651			0,3779		

The source: my own elaboration on the basis of the conducted research

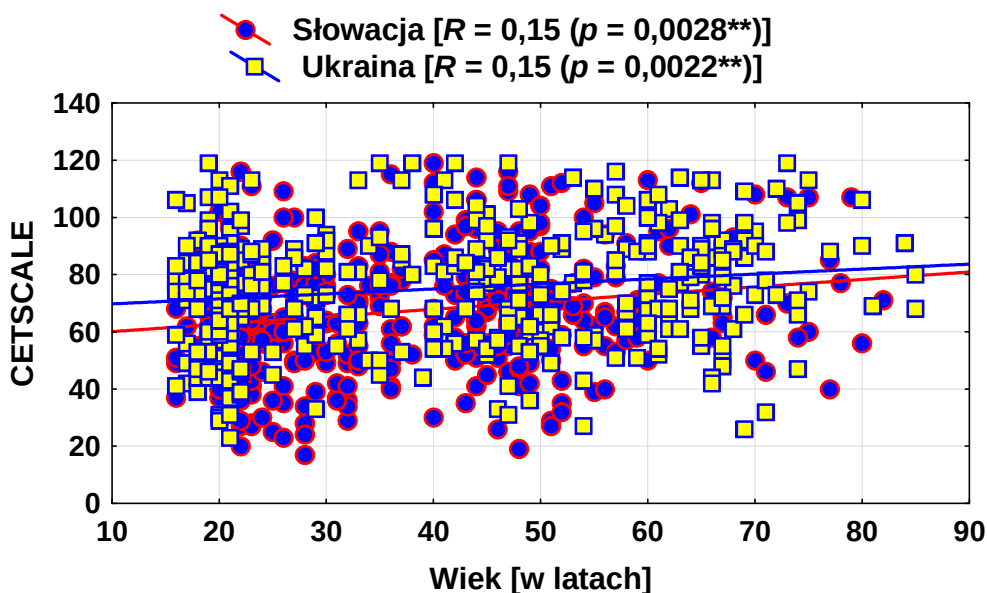
In order to illustrate the above dependencies more clearly, in the drawing 2 different CETSCALE values have been presented in sectional view of certain levels (groups) of the respondents' education. The chart includes – the average scale value, 95% of trust range and typical changeability range for the results presented.



Drawing 2. The average values of CET scale depending on the level of Slovakian and Ukrainian consumers' education

The source: my own elaboration on the basis of the conducted research

In the following research correlations which appear between the ethnocentrism level of Slovakian and Ukrainian consumers and their age has been established. In order to define the strength of connection between the researched features, line correlation analysis has been used. The results have been illustrated on the spread graph, where correlation R factor values along with the assessment of its statistical relevance have been marked (drawing 3). On the basis of the data it can be stated that age is a factor which influences certain, not big CETSCALE value growth. The results are almost identical for both Slovaks and Ukrainians.



Drawing 3 Age as a determinant of CETSCALE value – the results of the linear correlation analysis

The source: my own elaboration on the basis of the conducted research

Final remarks

The results of the researches presented in the following work allow to formulate a few meaningful conclusions.

It can be generally stated that as well as Slovaks and Ukrainian consumers show ethnocentric tendencies, however there are crucial statistical differences between these two communities. The achieved CETSCALE value is the best evidence – Slovakian respondents received 66,9 points and Ukrainian one were much higher with 75,0 points. In order to compare, it is worth mentioning the results of the international research done at tis range. G. H. Brodowsky (1998r.), by analysing the answers of the given –representative group of inhabitants of the USA, defined the CETSCALE factor for them. It was on the level of 61,68. In turn G. Chryssochoidis in the year 2007 showed that the sum of points from the individual questions for the Greek was - 65,49 . However C. Y. Wong w 2008 r. claimed that Chinese people have ethnocentric tendencies (56,25 points) .

In the following research the assessment of 17 statements (questions), which are part of CETSCALE questionnaire, has been made. Slovakian respondents have given the biggest number of points to the statements: Slovakian products should be bought because they give Slovakian people employment” (17) and the respondents

from Ukraine gave the bigger number of points to the statement: "In other countries we should only buy the products which cannot be produced in our country" (10).

It has been established, in the conducted empirical studies, that there are correlations between the level of consumer ethnocentrism of Slovakian and Ukrainian respondents and their ages. It results from the received data that in both chosen communities, older people show stronger ethnocentric tendencies in relation to foreign products.

Bibliography:

1. BAWA A. 2004. Consumer Ethnocentrism: CETSCALE Validation and Measurement of Extent, *Vikalpa* 2004, Vol. 29.
2. BALABANIS G. & DIAMANTOPOULOS A. 2004. Domestic country bias, country-of-origin effects, and consumer ethnocentrism: A multidimensional unfolding approach. *Journal of the Academy of Marketing Science* 2004, 32(1),
3. BALABANIS G & DIAMANTOPOULOS A, MUELLER R., MELEWAR T. C. 2001. The impact of nationalism, patriotism and internationalism on consumer ethnocentrism tendencies, *Journal International Business Study* 2001, No. 3
4. CHRYSOCHOIDIS G., KRYSTALLIS A., PERREAS P. 2007. Ethnocentric beliefs and country-of-origin (COO) effect: impact of country, product and product attributes on Greek consumers' evaluation of food products, *European Journal of Marketing* 2007, No. 41(11/12)
5. DURVASULA S. ANDREWS C. J., NETEYEMER R. G. 1997. A cross-cultural comparison of consumer ethnocentrism in the United States and Russia, *J. Inter. Consum. Mark.* 1997, No 9
6. DURVASULA, S., ANDREWS, J.C., AND NETEMEYER, R.G. 1997. "A Cross-National Comparison of Consumer Ethnocentrism in the United States and Russia," *Journal of International Consumer Marketing*, 9 (4)
7. FALKOWSKI A., ROŻNOWSKI B., WITKOWSKI T.H. 1996. Etnocentryzm konsumentów – nowe wyzwanie dla marketingu, cz.1 i 2, *Marketing i Rynek* 1996, nr 3 i 4
8. GOOD L.K., P. HUDDLESTON P. 1995. Ethnocentrism of Polish and Russian consumers: are feelings and intentions related, *Int. Mark. Rev.* 1995, No. 12
9. HOWARD D.G. 1989. Understanding How American Consumers Their Formulate Attitudes about Foreign Products, *Journal of International Consumer Marketing* 1989, No. 2
10. KARCZ K. 2004 Międzynarodowe badania marketingowe. Uwarunkowania kulturowe, PWE, Warszawa 2004.
11. KHAN M.N., RIZVI S.R. 2008. Consumer Ethnocentrism: Relevance and Implications for Marketers, *The Icfai Journal of Consumer Behaviour* 2008, Vol. III, No. 1
12. SHARMA S., SHIMP T.A., SHIN J. 1995. Consumer ethnocentrism: A test of Antecedents and Moderators, *Journal of the Academy of marketing Science*

1995, No. 1

13. SHIMP, T.A., & SHARMA, S. 1987. Consumer ethnocentrism: Construction and validation of the CETSCALE, *Journal of Marketing Research*, 24(3).
14. SINKOVICS R.R. 2002. International Business Research in Times of Structural Modeling: Is it Really that Simple to Transfer Scales?, *Proceedings of 28th European International Business Academy (EIBA) Conference, Athens 2002, Greece*.
15. SOKOŁOWSKI A. 2010. Estymacja i testowanie hipotez [w:] *STATISTICA w badaniach naukowych i nauczaniu statystyki*, Wyd. StatSoft Polska, Kraków 2010
16. SUMNER W. G. 1906 *Folkways: The Sociological Importance of Usages, Manners, Customs, Mores, and Morals*, Ginn & Company, New York 1906
17. SZROMNIK A. FIGIEL A. 1997. Etnocentryzm konsumentki jako bariera rozwoju i wymiany towarowej, [w:] *Wybrane problemy handlu międzynarodowego 1997, materiały V ogólnopolskiej konferencji naukowej; Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1997*
18. SZROMNIK A. 1998. Etnocentryzm konsumentki jako zjawisko społeczne i problem badawczy, [w:] *Konsument. Przedsiębiorstwo. Przestrzeń*. Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1998
19. SZROMNIK A., WOLANIN-JAROSZ E. 2013. Etnocentryzm konsumentki w świetle badań Cetscale - studium porównawcze Polska-Słowacja, *Handel Wewnętrzny* 2013, styczeń -luty
20. TEO P., MOHAMAD O., RAMAYAH T. 2011. Testing the dimensionality of Consumer Ethnocentrism CETSCALE among a young Malaysian consumer market segment, *African Journal of Business Managment* 2011, April, Vol. 5(7)
21. WONG C.Y., POLONSKY M.J., GARMA R. 2008. The impact of consumer ethnocentrism and country of origin sub-components for high involvement products on young Chinese consumers' product assessments. *Asia Pac., J. Mark. Log.* 2008, No. 20(4)
22. ZELIAŚ A. 2000. *Metody statystyczne*, PWE, Warszawa 2000.
23. ZIĘBA K., ERTMAŃSKI S. 2006. Rola etnocentryzmu konsumentki oraz kraju pochodzenia produktu w podejmowaniu decyzji zakupowych konsumentów, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* 2006, nr 438

The comparison of the Slovakian and Ukrainian consumers' ethnocentric attitudes - the results of the direct surveys.

Abstract

In the following article the results of empirical researches have been discussed. Their aim was to define the consumer ethnocentrism level of the inhabitants of Slovakia and Ukraine. The main source material was acquired thanks to direct interviews, conducted in two towns: Koszyce (Slovakia) and Iwano Frankowsk

(Ukraine), in a chosen group of 800 respondents (400 people in each town). The international CETSCALE questionnaire has been used as a measuring instrument. The analyses presented, clearly indicate that, Slovak as well as Ukrainian consumers show ethnocentric tendencies. However significantly bigger CET scale values have been obtained in Ukrainian community. It has also been noted that demographic factors have meaningful influence on the ethnocentric level of the both groups researched.

Key words:

consumer ethnocentrism, CETSCALE questionnaire, Slovak-Ukrainian empirical research

Address of authors:

Prof. zw. dr hab. Andrzej Szromnik
Cracow University of Economics
The Cathedral of Trade and Market Institutions
The State Higher School of Technology and Economics in Jarosław
E-mail: szromnia@uek.krakow.pl

Dr inż. Elżbieta Wolanin-Jarosz
John Paul II Catholic University of Lublin/ Faculty of Legal and Economic Sciences
in Tomaszów Lubelski
The State Higher School of Technology and Economics in Jarosław
The Cathedral of Management and Organisation
Czarnieckiego 16, 37-500 Jarosław
Tel.: 04816/624 46 48,
E-mail: wolaninjarosz@neostrada.pl
<http://www.pwste.edu.pl>

Green purchasing a jeho realita v malých a středních podnicích

Green purchasing and the reality of small and medium enterprises

*Radoslav ŠKAPA, Vojtěch BAROT, Jiří NOVOTNÝ, Magdaléna SPIŠIAKOVÁ,
Marie ŠOTKOVSKÁ, Martina TUHÁ*

Úvod

Článek je jedním z výstupů explorativního výzkumu s názvem „Výzkum vybraných aspektů řízení zpětných toků“ (specifický výzkum MUNI/A/0762/2012). Zaměřuje se na jeho dílčí téma: na otázku významu environmentální výkonnosti dodavatele při volbě dodavatelů; jinými slovy cílem článku je zhodnotit rozsah uplatňování zeleného nakupování (green purchasing) v české praxi. Jelikož jednou z rozvíjejících se koncepcí je také green supply chain management, bude nás zajímat i chování odběratele; zda i on věnuje pozornost environmentálním aktivitám, či zda dokonce neinicuje spolupráci s obchodními partnery v této oblasti.

Pozornost výzkumu byla zaměřena pouze na jedno odvětví, a to nábytkářský průmysl, konkrétně na výrobce a prodejce nábytku a na jejich dodavatele dřeva.

1. Green purchasing

Tématika ochrany životního prostředí se v oblasti podnikové ekonomiky a managementu více rozvíjí od 80. let 20. století, kdy různí autoři začali navrhnout koncepce i praktická doporučení pro podniky v oblasti nákupu výroby, marketingu, či logistiky. Od let 90. let minulého století literatura začíná mluvit o zeleném dodavatelském řetězci – green supply chain management (GSCM) (Sarkis, 2011), tedy o aktivitách, které prostřednictvím spolupráce podniků v dodavatelském řetězci sníží negativní dopady činnosti podniků na životní prostředí. Pojmenování této problematiky se vyvíjelo a tak lze nalézt pojmy jako zelené nakupování, environmentální nakupování, zelená logistika, udržitelné dodavatelské řetězce, řízení dodavatelského environmentálního řetězce či řízení udržitelných dodavatelských sítí (Sarkis, 2011).

Následující text se zaměřuje především na tzv. green purchasing, neboť právě zelené nakupování (tedy green purchasing) je nejčastějším opatřením, které podniky v rámci GSCM uplatňují, a to s cílem zajistit si tak dobrý environmentální profil svých výrobků (Hansfield a kol., 2002). Současně je nákup prvním bodem, při

kterém se dodavatel setká se zákazníkem, a také proto je zelené nakupování hlavní výchozí aktivitou při prosazování GSCM (Nikbakhsh, 2009).

Klasickými aktivitami v rámci zeleného nakupování je spolupráce s dodavateli na vývoji eko-inovací a environmentální certifikace dodavatelů. Obojí je podmíněno výběrem (zelených) dodavatelů – green supplier selection. Přínosem je pak snížení nákladů, snížení vyprodukovaného odpadu, zlepšení image podniku, zlepšení environmentální výkonnosti (Routroy, 2009). Uplatňování principů supply chain managementu (SCM), ať směrem k dodavatelům nebo směrem k zákazníkům, tak může fungovat jako efektivní způsob budování environmentálních standardů v jakémkoliv odvětví (Lamming a Hampson, 1996).

Zajímavé vysvětlení příčin rozšíření GSCM (a tedy i green purchasingu) uvádí Sarkis (2011): k vysvětlení používá čtyř organizačních teorií a v souvislosti s jednou z nich - s Path dependency theory – konstatuje, že příčinou rozvoje je samotné uplatňování GSCM, neboť uskutečněné aktivity/inovace vyvolávají podněty pro další rozvoj a zdokonalování GSCM v podniku; tedy, že se sebe-povzbuzují.

Podniky k GSCM ale nevedou (pouze) filantropické důvody, ale tyto aktivity mohou být také zdrojem benefitů pro podnik samotný. Vztah GSCM a výkonnosti podniků byl testován řadou výzkumů, které prokázaly, že GSCM má pozitivní vztah se ziskovostí podniků, či v širším pojetí dokonce s jejich ekonomickou prosperitou, kvalitou životního prostředí a společenského kapitálu (triple bottom line) (Tate a kol., 2012). Tato souvislost (příčinnost?) ale pochopitelně neplatí automaticky a působí na ni další vlivy, např. ji posilňuje míra technologické integrace s přímými dodavateli a zákazníky, či rozvinutost spolupráce mezi dodavatelem a odběratelem (Tate a kol., 2012).

Na otázku zda a do jaké míry je daný podnik aktivní v green purchasingu, resp. GSCM odpovídají Bask a Kuula (2011) prostřednictvím následujících kritérií, které sestavili na základě jiných výzkumů. Znakem podniku uplatňujícího GSCM je přítomnost těchto aktivit a opatření:

- Programy certifikace dodavatelů
- Monitorování dodavatelů
- Pravidelné audity přímých dodavatelů
- Pravidelné hodnocení (sub)dodavatelů (2nd tier)
- Školení dodavatelů v environmentálních záležitostech
- Sdílení informací o nebezpečných materiálech
- Existence směrnic pro dodavatele jak nakládat s odpadem či jak využívat zdroje

Jaké jsou pak kritéria pro výběr dodavatelů u podniků praktikujících GSCM? Z nejnovějších studií např. Tseng a Chiu (2010) uvádí výčet takovýchto kritérií (viz tabulka 1). Povaha kritérií, které autoři shromáždili z řady jiných výzkumů, odráží pak fakt, že efektivní implementace myšlenky GSCM není dána čistě environmentálními tématy, ale i ekonomickou stránkou věci, tedy že SCM s přívlastkem zelený, zůstává stále SCM, a tak kritéria pro dodavatele jako jsou spolehlivost či flexibilita zůstávají důležité i při GSCM. Za povšimnutí stojí, že

jedním z kritérií je skutečnost, zda (hodnocený) dodavatel sám sleduje environmentální aspekty u svých dodavatelů (tj. zda sám volí green purchasing).

Tab. č. 1 Kritéria výběru dodavatelů dle GSCM

1. Spolehlivost dodávek	9. „Zelený“ design
2. Ziskovost dodavatelů	10. Green purchasing
3. Důvěrný vztah dodavatel/odběratel	11. Hodnocení životního cyklu výrobku
4. Uspokojení potřeb odběratele	12. Certifikace ISO 14 001
5. Dodržení požadované kvality produktu	13. Čistší produkce (cleaner production)
6. Flexibilita dodavatele	14. Počet patentů
7. Přizpůsobení výrobku potřebám odběratele	15. Inovativnost při vývoji zelených výrobků
8. Kvalita vnitropodnikových služeb	16. Strategický nákup

Zdroj: Tseng a Chiu, 2013.

Uvedme komentář k některým z kritérií uvedených v Tab. č. 1:

1) Ekodesign: Jde o systematický proces navrhování a vývoje výrobků, který vedle klasických vlastností klade důraz i na dosažení maximálně možných příznivých environmentálních charakteristik, a to po celou dobu jeho životního cyklu. Úzce souvisí s metodou Life Cycle Assessment (LCA) a ecolabelingem.

Uplatňuje se zde významně zásada substituce, kdy se designér může rozhodnout pro záměnu například plastů za dřevo, což je obecně bráno za šetrné k životnímu prostředí. Na základě LCA však může vyjít najevo, že tato substituce je vhodná pouze ve fázi odstraňování, nikoliv však ve fázi výroby. Ekodesignér musí tedy brát v potaz všechny aspekty výroby produktu. (Remtová, 2003)

2) Čistší produkce: S tímto přístupem se začalo pracovat v USA v 80. letech minulého století kvůli tlaku veřejné správy – úřadů, kdy se zvýšily poplatky a daně za znečišťování životního prostředí. Podle definice UNEP (United Nations Environment Programme) čistší produkce znamená „stálou aplikaci integrální preventivní strategie na procesy, výrobky a služby s cílem zvýšit jejich efektivnost a omezit rizika jak vůči člověku, tak vůči životnímu prostředí“.

3) Hodnocení životního cyklu výrobku: LCA je používán především k prozkoumání produktu ve všech fázích svého životního cyklu a zjištění jeho případné škodlivosti či šetrnosti vůči životnímu prostředí. Výsledky získané metodou LCA mohou posloužit zejména (Remtová, 2003):

- jako informace pro firmu a její marketing
- jako informace pro veřejnost a její rozhodování v nakupování
- jako informace pro veřejnou správu při posuzování norem na ochranu životního prostředí
- jako informace pro zaměření další cesty vědy a výzkumu
- snížení energetické a materiálové náročnosti
- úspory na nákladech

- zvýšení efektivnosti výroby
- zvýšení konkurenceschopnosti firmy (jako důsledek předchozích aspektů)
- zlepšení environmentální pověsti podniku

LCA je pak velmi přínosná v případě, že podnik začne angažovat v tzv. Product stewardship, pro který LCA poskytuje zásadní vstupní informace. Základní myšlenka Product Stewardshipu je, že firma vyrábějící určitý produkt sleduje jeho vznik již u surového materiálu, pokračuje přes výrobní proces, a končí až se samotným koncem životnosti produktu, tedy u finální likvidace. Skutečnost, že výrobce sleduje produkt „od kolébky do hrobu“ a je tak i odpovědný za jeho likvidaci, motivuje nejen výrobce, ale i dodavatele na všech stupních dodavatelského řetězce ke zkvalitnění výrobních postupů a produktu samotného (Lamming a Hampson, 1996).

Navíc z této hlubší integrace i na technologické úrovni mohou profitovat obě strany tím, že dodavatel může odběrateli více přizpůsobit produkt, takže odběrateli ušetří jeden stupeň výrobního procesu, čímž se celý postup zefektivní. Naopak výrobce (odběratel) je například schopný poskytnout zkušenosti s řízením kvality a zajistit si tak spolehlivý dodavatelský zdroj (Vachon, Klassen, 2007). Koncept „Product Stewardship“ tak motivuje firmy vybírat si vhodné dodavatele pro svoji činnost a naplnit tak jeden ze stanovených cílů – environmentální orientaci.

Product stewardship také motivuje producenty k designu produktu v souladu s ochranou životního prostředí (design for the environment), který v sobě nese vlastnosti produktu jako nízko energetickou recyklovatelnost, repasování, snadné uvedení do opětovného použití, nenáročnou či proveditelnou demontáž a likvidaci s vysokým podílem biodegradabilních látek.

1.1 Specifika dřevařství a nábytkářství

V rámci kritérií při výběru dodavatele dřeva mohou výrobci nábytku požadovat, aby dodávaný materiál pocházel z certifikovaných lesů a byl známý původ dřeva. Příkladem jsou certifikáty PEFC (The Programme for the Endorsement of Forest Certification), jejichž smyslem je podpora trvale udržitelného hospodaření v lesích, podpora spotřeby dřeva jako ekologicky obnovitelného zdroje, obecně tedy ochrana přírody a trvale udržitelného rozvoje společnosti (PEFC CR, 2013a).

V současné době je podle systému PEFC v České republice certifikováno více než 70 % veškerých lesů (necelých 1,9 milionu ha lesů) (PEFC CR, 2013b). Dalším celosvětově nejrozšířenějším certifikačním systémem je Forest Stewardship Council (FSC), který je založen na obdobných principech.

2. Empirický výzkum mezi výrobcí nábytku a zpracovateli dřeva v ČR

Dle dotazování mezi 280 podniky zpracovatelského průmyslu, stavebnictví, obchodu a služeb, které působí v České republice, 57 % z nich uvádí, že zahrnuje

téma udržitelného rozvoje do svých strategických cílů (Kocmanová, 2010). Jedná se o vysoký počet podniků; je však třeba klást si otázku, jaké konkrétní projevy tato skutečnost má. Jinými slovy, jaké jsou skutečné aktivity v oblasti environmentu, které podniky uskutečňují?

Empirické šetření popsané v dalším textu si proto dalo za cíl zjistit, zda se české podniky snaží o uskutečňování výběru dodavatelů v duchu zeleného nakupování, což je dle výše citované literatury jeden z prvních a důležitých kroků při prosazování „eko-aktivit“ mezi podniky. Zkoumanými podniky byly výrobci nábytku a zpracovatelé dřeva v České republice – tři podniky byly navštíveny osobně a dotazování proběhlo formou semi- strukturovaného rozhovoru, ostatní podniky byly dotazovány písemně pomocí elektronického dotazníku.

Dotazník byl rozeslán na jaře 2013 prostřednictvím e-mailu náhodně vybraným 104 firmám a živnostníkům, kteří se zabývají výrobou nábytku. Celková návratnost byla 17 % (18 podniků). Většina respondentů podniká na základě živnostenského oprávnění, nebo jsou společnostmi s ručením omezeným. S tím také souvisí velikost podniků dle počtu zaměstnanců – jednalo se o malé (72 %) a střední (28 %) podniky. Nikdo z velkých podniků na dotazník neodpověděl.

2.1 Environmentální profil respondentů

První okruh otázek se týkal činnosti samotných respondentů, které směřují ke snížení dopadů své činnosti na životní prostředí. V našem vzorku podniků jsou typickými aktivitami: „Svoz do sběrného odpadu“ a „Třídění odpadu“ (13 respondentů), následují „Efektivní zpracování odpadu“ (7), „Omezení užití nebezpečných látek“ (7) a „Snížování spotřeby energií při provozu“ (6), „Použití moderních technologií“ (3), „Recyklace odpadů“. Každý z oslovených podniků uvedl alespoň jednu aktivitu, která napomáhá k ochraně přírody.

Další údaj charakterizuje rozsah monitorování dopadů vlastního podniku na životní prostředí: na škále od 1-7 (ne, vůbec nesleduji – ano, velmi sleduji) má medián hodnotu 3, což znamená, že většina podniků sleduje tyto dopady spíše méně než více. Částečně tento stav lze vysvětlit malým tlakem zákazníků: pouze 11 % respondentů uvedlo, že koncoví zákazníci po nich požadují, aby se chovali environmentálně. Tomu odpovídá také nízký rozsah držených certifikátů týkajících se životního prostředí (ISO 14001, ISO 14031, EMAS, CoC) – pouze 4 podniky (22 %) některý z certifikátů vlastní.

2.2 Vztahy k dodavatelům

Většina respondentů (62%) má pouze jednoho až pět hlavních dodavatelů, což souvisí s velikostmi podniků i patrně (nižší) komplexností jejich produktů. Vztahy s nimi jsou většinou dlouhodobé: 55 % podniků změnilo 1 až 2 dodavatele v posledních dvou až pěti letech, 28 % dokonce žádného dodavatele nezměnilo. Nejčastějším důvodem změny dodavatele byl „pokles kvality“ (7 případů), který

může souviset se snahou o snížení celkových nákladů provozu apod. Na druhém místě byla možnost „výhodnější cenová nabídka“ (6), následovaná „zpožděné dodávky“, „zvýšení ceny“. Dva respondenti uvedli jako důvod nedodržení environmentálních kritérií.

2.3 Kritéria výběru dodavatelů

Respondenti hodnotili předložená kritéria, podle kterých vybírají dodavatele, a to na škále (0 – vůbec nevstupuje do rozhodování, 7 – velmi důležité; tedy osmibodové škále). Jejich odpovědi odrážejí podobu formalizovaných způsobů výběru dodavatelů – to se však týká přibližně poloviny podniků, protože formálně upravený způsob výběru dodavatelů má 44 % z nich. Zbývající respondenti tedy do svých odpovědí promítli podobu neformálně uplatňovaných kritérií.

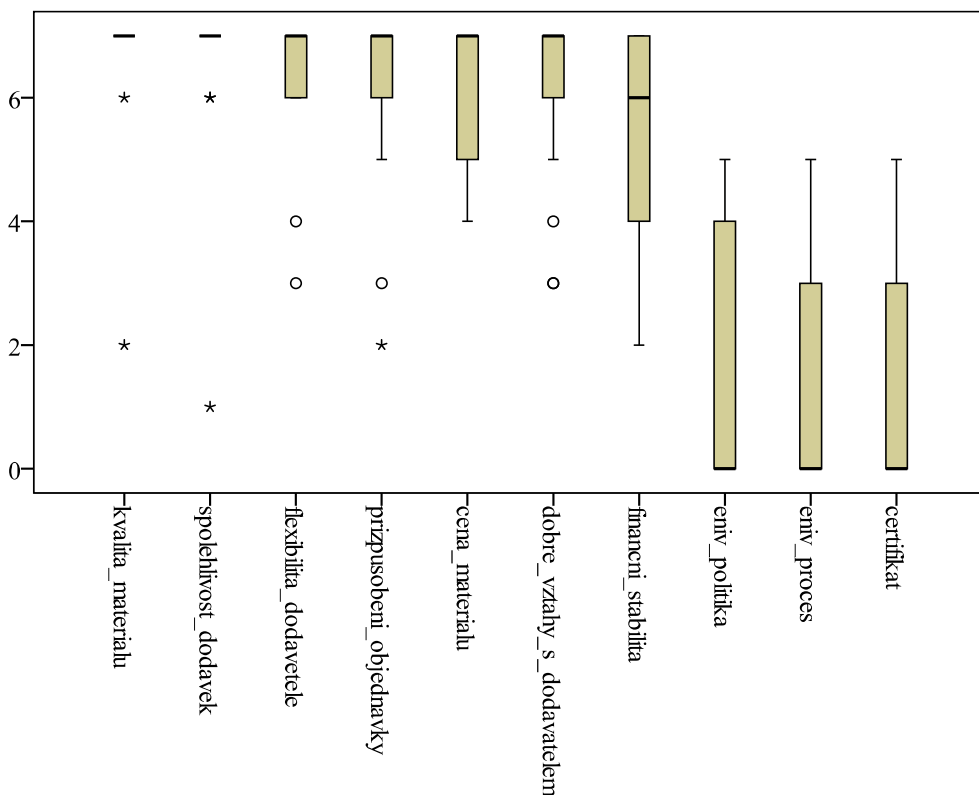
Výsledky jsou seřazeny dle průměrů, což sice není metodicky zcela korektní, a správně by střední hodnota u tohoto typu dat měla vycházet z mediánů, široký rozsah škály (8 bodů) ale s jistým zkreslením umožňuje dívat se na škálu jako intervalovou proměnnou, a tedy zohlednit aritmetický průměr, popř. směrodatnou odchylku.

Jak je možné vidět z Tab. č. 2, mezi tři nejdůležitější kritéria se zařadila „kvalita materiálu“, „spolehlivost dodávek“ a „flexibilita dodavatele“. I z příloženého krabíčkového grafu (Obr. č. 1) je vidět, jak moc jsou environmentální kritéria nevýznamná při výběru dodavatelů. Relativní nevýznamnost případných environmentálních aktivit svých dodavatelů potvrzuje i fakt, že 8 respondentů se o tyto aktivity svých dodavatelů vůbec nezajímá (44 %).

Tab. č. 2 Důležitost uplatňovaných kritérií

Kritérium	Průměr	Medián	sigma
Kvalita materiálu	6,67	7	1,188
Spolehlivost dodávek	6,56	7	1,423
Flexibilita dodavatele	6,33	7	1,138
Přizpůsobení objednávky dle požadavků	6,28	7	1,487
Cena materiálu	6,17	7	1,200
Dobré vztahy s dodavatelem	6,06	7	1,392
Finanční stabilita dodavatele	5,33	6	1,749
Zavedená environmentální politika dodavatele	1,44	0	1,947
Env. zodpovědný výrobní proces dodavatele	1,44	0	1,917
Certifikát (ISO 14001, ISO 14031, CoC, EMAS)	1,22	0	1,734

Zdroj: autoři



Obr. č. 1 Porovnání důležitosti kritérií

Zdroj: autoři

2.4 Interpretace výsledků ve vztahu k osobním rozhovorům

Při pohledu na environmentální aktivity, které společnosti provozují, vidíme, že nejvíce se firmy věnují těm v oblasti odpadového hospodářství, tedy třídění odpadů a svozu odpadu do sběrného dvora, které firmám pomáhají snížit náklady, což se potvrdilo i při osobním dotazování ve třech podnicích. Dopady svých aktivit na životní prostředí firmy v oblasti nábytkářského průmyslu nesledují, pokud ano, spíše ve velmi dílčích aspektech a nahodile. Zajisté tato skutečnost může vycházet z faktu, že právě toto odvětví nemusí mít zásadnější problém s vlivy na životní prostředí, pokud se vypořádá s legislativními požadavky (typicky týkající se likvidace odpadů). Druhým důvodem bude, že polovina respondentů necítí tlak ze strany spotřebitele na svou environmentální orientaci, pokud ano, jedná se o výjimky.

Zde výsledky vhodně doplňují odpovědi respondentů v rámci hloubkových rozhovorů, kdy jednatel Společnosti 1 uvedl svou domněnku o tom, že při relativně stejné ceně výrobku by očekával zákaznickou preferenci směrem k „eko“-výrobkům. Jeho zkušenost však potvrdila opak: podnik uvedl na trh produkt

zhotovený z ekologicky šetrného materiálu (o čemž byli zákazníci informováni), o který ovšem nebyl ze strany zákazníků zájem, příčinou byla především vyšší cena (o cca 12 %, což pro zákazníky znamenalo patrně podstatný cenový rozdíl). Společnost 2 pak uvedla, že se „eko“-požadavky setkává pouze v rámci výběrových řízení, a to nahodile, u individuálních spotřebitelů se tento požadavek nevyskytuje.

Současná diskuze v odborné literatuře o zeleném nakupování budí dojem, že environmentální kritéria patří mezi běžná kritéria volby dodavatelů. V našem explorativním šetření se kritéria výběru dodavatelů segmentovala dle uváděné důležitosti na dvě ostře oddělené skupiny, a to kritéria ekonomického a kritéria environmentálního charakteru. U kritérií environmentálního rázu bylo častou odpovědí „nevstupuje do rozhodování“ – u každého z environmentálních kritérií takto odpověděla více než polovina respondentů.

Je tedy zcela zřejmé, že environmentální kritéria nejsou při výběru dodavatele zohledňována. Tento fakt potvrzuje Společnost 1, jejíž jednatel přiznal, že i když je společnost držitelem certifikátů (ISO 14001 a ekoznačka Ekologicky šetrný výrobek) a měla by environmentální profil dodavatelů sledovat, explicitně to nedělají a vybírají dodavatele především podle ověřených vztahů na základě delší spolupráce a dále pak dle kvality a ceny. Jako vysvětlení pak dodává toto: „předpokládáme, že u nás je legislativa tak nastavena, že veškerí výrobci musí dodržovat platné zákony, které by měly být navrženy takovým způsobem, aby jejich výroba byla šetrná k životnímu prostředí. Čili my už toto neřešíme.“

Společnost 2, která rovněž disponuje EMS, konstatovala, že „požadavky na dodavatele vyplývající z EMS byly vždy rychle splněny“. Obojí tak může evokovat otázku, zda samotná certifikace EMS znamená nějaké výraznější zlepšení pro životní prostředí.

Závěr

Ačkoliv se uplatňování environmentálních aktivit v podnikání diskutuje v literatuře více než třicet let a i do běžné terminologie pronikají specializované termíny z této oblasti, bylo by chybou automaticky předpokládat, že se s nimi fakticky potkáme i v realitě. Přestože řadu koncepcí, přístupů či iniciativ týkající se ochrany životního prostředí přijmuly za své (adoptovaly) mnohé podniky, předložená explorativní studie je dalším – byť ne zcela zobecnitelným – dokladem, že environmentální aktivity, resp. rozsah jejich uplatňování je velmi různorodý a že pravděpodobně záleží na faktorech, jako je odvětvová příslušnost a či velikost podniků, a to zcela zásadně.

Příkladem je zde analyzovaný vzorek malých a středních nábytkářských podniků a jedna z primárních aktivit uplatňovaných při „ozeleňování“ dodavatelských řetězců – zelené nakupování (green purchasing). Naše závěry dokládají, že se podniky při výběru dodavatelů nerozhodují dle environmentálních kritérií. Jejich odstup (z hlediska významu) od ekonomických kritérií je značný; v případě některých podniků navzdory faktu, že mají implementovaný EMS. Jistě

nelze tuto skutečnost dávat za „vinu“ pouze podnikům samotným – jak doložily hloubkové rozhovory s představiteli podniků – příčiny jsou v širším prostředí: ekonomické tlaky na trhu, (ne)zájem zákazníků o tuto oblast, (alibistické?) přesvědčení, že není třeba být zde aktivní, neboť dostatečnou záruku dává stát tím, že vyžaduje dodržování environmentální legislativy – toť jen několik příkladů.

Literatura:

1. BASK, Anu a Markku Kuula. Measuring Supply Chain Level Environmental Sustainability - Case Nokia. *International Journal of Business Insights & Transformation*. 2011, roč. 3, č. 3, s. 16-24.
2. CFCS, 2013b. PEFC Česká republika Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes. Dostupné z <<http://www.pefc.cz/revize-standardu-cfcs.html>>
3. HANDFIELD, Robert, Steven V. Walton, Robert Sroufe, a Steven A. Melnyk. Applying environmental criteria to supplier assessment: A study in the application of the Analytical Hierarchy Process. *European Journal of Operational Research*. 2002, roč. 141, č. 1, s. 70-87.
4. KOCMANOVÁ, Alena. *Udržitelnost: Integrace environmentální, sociální a ekonomické výkonnosti podniku*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010, 125 s. ISBN 978-80-7204-744-4.
5. LAMMING, R, a Hampson, J. The environment as a Supply Chain Management Issue. *British Journal of Management*, 1996, roč. 7, č. 1.
6. NIKBAKHS Ehsan. *Green Supply Chain Management*. In Reza Zanjirani Farahani. *Supply Chain and Logistics in National International and Governmental Environment. Contributions to Management Science*. Physica-Verlag: Heidelberg, 2009, s. 195-220, ISBN 978-3-7908-2155-0
7. PEFC. PEFC Česká republika Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes. 2013a [citováno 2013-03-29]. Dostupné z <<http://www.pefc.cz/o-nas/pefc-ceska-republika.html>>
8. REMTOVÁ, Květa. *Posuzování životního cyklu - metoda LCA*. Vyd. 1. Praha: Ministerstvo životního prostředí, 2003, 15 s. ISBN 80-721-2232-0.
9. ROUTROY, Srikanta. Antecedents and Drivers for Green Supply Chain Management Implementation in Manufacturing Environment. *ICFAI Journal of Supply Chain Management*. 2009, roč. 6, č. 1, s. 20-35.
10. SARKIS, Joseph. An Organizational Theoretic Review of Green Supply Chain Management Literature. *International Journal of Production Economics*. 2011, roč. 130, č. 1, s. 1-15
11. TATE, Wendy L., Lisa M. ELLRAM a Kevin J. DOOLEY. Environmental purchasing and supplier management (EPSM): Theory and practice. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 2012, roč. 18, č. 3, s. 173-188.
12. TSENG, M. a Chiu, A. Evaluating firm's green supply chain management in

- linguistic preferences. *Journal of Cleaner Production*, 2013, 40, s. 22-31.
13. VACHON, S. a Klassen, R. Supply chain management and environmental technologies: the role of integration. *International Journal Of Production Research*. 2007, roč. 45, č. 2, s. 401-423.

Summary

Environmental protection is a component of Corporate social responsibility. The academics emphasize that it is necessary to deal with this issue not only internally - within a company, but also on supply chain level. The cooperation among supply chain members can result in higher environmental performance. This idea – labelled as green purchasing (and in broader sense as green supply chain management) – was supported by several examples in the business reality. The article presents the outcomes of an exploratory research that focused on the question if similar efforts are present in small and medium enterprises operating in the Czech Republic.

Klíčová slova:

Green purchasing; malé a střední podniky; explorativní výzkum; nábytkářský průmysl

Adresa autorů:

doc. Ing. Radoslav Škapa, Ph.D.
Masarykova univerzita, Ekonomicko–správní fakulta
Katedra podnikového hospodářství
Lipová 41a, 602 00 Brno,
tel.: +420 549 497 870
e-mail: skapa@econ.muni.cz

Význam manažérskeho účtovníctva ako informačnej podpory podnikového manažmentu

Importance of management accounting as information support of enterprise management

Emília ŠKORECOVÁ – Ivana VÁRYOVÁ

Úvod

Manažérske účtovníctvo sa všeobecne charakterizuje ako systém, ktorý zobrazuje a skúma ekonomickú realitu tým, že ju eviduje, triedi, zoskupuje, analyzuje a usporadúva informácie do rôznych podkladov, ktoré majú pomôcť riadiacim pracovníkom pri ich rozhodovaní a riadení. Sústreďuje sa na hodnotenie ekonomickej racionality uskutočňovaných výkonov z hľadiska cieľov celej firmy v rôznych vecných a časových prierezoch. Je zdrojom širšieho spektra informácií, ktoré sú pre riadenie a rozhodovanie nutné (Foltínová, A. a kol., 2011).

Manažérske účtovníctvu sa v súčasnosti venuje veľká pozornosť, pretože je súčasťou systému riadenia podniku (Мартыненко – Баранников, 2013). Je informačným systémom systému riadenia, najmä pri uplatňovaní metódy controllingu (Král, B. a kol., 2010).

Úlohou manažérskeho účtovníctva je poskytovať relevantné informácie, ktoré pomôžu manažérom prijímať lepšie rozhodnutia, umožnia čo najpresnejšiu alokáciu nákladov na výkony pre potreby vykazovania a riadenia zisku, informácie pre plánovanie, riadenie, meranie výkonnosti a neustále zlepšovanie činnosti podniku (Drury, C., 2012).

Aby manažérske účtovníctvo dobre plnilo svoju informačnú funkciu, je potrebné, aby do procesu tvorby, spracovania a prezentácie účtovných informácií boli zapojené všetky podnikové útvary, nielen útvary účtovníctva (Košovská, I. – Škorecová, E. – Ferenczi, A. – Ferenczi, R., 2011).

Dôležitou súčasťou manažérskeho účtovníctva je interné výkazníctvo, ktorého hlavnou úlohou je prezentovať dosiahnuté výsledky tak, aby bolo možné posúdiť nielen aktuálnu úroveň výkonnosti podniku, ale aj jeho silné a slabé stránky (Tumpach, M., 2008).

Keďže v rámci manažérskeho účtovníctva sa spracováva veľké množstvo značne podrobných údajov z rôznych manažérmi definovaných hľadísk, vyžaduje sa

takéto spracovanie vhodnú softvérovú podporu. Podľa prieskumu, ktorý v roku 2012 uskutočnil Controller Institut vo Viedni, dominujú produkty SAP a MS. Zbytok softvérového trhu je roztrieštený. Nie je badať odstupovanie od Excelu ako nejrozšírenejšieho nástroja controllingu (Waniczek, M., 2012).

Cieľom príspevku je zdôrazniť význam manažérskeho účtovníctva ako informačnej podpory rozhodovania podnikového manažmentu. Pre zabezpečenie trvalo udržateľného rozvoja sú informácie manažérskeho účtovníctva dôležité nielen pri riadení stredísk, výkonov a procesov, ale taktiež pri environmentálnom manažérstve, manažérstve kvality, manažérstve zákazníkov, prípadne aj pri iných špecifických rozhodovaniach podnikového manažmentu.

V príspevku je spracovaný **materiál** získaný autorkami ako spoluriešiteľkami výskumných úloh Katedry podnikových informačných systémov Slovenskej poľnohospodárskej univerzity v Nitre.

Používané sú **metódy** analýzy, syntézy, selekcie, komparácie, rozhovoru s riadiacimi pracovníkmi vybraných poľnohospodárskych podnikov a dotazníková metóda.

Výsledky a diskusia

Súčasná ekonomická situácia, rýchlo sa meniaci trh a rastúca konkurencia kladú na informačné systémy podnikov čoraz väčšie nároky. Keďže informácie sa stali konkurenčnou zbraňou, je potrebné, aby si manažéri uvedomili, že investície do kvalitných informačných technológií a informačných systémov sú investíciami do dlhodobej prosperity podniku.

Manažérske informačné systémy a nástroje na podporu riadenia a rozhodovania patria v súčasnosti k veľmi dynamicky sa rozvíjajúcim oblastiam informačných technológií. Ich hlavným cieľom je podpora operatívneho rozhodovania stredných a vyšších článkov riadenia podniku, ale najmä jeho vrcholového manažmentu a strategického riadenia. Od správnosti nasmerovania a rýchlosti rozhodovania je v maximálnej miere závislý aj úspech podniku.

Manažérsky informačný systém a v rámci neho manažérske účtovníctvo poskytujú manažérom údaje a informácie, ktoré umožňujú:

- odpovedať na otázky o reálnej situácii podniku, analyzovať ju z rôznych aspektov a prijímať rozhodnutia na skvalitnenie všetkých podnikových činností,
- vypracovať viacero variantov ďalšieho vývoja podniku a vopred sa tak pripraviť na pružné rozhodovanie v prípade zmien trhového prostredia.

Manažérske účtovníctvo pripravuje a poskytuje manažmentu podniku súbory rôznorodých informácií potrebných pre vykonávanie:

- najvýznamnejších interných riadiacich úloh – riadenie hospodárnosti a efektívnosti stredísk, výkonov, činností a procesov,

- špecifických riadiacich úloh, vyplývajúcich z požiadaviek moderného manažmentu v podmienkach internacionalizácie a globalizácie ekonomík – riadenie vplyvu podnikateľskej činnosti na okolité prostredie, riadenie kvality celej podnikateľskej činnosti, riadenie vzťahov so zákazníkmi s konkurenčnými firmami.

Manažérske účtovníctvo stredísk musí zodpovedať charakteru a úlohám stredísk. Jeho obsah a rozsah bude závisieť od toho, či manažérom postačuje sledovať v strediskách iba údaje o ich uskutočnenej činnosti bez ohľadu na zodpovednosť stredísk za výšku dosiahnutých hodnôt, alebo potrebujú viesť zodpovednostné strediskové účtovníctvo. Pri zodpovednostnom účtovníctve stredísk budú sledované:

- v nákladových strediskách – náklady, ktoré môže stredisko ovplyvniť: ich skutočne vynaložená výška a nákladová úloha stanovená rozpočtom,
- v ziskových (hospodárskych) strediskách – náklady, výnosy a výsledok hospodárenia, pričom zodpovednosť strediska bude pri decentralizovanom riadení viazaná na rozpočtovaný výsledok hospodárenia, pri decentralizovanom riadení na skutočnú výšku výsledku hospodárenia v prepojení na jeho vývoj, niektoré pomerové ukazovatele (napr. pomer zisku k nákladom, podiel strediska na výsledku hospodárenia podniku a pod.),
- v rentabilitných strediskách – náklady, výnosy, výsledok hospodárenia výška obežného majetku viazaného v stredisku, pohľadávky a záväzky vyplývajúce z obežného majetku, pričom stredisko bude zodpovedať za dosiahnutú rentabilitu viazaného obežného majetku,
- v investičných strediskách – náklady, výnosy, výsledok hospodárenia, výška obežného i neobežného majetku viazaného v stredisku, pohľadávky a záväzky strediska, pričom stredisko zodpovedá za rentabilitu i za obstaranie dlhodobého majetku hoci aj v obmedzenom rozsahu (napr. len v rámci jednoduchej reprodukcie alebo len do určitej výšky obstarávacej ceny),
- vo výnosových strediskách – výnosy z objemu predaja a režijné náklady strediska. Stredisko zodpovedá za maximalizáciu objemu predaja a za minimalizáciu strediskových režijných nákladov. Stredisko nemá právomoc určovať ceny výrobkov a predávaného tovaru – určované sú marketingovou a predajnou stratégiou vrcholového vedenia,
- vo výdavkových strediskách – výdavky, ktoré prinesú podniku prospech v budúcnosti. Ide napr. o výdavky na reklamu, vzdelávanie zamestnancov, na kultúrne a sociálne podmienky v podniku. Úlohy sú strediskám stanovené limitmi výdavkov a dosiahnutím dlhodobých efektov z účelového vynakladania výdavkov (rast podielu firmy na trhu, pokles absencie

pracovníkov, pokles nákladovej náročnosti výrobkov, zvýšenie kvality produkcie (technickej, biologickej, ekologickej a pod.)).

V rokoch 2010 – 2012 autorky priebežne uskutočňovali metódou rozhovoru s riadiacimi pracovníkmi výskum v 35 slovenských poľnohospodárskych podnikoch. V podnikoch prevládali hospodárske strediská a tomu zodpovedajúce účtovníctvo stredísk (29 podnikov). V 4 menších podnikoch s centralizovaným riadením sme sa stretli s nákladovými strediskami. V 2 veľkých poľnohospodárskych podnikoch s vyspelým manažmentom sme zistili existenciu rentabilitných a investičných stredísk.

Manažérske účtovníctvo výkonov (kalkulačné manažérske účtovníctvo) poskytuje údaje pre riadenie hospodárnosti a efektívnosti výkonov. Mimoriadna pozornosť je zameraná na kalkulácie vlastných nákladov výkonov – na predbežné kalkulácie ako nákladovú úlohu a na výsledné kalkulácie. Pre kvalitné rozhodovanie by mali mať manažéri k dispozícii údaje pre kalkuláciu úplných nákladov i kalkuláciu variabilných nákladov riadeného výkonu. Len vzájomným dopĺňaním sa uvedených dvoch druhov kalkulácií je možné získať objektívne údaje pre rozhodovanie. Kalkulácia úplných nákladov sa môže podľa požiadaviek manažerov zostavovať prirážkovou metódou alebo metódou ABC (Activity Based Costing). Pri výrobkoch s dlhodobým životným cyklom je užitočné zostavovať aj kalkuláciu cieľových nákladov (Target Costing) a kalkuláciu životného cyklu (Life Time Costing, Cycle Costing).

V skúmaných poľnohospodárskych podnikoch bola situácia ohľadom zostavovania kalkulácií veľmi rôzna. V 4 menších podnikoch sa kalkulácie nezostavovali. Manažéri tvrdili, že neplytvajú, ich náklady sú minimálne a výnosy im určuje trh. V 27 podnikoch sa kalkulácie zostavujú iba prirážkovou metódou, v 4 podnikoch pracuje manažment aj s variabilnými a fixnými nákladmi. V 22 podnikoch považoval manažment za postačujúce zostavovanie iba výsledných kalkulácií, vo zvyšných 9 sa zostavovali aj predbežné kalkulácie. Pri zostavovaní predbežných kalkulácií sme zistili v 2 podnikoch používanie technologických kariet, čo je, podľa nášho názoru, aplikácia metódy ABC. Odchýlkami hodnôt výsledných kalkulácií od predbežných kalkulácií sa podrobne zaoberal manažment v 3 podnikoch. Ostatných 6 podnikov zostavujúcich predbežné aj výsledné kalkulácie sa odchýlkam venovalo iba v prípade výrazných negatívnych hodnôt.

Manažérske účtovníctvo orientované na environmentálne údaje a údaje o kvalite nadobúda na význame s presadzovaním sa podniku na európskom a svetovom trhu. Väčšina zahraničných odberateľov nadviaže obchodné vzťahy s dodávateľmi až po dokladovaní environmentálnych certifikátov a certifikátov kvality.

Legislatívne je vo viacerých krajinách požadované vykazovanie dopadu podnikateľskej činnosti na životné prostredie a na zamestnanosť v rámci výročných

správ s odvolaním sa na údaje účtovnej závierky. Na Slovensku je táto povinnosť daná od 1. 1. 2005 zákonom č. 431/2002 Z.z. o účtovníctve (§ 20) podnikom s povinnosťou auditu. Bližšie inštrukcie, ako by sa mala táto povinnosť v slovenských podnikoch realizovať, však nie sú dané žiadnou vyhláškou, pokynom alebo ustanovením. Neplnenie tejto povinnosti nie je sankcionované. Tomu zodpovedali aj výsledky nášho prieskumu.

Prieskum sme uskutočnili v rokoch 2012 a 2013 dotazníkovou metódou v poľnohospodárskych podnikoch s povinnosťou auditu. Odpovede sme získali od 20 podnikov. Otázky boli smerované najmä na evidovanie environmentálnych nákladov a nákladov na zabezpečenie kvality v manažérskom účtovníctve.

Uplatňovanie environmentálneho manažérstva a manažérstva kvality v poľnohospodárskych podnikoch sa preukazuje dokladom o realizovaní správnej farmárskej praxe, na základe ktorého možno žiadať dotácie z EÚ v rámci Agroenvironmentu. V skúmaných poľnohospodárskych podnikoch sme sa nestretli s certifikátom environmentálneho manažérstva radu ISO 14 000, ani s certifikátom Európskej únie EMAS.

Z odpovedí uvedených v dotazníkoch vyplýva, že v poľnohospodárskych podnikoch sa sledujú iba najzákladnejšie environmentálne náklady, ktoré sú spojené s likvidáciou odpadu (na analytických účtoch k syntetickému účtu 518 – Ostatné služby) a s platením environmentálnych daní a poplatkov (na analytických účtoch k syntetickému účtu 538 – Ostatné dane a poplatky).

Analytická evidencia k účtu 518 – Ostatné služby bola vo väčšine skúmaných podnikov podľa nášho názoru nedostatočná, v jednom podniku nebol zriadený ani samostatný analytický účet pre likvidáciu odpadu. Iba v dvoch podnikoch sme považovali analytickú evidenciu k účtu 518 za dostačujúcu – oddelene sa sledovali náklady na likvidáciu rôznych druhov odpadu. V tých istých dvoch podnikoch sme pokladali za dostačujúcu aj analytickú evidenciu k účtu 538 – Ostatné dane a poplatky. V ostatných podnikoch bola jej úroveň slabšia.

V rámci ďalších nákladových účtov sme nezaznamenali žiadnu analytickú evidenciu environmentálne pozitívneho alebo negatívneho nákladu.

V prípade, že mali podniky poskytnutú dotáciu z Európskej únie v rámci Agroenvironmentu, viedli podrobnú evidenciu nákladov na špeciálnych formulároch EÚ. Detailné sledovanie nákladov na týchto formulároch nevyvolalo podstatnú úpravu účtového rozvrhu v oblasti nákladových účtov.

Certifikát manažérstva kvality podľa radu ISO 9000 uviedlo z 20 podnikov jedno poľnohospodársko-lesnícke družstvo, ktoré si certifikátom manažérstva kvality zabezpečuje udržanie stálych zákazníkov. Vybrané náklady na systém riadenia kvality sleduje toto družstvo v analytickej evidencii k účtu 518 a má rozpracovaný motivačný systém odmeňovania podľa kvality produkcie.

Zo zvyšných 19 podnikov 2 podniky zvažujú zavedenie systému manažmentu kvality z dôvodu rastu počtu konkurentov. 5 podnikov vedie analytickú evidenciu

vybraných nákladov na zabezpečenie kvality produkcie k syntetickému účtu 518. 14 poľnohospodárskych podnikov sa analytickej evidencii nákladov na zabezpečenie kvality nevenuje.

Zákaznícky orientované manažérske účtovníctvo prispieva k zvýšeniu efektívnosti podnikateľskej činnosti sledovaním nákladov a výnosov podľa jednotlivých zákazníkov. Prehľady nákladov podľa zákazníkov je potrebné zostavovať tak, aby mohli manažéri identifikovať aj príčinné faktory vzniku nákladov a výhody súvisiace s jednotlivými zákazníkmi.

Zákaznícky orientované manažérske účtovníctvo je nutnosťou vo veľkých podnikoch s veľkým počtom zákazníkov. Veľmi užitočným môže byť v čase krízových období. Malé podniky s malým počtom zákazníkov si ziskovosť alebo stratovosť jednotlivých zákazníkov môžu vyhodnocovať aj zhotovovaním vlastných prehľadov na základe informácií z analytickej evidencie vo finančnom účtovníctve a z operatívnej evidencie – napríklad prehľadov o fakturovaných sumách, zľavách, bonusoch, odobratých množstvách výrobkov, neuhradených pohľadávkach po lehote splatnosti podľa jednotlivých zákazníkov, o priamych nákladoch na zákazníka, o nepriamych nákladoch priradených k jednotlivým zákazníkom na základe zvolenej rozvrhovej základne alebo odborného odhadu.

Z 20 anketovaných poľnohospodárskych podnikov sme sa dozvedeli, že požiadavky zákazníkov zisťujú najmä pri uzatváraní kúpno-predajných zmlúv. Získavanie podrobnejších informácií ešte navyše formou rozhovorov uviedlo 7 podnikov, formou prieskumu trhu jeden podnik. 7 podnikov uviedlo vedenie evidencie o odbere a tržbách podľa jednotlivých zákazníkov. Budovanie zákaznícky orientovaného manažérskeho účtovníctva a zavádzanie informačných systémov CRM (Customer Relationship Management) nepokladajú manažéri anketovaných poľnohospodárskych podnikov za nutné.

Záver

Súčasný trhový prostredie kladie čoraz vyššie nároky na rýchlosť rozhodovania. Okamžitý prístup k potrebným informáciám je základom úspechu v akejkoľvek odbore podnikania. Kvalita údajov je jedným z kľúčových predpokladov vybudovania efektívneho manažérskeho informačného systému a v rámci neho manažérskeho účtovníctva. Dobře vybudované manažérske účtovníctvo generuje práve také informácie, ktoré umožňujú čo najefektívnejšie plniť základné funkcie manažérov v každej oblasti riadenia podniku.

Na základe skutočností uvedených v príspevku a na základe našich osobných poznatkov a skúseností odporúčame:

- dbať na aktívny a zodpovedný prístup vnútropodnikových útvarov k tvorbe informačnej základne potrebnej pre riadenie. Vedenie podniku i jednotlivé vnútropodnikové útvary musia poznať a definovať svoje informačné potreby, od ktorých sa následne odvíja obsah a rozsah manažérskeho účtovníctva. Ak tomu tak nebude, môže byť manažérske účtovníctvo zdeformované a považované za zbytočnú investíciu,
- výkazníctvo manažérskeho účtovníctva vytvoriť úzkou vzájomnou spoluprácou účtovníkov s manažérmi, tak, aby optimálne pokrývalo informačné potreby manažérov stredísk. Dbať na prehľadnosť výkazov, na doplnenie finančných údajov nefinančnými ukazovateľmi, doplnenie výstižnými komentármi,
- softvérové zabezpečenie manažérskeho účtovníctva zvoliť až po dôkladnej odbornej komunikácii so softvérovými firmami. Dbať o neustále rozširovanie vedomostí podnikových manažérov z oblasti informačných technológií,
- v poľnohospodárskych podnikoch doceniť význam kalkulácií tým, že si manažéri uvedomia, že objektívne kalkulácie nie jemožné zostaviť iba na základe údajov finančného účtovníctva, ale je k tomu potrebné aj manažérske účtovníctvo. Neponechávať zostavenie kalkulácií iba na vybrané softvérové riešenie. Postupne odstrániť neznalosť kalkulačných metód, používaných v obstaranom softvéri, ktorá je v poľnohospodárskych podnikoch pomerne značná, a tým prispieť k vyššej hodnovernosti a vypovedacej schopnosti kalkulácií,
- náležitú pozornosť venovať environmentálnej dimenzii manažérskeho účtovníctva a plniť požiadavky stanovené zákonom o účtovníctve, rozhodnúť, ktoré environmentálne informácie sa budú uvádzať v poznámkach k účtovnej závierke a vo výročnej správe podniku, aby bola splnená povinnosť daná zákonom o účtovníctve (č. 431/2002 Z.z.) v § 20, ods. 1, písm. a,
- v poľnohospodárskych podnikoch, ktoré svoju provotnú produkciu spracúvajú na potravinárske alebo iné výrobky, analyticky sledovať náklady na zabezpečenie kvality jednotlivých výrobkov, snažiť sa vyrábať výrobky, ktoré uspejú v systéme Značka kvality SK, v politike kvality EÚ, v medzinárodných i národných systémoch kvality,
- v poľnohospodárskych podnikoch so spracovateľskou činnosťou zhodnotiť možnosť zavedenia zákaznícky orientovaného manažérskeho účtovníctva – môže byť pomôckou pre hľadanie priestoru na zvyšovanie zisku. Ak je nákladová rentabilita podniku napríklad 5 %, to v podstate znamená, že priemerný zisk na jedného zákazníka je 5 %. Značné množstvo zákazníkov však môže byť stratových. Ak sa podniku rokovaním so zákazníkom a obojstranne prijateľnými opatreniami podarí znížiť stratu aspoň u niektorých zákazníkov, povedie to k zvýšeniu zisku podniku.

Literatúra:

1. DRURY, C. 2012. *Management and Cost Accounting*. Andover: Cengage Learning EMEA, 2012. 775 p. ISBN 978-1-4080-4180-2
2. FOLTÍNOVÁ, A. a kol. 2011. *Nákladový controlling*. Bratislava: Sprint v.fra, 2011. 304 s. ISBN 978-80-8078-425-6
3. KOŠOVSKÁ, I. – ŠKORECOVÁ, E. – FERENCZI VAŇOVÁ, A. – FERENCZI, R. 2011. *Management information systems and management accounting as enterprise economic growth tools*. In: Development prospects of rural areas lagging behind in the CEE region: conference proceeding, Gödöllő 24-27 may 2011. Gödöllő: Szent István University, 2011, s. 212--221. ISBN 978-963-269-234-0.
4. KRÁL, B. a kol. 2010. *Manažerské účetnictví*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2010. 664 s. ISBN 978-80-7261-217-8
5. LÁTEČKOVÁ, A. 2009. *Riadenie obchodných vzťahov v agropotravinárskych podnikoch*. In: zborník recenzovaných prác z medzinárodnej vedeckej konferencie „Aktuálne problémy finančného manažmentu v konkurenčnom a krízovom podnikateľskom prostredí agropotravinárskych podnikov“. Nitra: SPU, 2009. s. 3 – 7. ISBN 978-80-552-0312-6
6. МАРТЫНЕНКО, Е. В. – БАРАННИКОВ, А. А. 2013. *Управленческий учет: предпосылки возникновения, сущность и современная научная концепция. Management accounting: emergence preconditions, essence and modern scientific concept*. In: КубГАУ, 2013, № 86 (02), стр. 1 – 25. Dostupné na: <http://ej.kubagro.ru/2013/02/pdf/10.pdf>
7. TUMPACH, M. 2008. *Manažerske a nákladové účtovníctvo*. Bratislava: Iura Edition, 2008. 256 s. ISBN 978-80-8078-168-2
8. WANICZEK, M. 2012. *Procesy controllingu pod lupou – výsledky controllingového panelu 2012*. Viedeň: Controller Institut, 2012. Dostupné na: www.controller-institut.at

Summary

The paper is focused on the importance of management accounting as an information system of enterprise management. Attention is paid to:

- management accounting areas, that are most important in supporting of managerial roles – in the management of centers and output management,
- specific areas of management accounting – the provision of information for environment management, quality management and customer management.

The paper presents the results of research conducted by the authors.

Key words:

management accounting, enterprise management, accounting of centres, cost accounting, environmental accounting, accounting oriented to the quality management and customer management

Abstrakt

Príspevok je zameraný na dôležitosť manažérskeho účtovníctva ako informačného systému podnikového manažmentu. Pozornosť je venovaná:

- oblastiam manažérskeho účtovníctva, ktoré sú najvýznamnejšie pri podpore manažérskych úloh – pri manažmente stredísk a manažmente výkonov,
- špecifickým oblastiam manažérskeho účtovníctva – zabezpečeniu informácií pre environmentálny manažment, manažment kvality a manažment zákazníkov.

Uvedené sú výsledky výskumu realizovaného autorkami príspevku.

Kľúčové slová:

manažérske účtovníctvo, riadenie podniku, strediskové účtovníctvo, kalkulačné účtovníctvo, environmentálne účtovníctvo, účtovníctvo orientované na riadenie kvality a riadenie zákazníkov

Adresa autorov:

Ing. Emília Škorecová, CSc. – Ing. Ivana Váryová, PhD.

Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Fakulta ekonomiky a manažmentu
Katedra podnikových informačných systémov

Trieda A. Hlinku 2, 949 76 Nitra

tel.: +0421(0)37 / 641 41 97, +0421(0)37 / 641 41 97,

e-mail: emilia.skorecova@uniag.sk , ivana.varyova@uniag.sk

Efekty země původu zboží v marketingové komunikaci

Country of Origin Effect in Marketing Communications

Pavel ŠTRACH - Jana PŘÍKRYLOVÁ - Hana JAHODOVÁ

Úvod

Globalizace je výchozím předpokladem, který formuje mezinárodně silné značky, jejichž majitelé uvažují vliv země původu nabízených produktů na jejich obchodní úspěch. Země si postupně mezi zákazníky ve spojení s konkrétními produkty vytvářejí image, ať již pozitivní nebo negativní. Zákaznické stereotypy jsou výsledkem zpracování informací zprostředkovaných zákazníků zejména marketingovou komunikací. Tyto stereotypy jsou poměrně stabilní v čase a jejich změna vyžaduje obvykle dlouhou dobu a velmi konzistentní komunikaci na úrovni souboru značek nebo dokonce na úrovni vlád. Takovým příkladem budiž nedávné setkání ministrů zemědělství v Poznani, kde polský ministr Kalemba obhajoval před svým českým protějškem Tomanem dlouhodobě špatnou image polských potravin v očích českých spotřebitelů a oba si notovali v úsilí o přesnější značení země původu potravin v celé Evropské unii (Večeřová, 2013). Předávaná zkušenost s produkty a značkami, které jsou spojeny s konkrétními zeměmi, je však erodována praxí globálních dodavatelských řetězců, kdy určení původu konkrétního výrobku sestávajícího z mnoha součástí je nesnadné. Další otázkou zůstává konkrétní myšlenková vazba v mysli zákazníka mezi zemí produkce a zemí, s níž je asociována konkrétní značka. Považuje zákazník automobil německé značky vyrobený ve slovenské továrně za produkt, s nímž spojuje a priori Německo nebo Slovensko? A jaká je vlastně interakce mezi základními kategoriemi ovlivňujícími efekt země původu, jinak jeden z nejkoumanějších fenoménů v oblasti marketingu a zákaznického chování (např. Johansson a kol., 1985).

Klasifikace a interakce země původu

Pro úspěch v exportních aktivitách firmy se k faktorům značkové strategie ovlivnitelným samotným producentem připojuje další významný faktor, který souvisí s původem zboží, a tím je právě image země původu. Image země původu je mínění, které si vytváří zákazník o produktu z určité země. Stejně jako image

samotného produktu a jeho značky tento obraz existuje v mysli zákazníka. V mezinárodním prostředí jsou oba obrazy spojitě a ovlivňují obchodní úspěch určitého produktu na vybraném trhu.

Odborná literatura, obchodní praxe i výsledky různých druhů výzkumů ukazují, že existuje mnoho výkladů významu země původu v souvislosti s různými produkty. Obecné zařazení zemí do jakýchkoli kategorií vypovídá málo o budoucí pozici, resp. vnímání země původu určitého zboží. Jako příklad lze uvést země Asie a Afriky, jejichž image se vzájemně velmi liší, ale ve srovnání se zeměmi EU budou zejména ve vyspělých zemích Evropy viděny jako méně vyspělé, i když do této skupiny také patří Japonsko nebo Izrael. Podobně by dopadlo srovnávání jednotlivých zemí v rámci EU, ať už by se vycházelo z dělení na nové a staré, nebo v rámci starých zemí srovnání např. Německa a Itálie. Závisí rovněž na zemi, v níž je dané zahraniční zboží realizováno. Image např. polských výrobků může být jiná v České republice a jiná v Bělorusku.

Další otázkou je také zařazení produktu do kategorie. Některé země, zejména ty, odkud pocházejí produkty s proslulými značkami, se těší velmi pozitivní image jen ve vybrané produktové kategorii. Jako příklad poslouží německé strojírenství, ale už méně německá kosmetika. Podobně francouzská kosmetika, ale už méně francouzské strojírenství. Našli bychom řadu podobných příkladů. Je tedy důležité, abychom zkoumali vztah země původu a značku ve vazbě na příslušnou zbožíovou kategorii.

Nicméně nabízející může v obchodní argumentaci využít fakt, že určitý produkt pochází ze země s pozitivním image technologicky vyspělé země, ovlivní zákazníka tím, že se vlastně odvolá na v jeho mysli již existující předchozí image vysoké technické úrovně jiného zboží a tím změní asociaci s neutrálně či negativně vnímanou zbožíovou kategorií v asociaci s pozitivně vnímanou zbožíovou kategorií. Podobně to bude s odvoláním na podobnost s italským designem, německou kvalitou či švédskou precizností.

Úspěchy globálních značek, které na první pohled vypadají, že jsou „bez národnosti“, mají za sebou obvykle stádia vývoje, ve kterých země původu byla jejich výhodou, nebo samy byly součástí vytváření pozitivního image země, jako například Sony, Nokia nebo Apple. Jiné značky svůj původ využívají v marketingové komunikaci i jako značky globální, například Levi's, Coca-Cola či Rolex. Pokud produkty pocházejí od nových firem či menších exportérů, je velmi pravděpodobné, že spojení produkt a pozitivní image země původu budou hrát významnou roli v pronikání na zahraniční trh a naopak v případech, kdy image země původu není příliš pozitivní v dané zbožíové kategorii, bude důležitým manažerským rozhodnutím, jak s touto skutečností naložit, přetvořit ji či pominout v obchodní nabídce.

Náš výzkum se soustředí na situaci v automobilovém průmyslu a klademe si tak řadu otázek, které vycházejí sice z obecného poznání, ale protože víme, že toto odvětví je specifické, snažíme se zjistit, zda se v něm obecné poznatky dají využít nebo zde platí jen do určité míry anebo neplatí vůbec. Praktická otázka pro

rozhodování o marketingové komunikační strategii potom zní, co je země původu ve vztahu ke konkrétnímu produktu a značce, a zejména, zda obecná taxonomie odpovídá vnímání u produktu typu osobního automobilu. Při zkoumání vztahů se vychází z faktu, že automobilové odvětví je globální a produkty nabízené trhům mají také v zásadě standardizovaný charakter. Značky na trzích mají za sebou obvykle poměrně dlouhou a nejen mezinárodní zkušenost. Znamená to, že v případě takového odvětví země původu nehraje žádnou roli nebo jen roli podružnou? Znalost trhu a také předvýzkumy ukazují, že je tomu naopak a země původu je velmi důležitým faktorem při rozhodování zákazníka.

Co jsou tedy relevantní faktory země původu pro vlastníka značky v automobilovém průmyslu, kde základy značkové strategie a nověji i marketingová komunikace dosahují relativně nízkého stupně diferenciací. Od marketingové komunikace vyzdvihující zejména vlastnosti vozů postupně výrobci přešli k emocionálnímu typu, kdy důležitá je atmosféra a značka se svými lidskými vlastnostmi. Tyto lidské vlastnosti produktů jsou podvědomě ovlivňovány i stereotypy souvisejícími s asociacemi a předsudky souvisejícími se zemí původu.

Vzhledem k relativní terminologické nejednoznačnosti v definování otázky původu zboží nyní provedeme kategorizaci základních pojmových kategorií souvisejících s problematikou země původu značky a produktu:

Tuzemsko (Home Country) je místo, kde zákazník trvale žije. Základem je zejména kulturní a společenské prostředí, které je třeba respektovat při marketingové komunikaci, které ovlivňuje nákupní chování a formuje postoje k produktům, které pocházejí z jiných zemí.

Země vzniku produktu (Designed in Country) je místo, kde vzniká návrh (design) produktu, příkladem budiž práce italských designerů na karoseriích aut.

Země výroby (Made in Country) je země, jejíž „made in“ se objeví na produktech a v obchodní dokumentaci. V řadě případů je to země, kde se uskuteční finalizace nebo, kde dojde k významné transformaci produktu, např. VW Up! vyrobený na Slovensku pro evropský trh, Škoda Laura vyrobená v Indii pro indický trh. Země výroby se v České republice uvádí např. v osvědčení o technické způsobilosti vozidla, tzv. velkém technickém průkazu.

Země původu dílů a komponentů (Parts and Components) je země, ze které pochází většina součástí konečného produktu, např. Německo (výrobce Opel) pro automobily značky Vauxhal vyráběné ve Velké Británii pro britský trh.

Země finální montáže (Assembled in) označuje místo, kde dojde k montáži, i když se jednotlivé části vyrábějí jinde. Případy, kdy se na místo montáže dodávají automobily v určitém stádiu rozložení a na místě dochází pouze k jejich opětovnému sestavení, jsou běžné. Cílem je snížit celní zatížení a přepravní náklady.

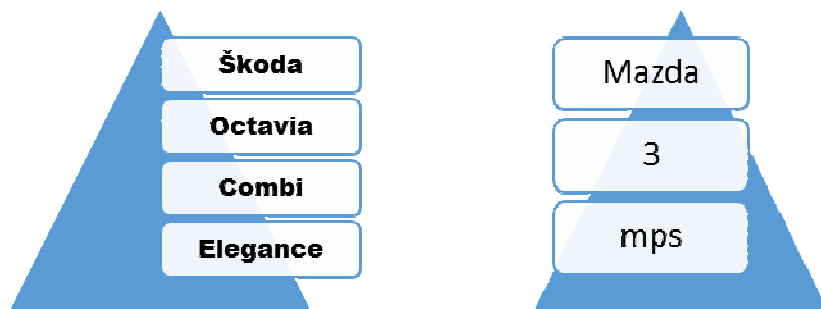
Země původu (Country of Origin) je pak země, kterou si zákazník spojuje s určitou značkou nebo produktem bez ohledu na skutečné místo původu zboží.

Škoda Citigo je pro zákazníka českou značkou, i když ve skutečnosti se jedná o produkt vyrobený na Slovensku.

Image země původu (Origin Country Image) představuje otisk, který vznikne v myslích zákazníků v souvislosti s určitým produktem, značkou nebo kategorií a má pozitivní nebo negativní znaménko, může být i neutrální, pokud zákazník nemá spojeny s danou zemí žádné emoce nebo danou zemi nezná.

Efekt země původu (Country Image Effect) je potom dopad, který má image země původu na produkt nebo značku, kterou si zákazník s příslušnou zemí asociuje.

Ve výzkumech se poslední tři jmenované tj. země původu, image země původu a efekt země původu považují v zásadě za synonyma a zkoumají se jako jeden jev s tím, že výsledky se pak aplikují na zkoumané produkty (Přikrylová, 2012). S tímto pojetím bude nadále pracovat i tento příspěvek. Literatura zatím neuvažuje příliš o zemi původu značek a o tom, že značky mohou být v globalizovaném světě nositeli konkrétního country image spíše než produkty samotné. Je vůz korejské značky designovaný v německém vývojovém centru vyráběný na Slovensku vnímán na konkrétním národním trhu kupujícími jako slovenský, korejský nebo německý?



Obr. č. 1 Základní komponenty značky osobního automobilu

Zdroj: vlastní zpracování

Ani značka konkrétní osobního automobilu však není kategorií triviální, naopak je tvořena strukturou komponentů. Základem značkové strategie je obvykle jméno výrobce (u některých to ale může být i příslušnost ke konkrétní skupině výrobců, zejména ve fázi zavádění nové značky). V další úrovni pak značku produktu tvoří označení modelové řady, ať již jmenné, číselné či kombinované. Dále se pak používají označení výbavových stupňů, motorizací či specifických výrobních odvozenin, tzv. derivátů (např. sportovní verze, verze do lehkého terénu). Výroba se odehrává doslova v globálním měřítku, přičemž montážní závody využívají často klíčové komponenty (např. motory, převodovky), které pocházejí z regionálních či globálních produkčních center a bývají sdíleny i mezi jednotlivými výrobci či skupinami výrobců. Jednotlivé komponenty či moduly jsou rovněž

širokého mezinárodního původu. Z tohoto pohledu vede cesta k otázce, co tedy považovat za zemi původu u tak komplexního produktu, jakým je automobil, a jaké značkové strategie je možné využít k získání komerčního úspěchu.

V oblasti produkce osobních automobilů je tedy původ produktu determinován nejednoznačným původem konkrétního výrobku a zároveň mnohohvrstevnatou konstrukcí konkrétního vozidla. Při simplifikaci problému na zemi montáže automobilu, která je v literatuře zkoumána častěji, a zemi původu značky výrobce je vhodné zejména při vstupu na nový zahraniční trh uvažovat různé interakce. V následující diskusi se budeme zabývat právě image země původu značky a budeme abstrahovat od země původu produktu, jejíž známost byla otestována v dále provedeném empirickém šetření.

Tab. č. 1 Marketingová komunikace v závislosti na interakci image země původu značky a image značky

Image značky		
Image země původu značky	Pozitivní image	Nerozpoznáno nebo negativní image
Rozpoznáno a pozitivní image	▪ Globální značka ▪ Možnost komunikace země původu značky i značky jako takové	• Důraz na zemi původu značky • Zvážit image země původu designu, image země finální montáže nebo země původu komponentů
Nerozpoznáno nebo negativní image	▪ Strategie silné značky ▪ Zvážit image země původu designu, image země finální montáže nebo zemi původu komponentů	• Neutralizace země původu i značky a nahrazení strategií domácího pasu • Komunikace cenové nebo jiné zákaznické výhody • Privátní značka, resp. výroba pro jinou značku • Strategie nichera – komunikace produktu pro úzce definovaný segment • Dlouhodoběji budování vlastní image značky (např. kvalita, funkčnost)

Zdroj: zpracováno podle Nebenzal, Jaffe (2001)

Původ značky při vstupu na zahraniční trh

Vyjdeme-li z předchozí klasifikace a použijeme-li ji v automobilovém průmyslu, získáme obecné možnosti strategií při vstupech na zahraniční trhy podle konkrétní situace, ve které se firma nachází. Strategické možnosti, které se nabízejí výrobcům automobilů, jsou prezentovány v tabulce č. 1.

Ideální situací pro marketery je případ pozitivní image značky i země původu, kdy strategie může využít obou silných argumentů. Když je pozitivní image země původu v souladu s kategorií produktu (kvalita německých aut) a značka je nová, lze úspěšně využít zemi původu v marketingové komunikaci jako prodejní argument. V případech, kdy se výrobci podařilo vybudovat silnou značku a ta není vázána na zemi původu, není problémem ji se zemí původu nespojovat a positioning pak bude nezávislý a nespojitý. Taková značka se dá také podpořit zemí původu designu (italský design karoserií) nebo zemí původů komponentů (japonského nebo německého původu). Při zdařilé komunikaci může být pak značka zákazníky považována za globální, protože využívá také globálních zdrojů (Přikrylová, Jahodová, 2010).

Složitější situace nastává v případech, kdy značka není známá nebo má slabou image, a země, odkud pochází, nepatří k uznávaným v této kategorii nebo není příliš známá. Pokud je výrobce dostatečně trpělivý, finančně a marketingově kompetentní, pak lze vybudovat silnou image značky bez vazby na zemi původu. Tato strategie je nejnáročnější, ale v historii automobilového průmyslu není neznámá. Začínala takto na vybraných zahraničních trzích Toyota, Kia a řada dalších dnes již úspěšných značek.

Strategie nízkých cen je strategie, kterou mohou praktikovat tzv. low-cost automobily, a může být za určitých předpokladů velmi úspěšná, viz aktuální úspěch modelů značky Dacia na mnoha evropských trzích, nejen ve východní Evropě, pro jejíž trh byla původně značka určena (Přikrylová, 2008). Strategie nízkých cen může dokonce low-cost image země původu využít jako prodejní argument zdůrazňující efektivní řízení nákladů na produkt.

Obdobou privátních značek, známých z maloobchodních řetězců, tj. výroba pro obchodníka, je výroba vozů pro jinou firmu. Tím firma využívá své kapacity, které vznikly a nebyly by využity pro výrobu vlastní značky. Většinou takové kapacity dříve nebo později přejdou i do vlastnictví výrobce, jehož výrobky se v závodě úspěšně vyrábějí. Příkladem jsou kontraktační výrobci např. finský Valmet Automotive vyrábějící elektrické stylové automobily značky Fisker nebo rakouská Magna montující v současnosti automobily pod značkami Mini, Peugeot a Mercedes-Benz.

Poněkud zvláštní a v některých případech nesouvisející se skutečnou situací značky ani země původu, mohou být licenční výroby, což v automobilovém průmyslu není neobvyklé, např. licenční výroba značky Škoda v joint-venture čínského SAIC a VW v Šanghaji není zcela jistě případem problému značky a země

původu, ale reakcí na konkrétní podmínky podnikání v Číně. I zde je však využit pozitivní přenos vybudované reputace, neboť název společného podniku SAIC a VW je v čínských znacích uveden na zádi každého zde vyrobeného vozu.

Strategie nichera je založena na specializaci, která znamená nalezení úzké cílové skupiny zákazníků se specifickými požadavky, které standardní výrobci neumí nebo z ekonomických důvodů neshledávají výhodným pokrývat (např. vozy v úpravě pro různé handicap, na specifické pohony či speciálně upravené pro profesní skupiny). Firma se může stát specialistou, který pak může být vnímán velmi pozitivně nejen v cílové skupině zákazníků, ale může využít tuto specializaci i v sociální komunikaci (Přikrylová, Jahodová, 2010). Zde lze zmínit snahu některých značek profilovat se v oblasti elektropohonů (Tesla, ale třeba i Renault), hybridních automobilů (Toyota) nebo automobilů pro městskou mobilitu (Smart).

Úspěšnou může být také strategie domácího pasu v případech, kdy země původu ani značka není příliš známá nebo pozitivně vnímaná. Příkladem může být strategie značky Kia na slovenském trhu nebo Hyundai na českém trhu, kdy např. Hyundai v komunikaci tvrdí, že je českou značkou, protože se v ČR vyrábí, používá přitom barevné symboly státní vlajky. Speciální série vozů podtrhující český původ představil i kolínský závod skupin PSA a Toyota Motor Corporation (např. Toyota Aygo Czech edition).

Empirické šetření

V červenci 2012 bylo za pomoci společnost STEM/MARK, agentury pro výzkum trhu provedeno empirické šetření na reprezentativním vzoru české internetové populace. Vzorek zahrnoval 1.029 respondentů. Výsledky byly zpracovány za pomoci standardizovaných statistických metod analýzy rozptylu za pomoci softwarových nástrojů MS Excel a SPSS. Následující výsledky je nutno vnímat jako pilotní, analýza komplexních získaných dat dále pokračuje v souvislosti s formulací hypotéz celého širšího výzkumného projektu, v jehož rámci bylo šetření uskutečněno.

Předpoklad znalosti země původu značky byl testován otevřeným způsobem, kde respondenti ke každé značce aktivně uvedli zemi, z níž podle ní pochází. Testováno bylo 10 nejprodávanějších automobilových značek v ČR. Výsledky prokázaly vysokou míru znalosti respondentů o zemi původu značky. Z relativních četností správných odpovědí u každé značky byl konstruován vektor pro testování střední hodnoty. Největší úspěšnost byla zaznamenána u značky Škoda (cca 94 %), což je pochopitelné, jelikož jde o domácí českou značku. Nejnížší úspěšnost byla sledována u jihokorejských značek Hyundai (52,5 %) a Kia (57 %), což vzhledem k tomu, že Hyundai patří již několik let mezi 5 nejprodávanějších značek na trhu, poměrně překvapivé zjištění. Poměrně neznámý byla pro respondenty země původu značky Ford (55,5 %). Průměr výběru byl téměř 72 %. Tato hodnota byla testována jednostranným jednovýběrovým t-testem se stanoveným parametrem testování, kdy na hladině spolehlivosti 95% lze potvrdit vyšší než 60% úspěšnost respondentů při

určování země původu značky. Statisticky významné rozdíly mezi muži a ženami a mezi různými věkovými skupinami respondentů nebyly zjištěny.

V další z otázek měli respondenti aktivně jmenovat zemi, ve které se vyrábějí nejkvalitnější automobily. Bylo možno uvést více než jednu zemi. Statistické vyhodnocení bylo rozděleno na čisté odpovědi (respondent uvedl jednu zemi) a na odpovědi s více uvedenými zeměmi. Respondenti nejčastěji uváděli Německo (445, resp. 555 odpovědí), Japonsko (158, resp. 213 odpovědí) a Českou republiku (99, resp. 148). Byl tak zaznamenána pozitivní image Německa a Japonsko v souvislosti se zbožovou kategorií automobilů a také pozitivní obraz home country (tuzemska pro české respondenty).

Do hodnocení zemí z hlediska místa výroby automobilů byly zahrnuty země, v nichž v roce 2012 bylo vyráběno 10 nejprodávanějších modelů automobilů nabízených na českém trhu. Těmito zeměmi byly Česká republika, Francie, Indie, Maďarsko, Německo, Rumunsko, Slovensko, Španělsko, Turecko, Velká Británie. Výrazně pozitivní image přisuzovali respondenti Německu, České republice, následované s odstupem Velkou Británií a Francií. Mírně pozitivní image přisuzovali respondenti Slovensku a Španělsku. Image Maďarska, Turecka, Rumunska a Indie byla v očích respondentů v souvislosti s automobily negativní.

Lze tak předpokládat, že pokud by měli respondenti znalost o původu konkrétního produktu, mohly by být ovlivněny jejich nákupní záměry konkrétního modelu automobilu. Toto by se mohlo projevit např. u vozů Audi A3 nebo Mercedes-Benz třídy A vyráběných v Maďarsku – image německých značek je respondenty hodnocena jako vysoká, avšak image Maďarska v souvislosti s výrobou automobilů je negativní. Nelze se tak divit, že ani jedna ze zmíněných značek aktivně zemi montáže při marketingové komunikaci těchto modelů neuvádí.

Diskuse a závěr

Image země je výsledek kultury, která zahrnuje ekonomický, politický a vzdělávací systém, technologickou vyspělost, ale i náboženství a sociální strukturu. Relativně novým aspektem je také environmentální chování země a jejích subjektů. Pokud v některém aspektu existuje problém, byť i jen jako předpojatost k určité zemi, promítá se to často do postojů zákazníků a jejich nákupního chování. Takovou typickou překážkou bývá vyspělost země a její kultura. Geografická poloha může také hrát roli.

Na základě vlastních předchozích výzkumů a zkušeností se zákazníci dají segmentovat také podle postojů ke zboží, které není domácího původu (Přikrylová, 2009). Někteří zákazníci preferují domácí produkty i v případech, kdy nejsou tak dobré jako importované. Jedná se sice na první pohled o pozitivní diskriminaci, která bývá v mnoha případech výsledkem národních komunikačních kampaní či tzv. marketingového merkantilismu, které měly nebo mají za úkol zvýšit nákup domácího zboží jako formu podpory domácích výrobců a zaměstnanosti.

Dalším typem zákazníků jsou ti, kteří se rozhodují na základě vlastních kritérií,

považují domácí a dováženou kategorii zboží za rovnocenné a nemají preference, které by jednu skupinu upřednostňovaly. Tím nejčastějším kritériem bývá vnímaná hodnota oproti vynaloženým nákladům. Do této skupiny patří i zákazníci, kteří nezkoumají původ zboží.

Skupiny zákazníků, které jednoznačně převažovaly ve středoevropských postkomunistických zemích v 90. letech, lze nalézt i dnes v řadě zejména rozvíjejících se zemí. Jsou to ti, co jednoznačně preferují zahraniční zboží, které automaticky považují za lepší a diskriminují domácí výrobce i značky, často jen proto, že dříve neměli možnost volby. Lze se domnívat, že u těchto zákazníků bude převažovat image země původu značky nad image země původu konkrétního produktu.

Fenomémem nového tisíciletí je však zákazník, u kterého se objevuje diskriminace závislá na pověsti země původu zboží, kdy za rozhodující parametr může být doplněno cokoli od lidských práv k životnímu prostředí. Takový zákazník obvykle postrádá jednoznačné preference k domácímu zboží (Přikrylová, Jahodová, 2010), ale usiluje o eticky či environmentálně udržitelné spotřební chování. Své spotřební chování (peněžní hlasy) považuje za nástroj aktivního působení na často standardizovaném globálním trhu. Někteří zákazníci toto své chování promítají i vůči zemi původu firmy či značky, s níž si daný produkt spojují.

Různé možnosti vnímání země původu automobilu a jeho značky, charakter zákazníka podle jeho postojů vůči domácímu a dováženému zboží vytváří poměrně komplikovanou matici, jejíž vzájemné vazby by bylo vhodné podložit dalším empirickým zkoumáním. Strategie marketingové komunikace bude muset respektovat rozdíly mezi vnímáním image země původu značky a image země původu produktu. Nejen automobiloví výrobci by měli na základě znalosti situace v jednotlivých zemích a vlastních obchodních aspirací volit vhodné přístupy v akcentu či potlačení obrazů zemí, s nimiž jsou jejich produkty spojeny.

Poděkování:

Výsledky prezentované v tomto příspěvku vznikly za podpory Interní grantové agentury Škoda Auto Vysoké školy v rámci projektu „Vliv země původu a důvěryhodnosti značky na nákupní úmysly“.

Literatura:

1. JOHANSSON, J.K. , DOUGLAS, S. P., NONAKA, I.: *Assessing The Impact of Country of Origin on Product Evaluations: A New Methodological Perspective*. Journal of Marketing Research, Vol. 22, No. 4, s. 388—396. 1985.
2. NEBENZAHL, I.D., JAFFE, E.D.: *National Image and Competitive Advantage*, 1st ed., Copenhagen Business School Press, 2001
3. PŘIKRYLOVÁ, J. *Kde hľadat' nové trendy v automobilovom priemysle?.* Marketing Science and Inspirations. 3/2008, s. 22--27.

4. PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H.: *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
5. PŘIKRYLOVÁ, J.: *Tržní příležitosti automobilových značek v době krize*. In ŠTRACH, P. Marketing v automobilovém průmyslu - Working Paper No. 3/2009. Mladá Boleslav: Škoda Auto a.s. Vysoká škola, 2009, s. 8--17. ISBN 978-80-87042-34-2.
6. PŘIKRYLOVÁ-NAGYOVÁ, J.: *Země původu a její možný vliv na marketingové strategie*, In Konference o rozvoji obchodu v ČR – jubilejní X. ročník. Praha: INCOMA, 2004, s. 1—6
7. VEČERŮVÁ, D. *Iniciativa ministra Tomana o značení země původu a konkrétního výrobce u potravin má podporu jeho polského kolegy – tisková zpráva*. Praha: Ministerstvo zemědělství ČR. 25. 9. 2013

Summary

Příspěvek je výsledkem prvního stadia výzkumného projektu Vliv země původu a důvěryhodnosti značky na nákupní úmysly, který je realizován ve Škoda Auto Vysoká škola. Zejména v mezinárodním prostředí je vnímání značky komplikované a komplexní, a proto se také liší možné postoje zákazníků vůči zboží s konkrétním původem. Příspěvek diskutuje klasifikaci prvků, které vytvářejí komplexitu pojmu země původu a jeho vztah ke značce a image značky. Po definici jednotlivých prvků následuje aplikace na automobilovém trhu a diskuse výsledků z pilotního reprezentativního šetření na českém trhu.

Klíčová slova:

Země původu produktu, země původu značky, country of origin effect, postoje zákazníků vůči zemi původu, empirické šetření, automobilový trh

Adresa autorů:

doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.

doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.

Ing. Hana Jahodová, CSc.

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Katedra managementu a marketingu

Na Karmeli 1457, 293 01 Mladá Boleslav, Česká republika

tel.: +420-326823035

fax.: +420-326823113

e-mail: strach@is.savs.cz; prikrylova@is.savs.cz; jahodova@is.savs.cz

Finančná gramotnosť a finančné vzdelávanie

Financial literacy and financial education

Alžbeta THIESEN - Bohuslava MIHALČOVÁ

Úvod

Finančné vzdelávanie je novým trendom vzdelávania v globalizovanom svete. Jeho dôležitosť neustále rastie v dôsledku rozvoja finančných trhov, demografických, ekonomických a politických zmien. Spotrebitelia majú oveľa lepší prístup k rôznym úverovým a šporiacim nástrojom, ktoré zabezpečuje množstvo podnikateľských subjektov ako sú banky, sprostredkovatelia (brokeri), nebankové spoločnosti, ale aj komunitné skupiny (OECD, 2005).

Mnohí ľudia majú problém orientovať sa práve v oblasti finančníctva, bankovníctva a zostavovania vlastného rozpočtu. Subjekty finančného trhu im ponúkajú veľký počet bankových a nebankových produktov a služieb. V dôsledku toho, je potrebné zaoberať sa finančným vzdelávaním ľudí a zvyšovaním úrovne ich finančnej gramotnosti. Je dôležité začať finančne vzdelávať už študentov základných, stredných až vysokých škôl, pretože doterajšie prieskumy realizované v rámci Európskej únie, Svetovou bankou či Slovenskou bankovou asociáciou ukázali, že je nízka úroveň finančnej gramotnosti obyvateľov.

Napriek tomu, že existuje veľký a neustále rastúci počet prieskumov finančnej gramotnosti v rozvojových a rozvíjajúcich sa krajinách, ktoré ukazujú silný vzťah medzi finančnou gramotnosťou a životným blahobytom domácností, stále sme ešte v procese učenia sa, či je tento vzťah kauzálny (Bilal, 2010).

Finančná gramotnosť sa stáva veľmi dôležitou aj v oblasti zamestnanosti. Narušenie pracovnej kariéry vyžaduje dobrú schopnosť riadiť osobné financie, aby bola vykrytá vzniknutá medzera medzi starým a novým zamestnaním, alebo aj v období, keď je človek zamestnancom a súčasne má vlastné podnikanie. V Nemecku skoro každý druhý podnik je založený niekým, kto bol predtým nezamestnaný. Finančné otázky malých a mikro podnikov sú vo všeobecnosti veľmi blízke k súkromným domácnostiam. Preto zvyšovanie počtu vlastníkom riadených podnikov prispieva k rastúcej potrebe finančnej gramotnosti (Habschick, 2007)

Okrem toho, globálne trendy prejavujúce sa na trhu práce, tlačia na zvyšovanie požiadaviek pri výbere pracovníkov. Táto situácia núti pracovnú silu, aby neustále zvyšovala svoje vedomosti a skúsenosti. Na to sú potrebné nové metódy a systémy

vzdelávania, ktorých úlohou nie je len zabezpečiť konkurenčnú výhodu, ale aj predvídať budúce potreby vo vzdelávaní, odhaľovať ich nedostatky a sledovať trendy vo vývoji technológií, zmien procesov a postupov (Mihalčová, 2009).

Práve potrebou a odhaľujúcim nedostatkom vo vzdelávaní je nedostatočná úroveň finančnej gramotnosti. Bankovní klienti majú slabú schopnosť analýzy a spracovania dostupných informácií, predovšetkým v dôsledku neporozumenia základných finančných pojmov (SBA, 2007). To môže ovplyvniť ich konkurencieschopnosť pri hľadaní zamestnania a zároveň schopnosť nadobudnúť osobný finančný blahobyť.

Na základe tejto situácie sme sa aj my rozhodli zaoberať problematikou finančnej gramotnosti a finančného vzdelávania. V tejto práci sa venujeme teoretickému vymedzeniu týchto pojmov, meraniu finančnej gramotnosti z pohľadu viacerých autorov, ďalej prehľadu prieskumov finančnej gramotnosti realizovaných Európskou úniou, Organizáciou pre hospodársku spoluprácu a rozvoj a Svetovou bankou. Na záver sme vypracovali porovnanie finančného správania, ktoré je jednou z dôležitých častí finančnej gramotnosti, medzi krajinami V4 podľa databázy Global Findex 2011 od Svetovej banky. Príspevok je súčasťou riešenia projektu VEGA VEGA č. 1/0474/12 Finančná gramotnosť študentov vysokých škôl na Slovensku.

Definície finančnej gramotnosti a finančného vzdelávania

Pre definovanie pojmu finančná gramotnosť je potrebné najprv vysvetliť pojem gramotnosť. Takže širšie chápanie gramotnosti je komplexne nazývané ako funkčná gramotnosť, ktorá predstavuje súbor vedomostí, zručností a schopností potrebných pre život dospelého človeka v spoločnosti. Môžeme povedať, že funkčné gramotný človek nemá problém sa začleniť do rôznorodých aktivít, v ktorých je táto gramotnosť vyžadovaná a nevyhnutná pre efektívne fungovanie spoločnosti. Funkčná gramotnosť zahŕňa finančnú, počítačovú, literárnu, dokumentovanú, elementárnu, kontextovú, numerickú a jazykovú gramotnosť (Dubeňová, 2011).

„**Finančná gramotnosť** je definovaná ako schopnosť používať znalosti a zručnosti na riadenie finančných zdrojov efektívne pre celoživotný finančný blahobyť. Jednotlivci potrebujú byť vybavení nielen základnou úrovňou finančnej znalosti ale taktiež zručnosťou alebo schopnosťou využiť tieto znalosti pre vykonávanie finančných rozhodnutí. Teda finančná gramotnosť zahŕňa finančné vzdelávanie ako aj spotrebiteľské správanie, ktoré je spojené s ich schopnosťou robiť vlastné informované názory (Cackley, 2011).“

Finančné vzdelávanie je „proces, v ktorom finanční spotrebitelia/investori zlepšujú svoje chápanie a porozumenie finančných produktov a konceptov, prostredníctvom informácií, inštrukcií a/alebo objektívnej rady, rozvoja zručností a sebadôvery, aby (OECD, 2005):

- si viac uvedomili finančné riziká a príležitosti,
- vykonávali informované rozhodnutia,
- vedeli, kde majú hľadať pomoc,

- urobili iné efektívne akcie, ktoré zlepšia ich finančný blahobyť.“

Ďalšia definícia finančnej gramotnosti: „kombinácia vedomia, poznania, zručností, postojov a správania sa potrebného na vykonávanie správnych finančných rozhodnutí a v konečnom dôsledku dosiahnutie osobného finančného blahobytu (OECD PISA, 2012).“

Z predošlých definícií finančnej gramotnosti vyplýva, že jej dôležitými časťami sú finančná znalosť, finančné správanie a postoje a preferencie.

Finančná znalosť je základné poznanie kľúčových finančných konceptov. V dotazníkoch sa testuje úroveň finančnej znalosti pomocou rôznych otázok, ktoré pokrývajú niekoľko finančných tém s rozličným stupňom náročnosti. Nemali by však nikdy vyžadovať expertné znalosti. Sú to matematické a logické otázky s jednou správnu odpoveďou.

Finančné správanie

Spôsob, akým sa človek správa, má významný vplyv na jeho finančný blahobyť. Z toho dôvodu je dôležité zachytiť údaje správania sa v rámci merania finančnej gramotnosti. V dotazníkových prieskumoch sa používajú rôzne typy otázok na zistenie správania sa, napríklad ako osoba uvažuje predtým než urobí nákup, či platí účty načas, či si sporí alebo zostavuje vlastný rozpočet.

Postoje a preferencie sú taktiež dôležitým elementom finančnej gramotnosti. Ide o postoje k peniazom a plánovaniu budúcnosti. Sú to väčšinou otázky nasmerované na to, či respondenti súhlasia alebo nesúhlasia s daným výrokom, napríklad: „Som spokojnejší, keď miniem peniaze ako keby som ich mal dlhodobo šetriť“. Ak ľudia radšej uprednostnia riešenie krátkodobých potrieb, tak potom bude menej pravdepodobné, že si budú robiť dlhodobé finančné plány alebo si zabezpečovať úspory v prípade núdze (Atkinson a Messy, 2012).

Meranie finančnej gramotnosti

Meranie finančnej gramotnosti nie je jednoduchou záležitosťou. „Aj keď je dôležité určiť ako sú ľudia finančne gramotní, v praxi je ťažké zistiť ako ľudia spracovávajú ekonomické informácie a robia informované rozhodnutia o svojich domáciach financiách (Lusardi a Mitchell, 2011).“

Ako sme vyššie spomínali, finančná gramotnosť zahŕňa v sebe množstvo konceptov ako finančné znalosti, vedomosti, správanie sa, postoje a preferencie, zručnosti a schopnosti, napriek tomu je ťažké zachytiť všetky tieto potrebné informácie v prieskume.

Najčastejšie sa prieskum robí prostredníctvom dotazníku, ktorý obsahuje pozorované premenné ako výška príjmu, pohlavie, vek, vzdelanie atď. Avšak existujú aj niektoré nepozorované premenné ako napríklad schopnosť, ktorá môže spôsobovať pozitívnu koreláciu medzi finančnou gramotnosťou a využívaním finančných služieb. Ďalej, ľudia, ktorí sa rozhodli zúčastniť prieskumu finančnej gramotnosti alebo nejakých seminároch môžu mať celkom iný zámer ako tí, ktorí sa rozhodli nezapojiť. Pozitívna korelácia môže byť preto spôsobená endogénnym

výberom. Ďalej dôkazy prieskumu nemôžu rozoznať smer kauzality: že väčšia úroveň finančnej gramotnosti môže viesť k väčšiemu využívaniu finančných služieb, alebo že jednotlivci, ktorí využívajú viac finančné služby môžu dosiahnuť vyššie skóre finančnej gramotnosti založenej na ich skúsenostiach v oblasti finančných trhoch (Bilal, 2010).

Na meranie stavu finančnej gramotnosti sa používa index finančnej gramotnosti, ktorý meria priemerný počet správnych odpovedí v dotazníku. Okrem merania finančnej gramotnosti cez index je dôležité skúmať a hľadať vzťahy a závislosti medzi jednotlivými premennými pomocou regresných modelov. Na základe vyhodnotenia výsledkov dotazníkov a regresných modelov, vieme navrhnúť spôsob zlepšovania úrovne finančnej gramotnosti ľudí a jeho implementáciu v praxi.

V nasledujúcom texte sú uvedení autori, ktorí sa zaoberali meraním finančnej gramotnosti prostredníctvom dotazníkov.

Chen a Volpe sú autormi štúdie, v rámci ktorej skúmali osobnú finančnú gramotnosť. „Urobili prieskum 924 študentov vysokých škôl, kde skúmali ich osobnú finančnú gramotnosť, vzťah medzi gramotnosťou a vlastnosťami študentov, a vplyv gramotnosti na názory a rozhodnutie študentov.

Vo svojom prieskume použili komplexný dotazník, ktorý meral finančnú gramotnosť jednotlivcov. Tento dotazník bol konštruovaný tak, aby zohľadnil najdôležitejšie faktory osobných financií v rámci merania finančnej gramotnosti

Zahŕňal finančnú gramotnosť ako všeobecnú vedomosť, sporenie a požičiavanie, poistenie a investovanie. Respondenti prieskumu odpovedali na 52 otázok, z ktorých 36 otázok bolo s viacerými možnými odpoveďami týkajúcich sa ich vedomostí z osobných financií, 8 otázok o ich názoroch a rozhodnutiach a 8 otázok ohľadom demografie. Tento prieskum bol použitý ako pilotná štúdia na spresnenie nástrojov.

Výsledky toho prieskumu ukázali, že respondenti odpovedali v priemere na 53% otázok správne. Študenti neekonomických odborov, ženy, študenti v nižších ročníkoch, študenti pod 30 rokov a študenti s malým počtom pracovných skúseností, mali nižšiu úroveň vedomostí (poznatkov). Celkovo zhrnuli, že vysokoškolský študenti nie sú oboznámení alebo dost' chytrí ohľadom svojich osobných financií. Nízka úroveň vedomostí bude ohrovať ich schopnosť robiť informované rozhodnutia.“

Odpovede každého respondenta boli použité na výpočet priemernej hodnoty správnej odpovede na každú otázku, sekciu a celý prieskum. Vytvorili tri kategórie podľa priemernej hodnoty v percentách správnych odpovedí na:

- viac ako 80% – predstavuje relatívne vyššiu úroveň vedomostí,
- od 60% do 79% – predstavuje strednú úroveň vedomostí,
- menej ako 60%. – predstavuje relatívne nízku úroveň vedomostí.

Predošlé výskumy naznačujú, že úroveň finančnej gramotnosti sa líši medzi podskupinami študentov (Volpe, Chen a Pavlicko) . Ich štúdia poskytla ďalšie dôkazy o rozdieloch použitím analýzy rozptylu (ANOVA). Rozdiely ďalej analyzovali pomocou logistických regresných modelov (Chen a Volpe, 1998).

Lusardi a Mitchell ako prví vytvorili koncept troch otázok pre Americké

zdravotníctvo a dôchodkovú štúdiu v roku 2004 (the American Health and Retirement Study), pomocou ktorých merali finančnú gramotnosť. Použili ju mnohí autori, ktorí sa zameriavali vo svojich štúdiách na finančnú gramotnosť a dôchodok. Otázky testujú pochopenie troch základných finančných konceptov: úroková miera, inflácia a diverzifikácia rizika (Lusardi a Mitchell, 2011).

V rámci Slovenska sa meraniu finančnej gramotnosti venuje **Slovenská banková asociácia**, ktorá v roku 2007 urobila prieskum. Celkovým výsledkom bolo, že väčšina bankových klientov má nízku schopnosť analýzy a spracovania dostupných informácií, predovšetkým v dôsledku neporozumenia základných finančných pojmov. Priemerná hodnota indexu finančnej gramotnosti (I-FiG) dosiahla úroveň 0,56, teda v priemere bolo len 56 % správnych odpovedí z dotazníka. To znamená, že úroveň finančnej gramotnosti na Slovensku nie je dostačujúca. Títo prieskumníci taktiež zistili, že najvýraznejšie finančnú gramotnosť ovplyvňuje dosiahnuté vzdelanie (základné, stredoškolské bez maturity, s maturitou a vysokoškolské) a výška príjmu (SBA, 2007).

4 Ďalšie prieskumy finančnej gramotnosti

Svetová banka (WB) sa zaoberá problematikou finančnej gramotnosti. Nedávno schválila 15 miliónový Trust fond pre finančnú gramotnosť. Venuje sa tvorbe prieskumov finančnej gramotnosti (Financial Literacy Survey by World Bank), ktoré sú časťou Finančnej správy pre ochranu spotrebiteľa v rámci programu finančných služieb od Svetovej banky (World Bank Financial Governance Consumer Protection in Financial Services Program). Jeho cieľom je zvýšiť úroveň ochrany spotrebiteľa a finančnej gramotnosti, a tým posilniť dôveru spotrebiteľa vo finančnom sektore. Prieskum bol realizovaný vo viacerých krajinách ako Bulharsko, Rumunsko a Rusko.

Ďalej Svetová banka uskutočnila dotazníkový prieskum v 148 krajinách sveta. Na základe neho, vytvorila databázu údajov pod názvom Global Financial Inclusion (Global Findex) database. Ide o projekt založený Billom a Melindou Gates Foundation na meranie toho, ako ľudia z celého sveta riadia svoje financie z dňa na deň a ako plánujú svoju budúcnosť. Databáza obsahuje prvé kolo Global Findex indikátorov, ktoré merajú to, ako si dospelé osoby šporia, požičiavajú, vykonávajú platby, riadia riziko a taktiež ako využívajú formálne a neformálne finančné služby.

Prieskum bol vykonaný spoločnosťou Gallup, Inc. za kalendárny rok 2011, ktorý pokrýva viac ako 150 000 jednotlivcov a reprezentuje viac ako 97 % dospelých obyvateľov z celého sveta. Dotazník je preložený v 142 jazykoch a interview bolo vykonávané osobným rozhovorom alebo cez telefón (Global Findex, 2011).

Hodnoteniu finančnej gramotnosti sa venuje aj **OECD (Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj)** prostredníctvom programu PISA (Program pre medzinárodné študentské hodnotenie), ktorý testuje vedomosti pätnásť ročných ľudí s ohľadom na osobné financie a schopnosť ich využiť pre vlastné finančné otázky. Tento prieskum bol vykonávaný v 65 krajinách. Aspektmi finančnej gramotnosti, ktoré boli testované sú: zaobchádzanie s bankovými účtami, kreditné/debetné karty,

plánovanie a riadenie financií, pochopenie daní a úspor, riziko a zisk, spotrebiteľské práva a zodpovednosti vo finančnej zmluve.

Študenti z týchto 18 krajín, budú musieť riešiť problémy spojené s finančnou gramotnosťou: Austrália, Belgicko (Flámska komunita), Shanghai-Čína, Kolumbia, Chorvátsko, Česko, Estónsko, Francúzsko, Izrael, Taliansko, Litva, Nový Zéland, Rusko, Slovensko, Slovinsko, Španielsko a Spojené štáty americké (OECD PISA, 2012).

Taktiež **Európska únia (EÚ)** kladie dôraz na finančné vzdelávanie. V roku 2010 uskutočnila prieskum zameraný na porovnanie finančnej gramotnosti členských krajín EÚ prostredníctvom výskumnej a poradenskej firmy EVERS & JUNG v Nemecku, ktorá sa zameriava na finančné služby. Hlavným cieľom bolo zozbierať dôkladný prehľad programov (návrhov) finančnej gramotnosti súčasne prebiehajúcich v krajinách EÚ a zhromaždiť relevantnú literatúru.

Použili sieťový prístup a online prieskum. Celkovo bolo distribuovaných cez 800 dotazníkov projektovým tímom na pozorne vybrané adresy. Tím zozbieral 440 kompletných dotazníkov, v rámci ktorých bolo možné identifikovať 180 programov finančnej gramotnosti v EÚ. Ale iba 154 z nich kategorizovali ako základný program na základe ich stanovnej definície.

Prišli na to, že rozdelenie programov finančnej gramotnosti sa veľmi odlišuje v EÚ. Väčšina základných programov na zvýšenie finančnej gramotnosti je vo Veľkej Británii, Nemecku a Rakúsku.

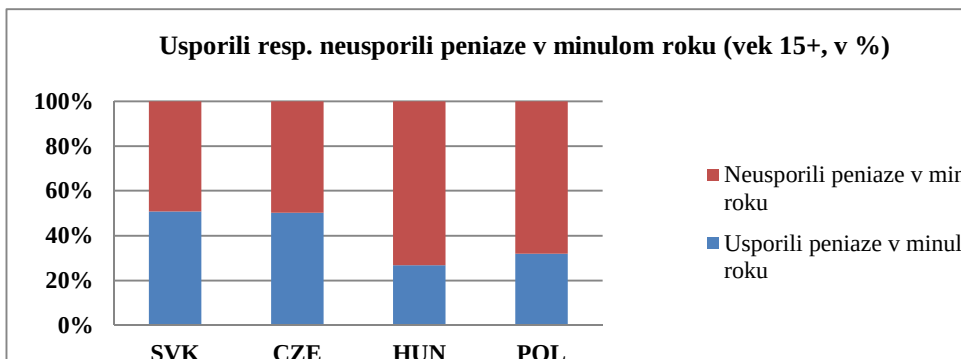
Hlavnými cieľovými skupinami súčasných programov sú deti a mládež. Väčšina týchto programov je nastavená práve na základných, stredných a vysokých školách. (Habschick, 2007).

Finančné správanie obyvateľov v krajinách V4 podľa Global Findex

Na základe databázy Global Findex sme porovnali krajiny Vyšehradskej štvorky (V4), ktorými sú Slovensko, Česko, Maďarsko a Poľsko. Z dotazníkového prieskumu¹ sme si vybrali otázky, ktoré sa týkali finančného správania ľudí. Počet respondentov tohto prieskumu je za: Slovensko (1012), Česko (1000), Maďarsko (1014), Poľsko (1014).

Jedna z otázok bola, či respondenti usporili resp. neusporili peniaze v minulom roku (predchádzajúcich 12 mesiacov). Podľa grf. č. 1 na Slovensku a Česku približne 49 % respondentov, vo veku 15 rokov a vyššie, usporilo peniaze v minulom roku. Pričom v Maďarsku a Poľsku usporilo peniaze menšie percento respondentov.

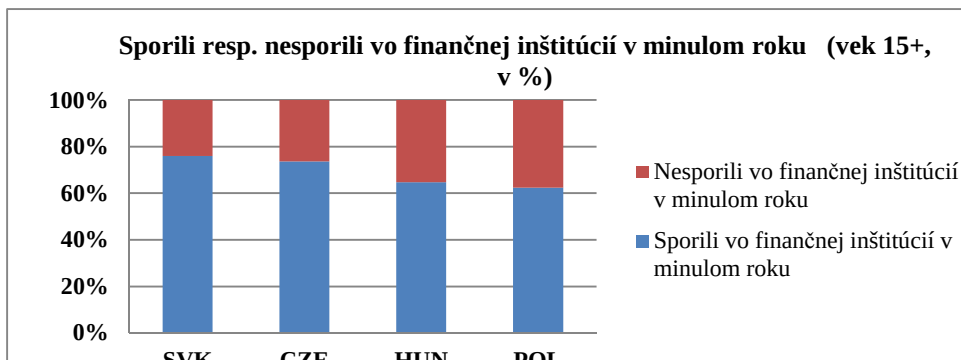
¹ Global Findex dotazník. <<http://siteresources.worldbank.org/EXTGLOBALFIN/Resources/8519638-1332259343991/ENGLISH.pdf>>.



Grf. č. 1 Percento respondentov, ktorí ušporili resp. neušporili peniaze v minulom roku v krajinách V4

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Global Findex database 2011. World Bank

Respondenti, ktorí ušporili peniaze v minulom roku, mohli sporiť v rámci finančnej inštitúcie alebo cez iné neformálne alternatívy. Podľa grf. č. 2 na Slovensku a Česku sporiť vyššie percento respondentov vo finančnej inštitúcii ako v Maďarsku a Poľsku.



Grf. č. 2 Percento respondentov, ktorí ušporili peniaze a sporiť ich vo finančnej inštitúcii v minulom roku v krajinách V4

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Global Findex database 2011. World Bank

Úspory slúžia na pokrytie budúcich výdavkov ako napríklad na vzdelanie, svadbu a iné veľké nákupy alebo aj na zabezpečenie sa pred možnými mimoriadnymi situáciami ako havária, porucha, strata zamestnania, či v čase keď sa očakáva nižší príjem. V nasledujúcich tab.gč.f2 a č.f3 sú zobrazené percentá respondentov, ktorí ušporili peniaze v minulom roku a nasporili ich kvôli budúcim výdavkom a na neočakávané situácie podľa veku a vzdelania.

Je zaujímavé, že v Maďarsku je vyššie percento respondentov, ktorí nasporili na budúce výdaje v mladšom veku ako v staršom veku. V Poľsku zas nasporilo približne rovnaké percento respondentov v mladšom a staršom veku. Avšak na Slovensku a v Česku je to opačne. Čo sa týka nasporenia na budúce výdaje podľa stupňa vzdelania,

tak prevládajú respondenti so sekundárnym a vyšším vzdelaním. Najväčšie percento respondentov, ktorí nasporili na budúce výdaje podľa veku a vzdelania je na Slovensku.

Tab. č. 2 Percento respondentov, ktorí usporili peniaze a nasporili ich na budúce výdaje v minulom roku v krajinách V4

Krajina	Nasporili na budúce výdaje v minulom roku v %			
	podľa veku		podľa vzdelania	
	mladší dospelí (vek 15-24)	starší dospelí (vek 25+)	základné	sekundárne a viac
Slovensko	21,70	35,46	17,08	37,71
Česko	20,88	29,54	9,66	30,66
Maďarsko	18,80	16,49	9,30	19,94
Poľsko	16,80	16,75	6,43	19,89

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Global Findex database 2011. World Bank

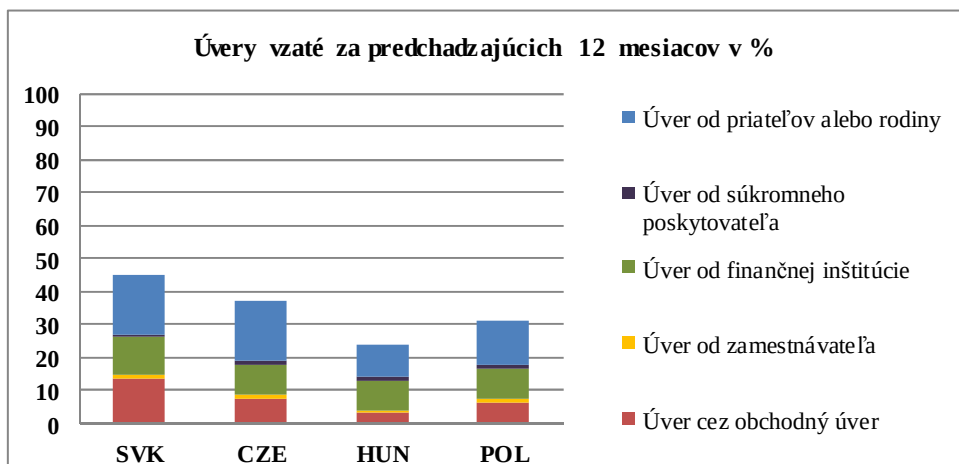
Znovu v Maďarsku je vyššie percento respondentov, ktorí nasporili na neočakávané situácie v mladšom veku ako staršom. Na Slovensku a v Česku približne o 22 % viac respondentov nasporilo peniaze na neočakávané situácie v staršom veku a so sekundárnym a vyšším vzdelaním ako v Maďarsku a Poľsku.

Tab. č. 3 Percento respondentov, ktorí usporili peniaze a nasporili ich na neočakávané situácie v minulom roku v krajinách V4

Krajina	Nasporili na neočakávané situácie v minulom roku v %			
	podľa veku		podľa vzdelania	
	mladší dospelí (vek 15-24)	starší dospelí (vek 25+)	základné	sekundárne a viac
Slovensko	20,96	43,93	28,33	43,56
Česko	16,32	42,74	14,08	42,02
Maďarsko	23,66	20,54	11,47	24,93
Poľsko	14,66	19,96	8,54	21,93

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Global Findex database 2011. World Bank

Taktiež sme chceli zistiť aké je finančné správanie ľudí v oblasti úverov. V grf. č. 3 sú znázornené percentá respondentov, ktorí brali úver od rôznych subjektov: priateľov alebo rodiny, súkromného poskytovateľa, finančnej inštitúcie, zamestnávateľa alebo prostredníctvom obchodného úveru. Z grf. č. 3 vyplýva, že najviac respondentov vzalo úver od priateľov alebo rodiny, finančnej inštitúcie a cez obchodný úver. V krajinách V4 najväčšie percento respondentov vzalo úver od priateľov a rodiny.



Graf. č. 3 Percento respondentov, ktorí vzali úver od rôznych subjektov v krajinách V4

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Global Findex database 2011. World Bank

Záver

Finančná gramotnosť je schopnosť robiť vlastné informované rozhodnutia a vykonať efektívne činnosti, ktoré sa týkajú peňazí. Má dôležitú úlohu v zabezpečení finančného zdravia a stability jednotlivcov a rodín. Jej dôležitými časťami sú finančná znalosť, finančné správanie a postoje a preferencie. Finančná gramotnosť zahŕňa finančné vzdelávanie a spotrebiteľské správanie. Finančné vzdelávanie je novým trendom vzdelávania v globalizovanom svete. Ide o proces, v ktorom spotrebiteľia alebo investori zlepšujú svoje chápanie a porozumenie finančných produktov a konceptov prostredníctvom informácií, inštrukcií, objektívnej rady, rozvoja zručností a sebadôvery. Jeho obsah je jedným zo základných rámcov pre vypracovávanie programov celoživotného vzdelávania.

Na meranie stavu finančnej gramotnosti sa používa index finančnej gramotnosti, ktorý meria priemerný počet správnych odpovedí v dotazníku. Okrem neho je dôležité skúmať vzťahy a závislosti medzi jednotlivými premennými pomocou regresných modelov.

Vyučovanie finančnej gramotnosti je už súčasťou učebných osnov a prebieha na viacerých základných a stredných školách. Zvyšovanie finančnej gramotnosti prostredníctvom vyučovania predmetu je podstatne dôležité aj na vysokých školách. Absolventi vysokých škôl si hľadajú zamestnanie a postupne začínajú riešiť otázku zabezpečenia vlastného bývania, založenia rodiny a ďalších životných cieľov. Budú robiť dôležité rozhodnutia ohľadom získavania finančných prostriedkov, šparenia, investovania, zdravotného a sociálneho poistenia, zabezpečovania dôchodku atď.

Z tohto dôvodu je potrebné, aby bola ich finančná gramotnosť na dostatočnej úrovni, aby vedeli robiť správne rozhodnutia ohľadom svojich financií, a mohli tak

dosiahnuť celoživotný blahobyt a splnenie svojich cieľov.

Zvyšovanie finančnej gramotnosti má teda pozitívny dopad na súkromný život, ale aj na život v práci. V pracovnom živote vyššia úroveň finančnej gramotnosti prináša konkurenčnú výhodu, vyššiu efektívnosť a produktivitu vo výsledkoch práce a lepšie pochopenie benefitov ponúkaných firmou.

Doterajšie prieskumy finančnej gramotnosti realizované Svetovou bankou, OECD, EÚ, či už Slovenskou bankou asociáciou ukázali, že úroveň finančnej gramotnosti ľudí je nedostačujúca.

Na základe výsledkov porovnania finančného správania v krajinách V4 na podľa databázy Global Findex, vo všeobecnosti môžeme povedať, že v krajinách V4 viac ľudí sporiť cez finančné inštitúcie ako cez iné alternatívy. Na Slovensku a Česku viac respondentov usporilo a vzalo úver v minulom roku ako v Maďarsku a Poľsku. Iba v Maďarsku je viac ľudí v mladšom veku, ktorí sporia na budúce výdaje a neočakávané situácie. V staršom veku a podľa vzdelania zas najviac respondentov nasporilo na tieto výdaje na Slovensku, potom v Česku, Maďarsku a Poľsku. Finančné správanie ľudí v oblasti úverov ukázalo, že najviac respondentov vzalo úver od priateľov alebo rodiny, finančnej inštitúcie a cez obchodný úver. V krajinách V4 najväčšie percento respondentov vzalo úver od priateľov a rodiny.

Literatúra:

1. ATKINSON, A. – MESSY, F. 2012. Measuring Financial Literacy: Results of the OECD / International Network on Financial Education (INFE) Pilot Study. In OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions No. 15, OECD Publishing. 2012. 73 p. Dostupné na internete <http://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/measuring-financial-literacy_5k9csfs90fr4-en>.
2. BILAL, Z. 2010. The Fad of Financial Literacy?. Blog World Bank. [cit. 2013-10-10]. Dostupné na internete <<http://blogs.worldbank.org/allaboutfinance/the-fad-of-financial-literacy>>.
3. CACKLEY, A. P. 2011. A Federal Certification Process for Providers Would Pose Challenges. [online]. United States Government Accountability Office (GAO-11-614). 2011. 50 p. [cit. 2013-06-13]. Dostupné na internete <<http://www.gao.gov/new.items/d11614.pdf>>.
4. CHEN, H. – VOLPE, R. P. 1998. An Analysis of Personal Financial Literacy Among College Students. [online]. Youngstone University, 1998. 22 p. [cit. 2013-06-13]. Dostupné na internete <http://www2.stetson.edu/fsr/abstracts/vol_7_num2_107.pdf>. ISSN 1057-0810.
5. DUBEŇOVÁ, K. 2011. Význam a potreba vzdelávania v procese budovania dôslednej finančnej gramotnosti. In Finančná gramotnosť ako súčasť ekonomického vzdelávania. Recenzovaný zborník príspevkov. Bratislava. 2011. 204 s. ISBN 978-80-225-3249-5.

6. Global Financial Inclusion (Global Findex) Database. [online]. [cit. 2013-10-08]. Dostupné na internete <<http://microdata.worldbank.org/index.php/catalog/global-findex/about>>.
7. HABSCHICK, M. et al. 2007. Survey of financial literacy schemes in the EU27. [online]. Hamburg. Evers Jung. p. 5. [cit. 2013-06-13]. Dostupné na internete <http://ec.europa.eu/internal_market/finservices-retail/docs/capability/report_survey_en.pdf>.
8. LUSARDI, A. – MITCHELL, O. S. 2011. Financial Literacy and Retirement Planning in the United States. [online]. CeRP Working Papers. Center for Research on Pensions and Welfare Policies, Turin (Italy), February. [cit. 2013-10-10]. Dostupné na internete <<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/9322/WPS6107.pdf?sequence=1>>.
9. MIHALČOVÁ, B. 2009. Manažment v sociálnej sfére. Ružomberok: Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta, 2009. 258 s. ISBN 978-80-8084-434-9.
10. OECD. 2005. Improving Financial Literacy Analysis of Issues and Policies: Analysis of issues and policies. [online]. OECD Publishing 2005. p. 10-11. [cit. 2013-06-13]. Dostupné na internete <http://books.google.sk/books?id=HwRcmpXH_RIC&printsec=frontcover&dq=financial+literacy&hl=sk&sa=X&ei=U4a5UYrwDYLaswaw04Ag&redir_esc=y#v=onepage&q=financial%20literacy&f=false>. ISBN 92-64-01256-7.
11. OECD PISA Financial Literacy Assessment. 2012. [online]. [cit. 2013-06-13]. Dostupné na internete <<http://www.oecd.org/finance/financial-education/oecd-pisa-financial-literacy-assessment.htm>>.
12. SBA - Slovenská banková asociácia. 2007 [online]. [cit. 2013-06-13]. Dostupné na internete <<http://www.sbaonline.sk/files/subory/analyzy/verejne/Finacnagratmotnost.pdf>>.

Summary

Financial literacy has become an immensely important issue as well as a component of financial reform throughout the whole world. It is the ability to use knowledge and skills to manage financial resources effectively for a lifetime of financial well-being. It includes financial education and consumer behavior. Financial education is the process by which financial consumers/investors improve their understanding of financial products and concepts. The important parts of the financial literacy are financial knowledge, financial behavior as well as attitudes and preferences. For the measuring financial literacy is used index of financial literacy which measures average score of correct questionnaire responses. Moreover, it is necessary to examine the relations and dependencies between the individual variables by regression models. The recent surveys on financial literacy that were conducted by the EU the World Bank and Slovak Banking Association, revealed the

level of financial literacy among people to be relatively low. We compared the financial behavior, as a part of financial literacy, between V4 countries based on Global Findex database. The results showed that most of respondents saved money by financial institution than other alternatives. Next, In Slovakia and Czech Republic more respondents saved money and took a loan in last year than in Hungary and Poland. It is interesting that only in Hungary are more respondents in younger age that saved for future expenses and emergencies. Otherwise, the most respondents in older age and with higher education level saved for these expenses is in Slovakia, then in Czech Republic, Hungary and Poland. Financial behavior in credits showed that the most respondents took a loan from friends or families, then from financial institution and store credit.

Kľúčové slová:

Finančná gramotnosť, finančné vzdelávanie, meranie finančnej gramotnosti, krajiny V4

Adresa autora:

Ing. Alžbeta Thiessen

Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach

Katedra marketingu a obchodu

Tajovského 13, 041 30 Košice

tel.: +0421(0)55 / 722 31 11

fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20

e-mail: alzbeta.thiessen@gmail.com

Prof. Ing. Bohuslava Mihalčová, PhD., PhD., EUR ING.

Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach

Katedra marketingu a obchodu

Tajovského 13, 041 30 Košice

tel.: +0421(0)55 / 722 31 11

e-mail: bohuslava.mihalcova@euke.sk

Úloha a postavenie spoločenskej zodpovednosti podniku v konkurenčnom prostredí

The Role and Position of the Corporate Social Responsibility (CSR) of Enterprise in Competitive Environment

Iveta UBREŽIOVÁ

Úvod

V poslednom období sa čoraz viac hovorí o zodpovednosti a dopade podnikania na prostredie, v ktorom podnik pôsobí. Záujmové skupiny vyžadujú od podnikateľských subjektov, aby sa chovali zodpovedne nielen voči internému prostrediu v spoločnosti, ale aby vykonávali aktivity, ktoré majú pozitívny dopad na externé prostredie spoločnosti. Corporate Social Responsibility (CSR) je oblasť zaoberajúca sa práve vplyvom podnikania na spoločnosť. V slovenskom jazyku nájdeme viacero ekvivalentov, ktoré vystihujú anglický pojem, najčastejšie sa používa spoločenská zodpovednosť podnikania, resp. spoločenská zodpovednosť podniku (SZP). Ostatné názvy sú už obmenou slov podnikanie, podnik, firma, organizácia, chovanie. Spoločenská zodpovednosť podniku vznikla v päťdesiatych rokoch 20. storočia ako jedna z viacerých konceptov vychádzajúcich z podnikateľskej etiky na požiadavku zosúladiť ekonomické ciele s etickými, morálnymi. Dáva do súladu na jednej strane základný cieľ podnikateľskej činnosti dosahovanie zisku a na druhej strane dopad podniku na spoločnosť. To znamená, že podnik by mal konať tak, aby aktivity a prostriedky použité na zabezpečenie hlavného cieľa boli v súlade s dobrými zvyklosťami, dodržiavali právne predpisy dokonca aj, aby podnik konal nad rámec týchto pravidiel. V súčasnej dobe globalizácie a internacionalizácie podnikania je SZP viac ako potrebná. Dôvodom je vnímanie vplyvu podnikateľských aktivít nielen na lokálnu spoločnosť, ale aj na globálnu verejnosť. Koncepcia SZP nie je len o vytváraní si pozitívneho imidžu, zvyšovanie konkurenčnej výhody, lepšieho postavenia v konkurencii, ale najmä o vplyve podniku na prostredie, vnímanie zodpovednosti za každé rozhodnutie o

podnikateľských aktivitách a ich dopad na zainteresované skupiny.¹ MOSNÁ (2006) uvádza, medzi rozvíjajúce sa trendy patrí spoločenská a sociálna zodpovednosť firiem, etika podnikania, ekologické a sociálne dimenzie v manažmente a ďalšie. Ich spoločným znakom je uvedomenie si zodpovednosti za širšie dôsledky a vplyvy pochádzajúce z podnikateľskej činnosti firiem. DYTRT (2006) píše, že obraz mnohých podnikateľských subjektov býva na verejnosti spojený s predstavou, že ich prvotné úsilie spočíva v honbe za ziskom. Napríklad v záujme znižovania nákladov sa môžu objaviť opatrenia, ktorých dôsledky sú nežiadúce (podnik sa rozhodne ušetriť na strane bezpečnosti a zaistovania zdravotnej nezávadnosti, či spoľahlivosti výroby). Spoločenskú zodpovednosť firiem alebo CSR môžeme definovať ako dobrovoľnú integráciu sociálnych a ekonomických ohľadov v súčinnosti so zainteresovanými činnosťami firmy. Ide o proces budovania dôvery rôznych strán podieľajúcich sa na fungovaní spoločnosti, ktoré nebudú sledovať len ekonomické ciele, ale ich činnosť bude prospešná aj zo spoločenského aspektu. ÚRADNÝ VESTNÍK EURÓPSKEJ ÚNIE (2005) definuje sociálnu zodpovednosť podnikov konkrétne ako „dobrovoľné integrovanie sociálnych a environmentálnych záležitostí zo strany podnikov do ich obchodných aktivít a vzťahov so zainteresovanými osobami“. EK uverejnila oznámenie na tému „Stratégia na podporu a rozvoj SZP v Európskej únii“. V novej ekonomike sa povest' firmy stáva významnou konkurenčnou výhodou. Poškodenie dobrej povesti môže mať pre firmu katastrofické následky. Prax ukazuje, že najefektívnejšou formou ochrany dobrej povesti a manažovanie rizika spojeného s jej poškodením je aktívne prihliadať na záujmy strán, ktorých podnikanie firmy ovplyvňuje – to značí byť sociálne zodpovednou organizáciou, podľa ZEMANOVIČOVÁ a kol. (2003) a podľa UBREŽIOVEJ – HORSKEJ (2011) sa pochopenie a implementácia konceptu spoločensky zodpovedného podnikania stáva kritickou časťou podnikovej stratégie pre malé a stredné podniky. Predovšetkým v Európe, kde 99 % podnikov sú malé a stredné podniky, pozornosť by sa mala zamerať viacej na štruktúrovanú implementáciu SZP konceptu do podnikateľských stratégií. Hoci je trend stúpajúci, malé a stredné podniky na Slovensku a v Česku musia zvládnuť veľa výziev. Iný pohľad na spoločenskú zodpovednosť podnikania prinášajú ROLNÝ – LACINA (2008). Požiadavka spoločensky zodpovedného chovania stojí stále naliehavejšie v popredí všetkých podnikateľských aktivít. Stáva sa faktorom, ktorý dokáže výrazne ovplyvniť hodnotenie konečného výsledku podnikania. UBREŽIOVÁ, I. a UBREŽIOVÁ, A. (2012) vysvetľujú, že závažnosť globálnych problémov podmienuje zmeny, ktoré majú za následok zvyšujúce sa nároky na systematický udržateľný prístup v rámci podnikateľských aktivít uskutočňovaných na medzinárodnej a

¹ Publikovanie vedeckého príspevku je podporované grantovou agentúrou MŠVVaŠ a SAV (VEGA) – Projekt č. 1/0044/13 „Spoločenská zodpovednosť podnikov SR v kontexte internacionalizácie podnikania“

lokálnej úrovni. Nezodpovedné chovanie podnikov môže zapríčiniť ekologickú katastrofu, destabilizovať trh, poškodiť zákazníka atď. Mravnosť a zodpovednosť v ekonomickej sfére má celospoločenské opodstatnenie. Znižuje náklady sociálnych neúspechov. Morálna spoločnosť je i ekonomicky menej nákladná. Znižuje spoločenské výdaje na donucovací aparát (políciu, súdnictvo, väzenie) a potrebu dodatočných nákladov spojených s nápravou škôd vzniknutých nezodpovedným chovaním v podnikaní. Vzťah medzi podnikaním a spoločenskou zodpovednosťou je jedným z najaktuálnejších tém podnikateľskej etiky. Touto problematikou sa vo svojich prácach zaoberajú aj MIHALČOVÁ (2012) a EGEROVÁ, D., JIŘINCOVÁ, M., LANČARIČ, D., SAVOV, R (2013).

Materiál a metódy

Cieľom predkladaného príspevku je zhodnotenie úlohy a postavenia spoločskej zodpovednosti vybraného podniku vo vzťahu ku konkurenčnému prostrediu. V rámci vlastnej práce príspevku sa uskutočnil sociálny audit spoločskej zodpovednosti podniku prostredníctvom dotazníkového prieskumu.

Pri spracovaní príspevku a vyhodnotení výsledkov sociálneho auditu spoločskej zodpovednosti podniku boli stanovené nasledujúce hypotézy:

- H1: Predpokladáme, že vnímanie spoločskej zodpovednosti podniku závisí od pracovného zaradenia respondenta.
- H2: Predpokladáme, že existujú rozdiely vo vnímaní vzťahu podniku so zamestnancami a pracovným zaradením respondenta.
- H3: Predpokladáme, že existuje závislosť medzi odpracovanými rokmi respondenta v podniku a vnímaním dopadov podniku na prostredie.

Pre vypracovanie článku boli použité primárne a sekundárne zdroje, ktoré sme získali prostredníctvom uvedených metód: *primárne zdroje* boli získané sociálnym auditom spoločskej zodpovednosti podniku prostredníctvom *metódy dotazníkového prieskumu*, ktorý vyplňali respondenti pôsobiaci na všetkých úrovniach podniku, informácie o charakteristike podnikateľského subjektu boli získané *metódou riadeného rozhovoru* s riaditeľom spoločnosti. *Sekundárne zdroje* boli najmä interné materiály podnikateľského subjektu, ako napríklad výročné správy, vyhlásenia o dodržiavaní zásad Kódexu správy, internetová stránka spoločnosti, iné materiály a publikácie. Sociálneho auditu sa zúčastnilo 67 zamestnancov spoločnosti. Na spracovanie údajov získaných prostredníctvom dotazníkového prieskumu a štatistických údajov sme použili grafické riešenia a kontingenčné tabuľky programu MS Excel. Kruskal – Wallisov test, ktorý predstavuje neparametrickú obdobu analýzy rozptylu, sme použili na skúmanie významnosti rozdielov v stredných hodnotách pre viac ako 2 nezávislé súbory (MAJOROVÁ, 2007). Na overenie H_0 hypotézy, ktorá predpokladá, že neexistujú rozdiely v stredných hodnotách (názoroch respondentov) v rámci testovanej skupiny, sme použili nasledovný vzťah:

$$H = \frac{12}{N(N+1)} \cdot \frac{\sum_{j=1}^n R_j^2}{n_j} - 3(N+1)$$

kde:

R_j^2 = súčet poradia jednotlivých výberových skupín,

n_j = početnosti jednotlivých výberových súborov,

N = súčet početnosti všetkých výberových súborov.

Prostredníctvom výpočtu Kruskal – Wallisovho testu v programe SAS sme dostali požadovanú testovaciu hodnotu p – value na zvolenej hladine významnosti 5% = 0,05.

V prípade, že platí (P – value < 0,05) H_0 hypotézu zamietame a prijímame hypotézu H_1 , ktorá tvrdí, že existujú preukazné rozdiely aspoň medzi jednou dvojicou stredných hodnôt v rámci testovanej skupiny.

Ak platí, že (P – value $\geq$ 0,05) H_0 hypotézu prijímame. To znamená, že rozdiely medzi každou dvojicou stredných hodnôt môžu byť dôsledkom náhodného výberu, nie sú štatisticky významné. Na testovanie hypotéz sme použili program SAS (Statistical Analytical System) ako uvádza IŠTVÁNOVÁ (2012).

Výsledky a Diskusia

Spoločenská zodpovednosť podniku je neoddeliteľnou súčasťou každej podnikateľskej činnosti a mala by byť zakomponovaná v strategickom konaní každého podniku. Spoločnosť by si mala uvedomovať jej dopad na záujmové skupiny (stakeholderov) a prostredníctvom nástrojov troch hlavných pilierov spoločenskej zodpovednosti podniku by mala vytvárať aktivity, ktoré majú pozitívny dopad na verejnosť. *Ekonomický pilier spoločenskej zodpovednosti* je základným pilierom, pretože prostredníctvom ekonomickej činnosti podnikateľský subjekt dosahuje zisk, ktorý následne môže prerozdeliť na udržanie, rozvíjanie, rozširovanie, zlepšovanie podnikateľských aktivít. Pre každú záujmovú skupinu ovplyvňujúcu ekonomický pilier existujú nástroje, ktoré je možné uplatniť pri spoločensky zodpovednom podnikaní. *Sociálny pilier spoločenskej zodpovednosti* podnikania tvorí pracovisko a spoločenstvo. Pracovisko je zastúpené internými záujmovými skupinami ako napríklad zamestnancami, manažérmi, vlastníkami a odbormi. Externú záujmovú skupinu predstavuje verejnosť, resp. región, voči ktorým spoločnosť cíti zodpovednosť. *Environmentálny pilier* uzatvára tretí pilier spoločenskej zodpovednosti s dôrazom na životné prostredie, v ktorom sa podnikateľský subjekt nachádza. Aktivity v environmentálnom pilieri predstavujú ochranu životného prostredia, udržateľnosť zdrojov a aj kvalitu daných výrobkov s ohľadom na životné prostredie.

Sociálny audit spoločenskej zodpovednosti vybranej spoločnosti

Sociálneho auditu sa zúčastnilo 67 respondentov z celkového počtu 108 oslovených zamestnancov, z toho sa do prieskumu zapojilo 17 žien a 50 mužov, čo v relatívnom vyjadrení predstavuje pomer opýtaných 25 % žien a 75 % mužov ako sa uvádza v tabuľke č.1. Realizovaný sociálny audit slúži ako zdroj informácií pre posúdenie aktivít ktoré spoločnosť vykonáva.

Tab. č. 1 Počet zúčastnených zamestnancov podľa odpracovaných rokov a pracovným zaradením

Pracovné zaradenie	Odpracované roky v podniku				Spolu
	do 5	5 - 10	11 - 20	viac ako 20	
Vedúci pracovníci	0	4	1	4	9
THP	10	9	3	12	34
Robotníci	3	5	9	7	24
Spolu	13	18	13	23	67

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Vnímanie podnikovej kultúry

V rámci tejto oblasti sledujeme vnímanie vízie, hodnôt a zásad podniku manažérmi a zamestnancami podniku. Taktiež vyhodnotíme otvorenú otázku ohľadom ideálneho zamestnanca podniku a vytvoríme vzor správania sa. **Vízia, hodnoty a zásady podniku** Na otázky určené pre vedúcich pracovníkov o vnímaní vízie, hodnôt a zásad podniku voči externému a internému prostrediu odpovedalo 8 z 9 vedúcich pracovníkov prostredníctvom Likertovej škály. S výrokom „podnik má stanovenú víziu podľa ktorej koná“, súhlasí úplne 50 % vedúcich pracovníkov, 25 % s týmto výrokom skôr súhlasí a zvyšných 25 % skôr nesúhlasí. S výrokmi „podnik má stanovené hodnoty a zásady riadenia“ a „podnik dostatočne prezentuje víziu, hodnoty a zásady voči externému prostrediu“ úplne súhlasí 37,5 % a ostatní respondenti s týmito výrokmi skôr súhlasia. Najviac nás zaujímala odpoveď „pracovníci sú stotožnení s hodnotami a zásadami podniku“, na ktorú s úplným súhlasom odpovedá 25 % vedúcich pracovníkov, 25 % skôr súhlasí, 37,5 % zaujali neutrálny postoj a 12,5 % skôr nesúhlasí. Odpoveď vedúcich pracovníkov porovnáme s odpoveďami pracovníkov. Technicko-hospodárski pracovníci a robotníci odpovedali na sériu otázok ako vnímajú víziu, hodnoty a zásady vo vnútri podniku prostredníctvom Likertovej škály. Spolu odpovedalo na tento okruh otázok 56 z 58 pracovníkov. Výrok „poznám víziu podniku a stotožňujem sa s ňou“ označilo úplným súhlasom 17,86 pracovníkov, skôr súhlasia s výrokom 30,36 % pracovníkov, 37,5 % zaujalo neutrálny postoj, 12,5 % skôr s výrokom nesúhlasí a 1,78 % pracovníkov nesúhlasí s uvedeným výrokom. Podobné odpovede sú aj pri

výroku „*poznám hodnoty a zásady podniku*“, na ktorú 19,64 % pracovníkov odpovedali so súhlasom, 30,36 % s výrokom skôr súhlasí, 42,86 % zaujalo neutrálny postoj, 5,36 % pracovníkov skôr nesúhlasí s výrokom a 1,78 % pracovníkov vyjadruje nesúhlas s výrokom. S posledným výrokom „*vnímam dôležitosť vízie a hodnoty podniku súvisiace s mojou prácou*“ súhlasí 21,43 % pracovníkov, skôr súhlasí 30,36 % pracovníkov, 33,93 % zaujalo neutrálny postoj, 8,93 % pracovníkov skôr nesúhlasí a 5,36 % pracovníkov nesúhlasí s daným výrokom. Môžeme skonštatovať, že väčšina pracovníkov pozná víziu, hodnoty a zásady podniku, avšak budú potrebné kroky na zvýšenie povedomia o základných hodnotách zásadách podniku, ktoré uvedieme v odporúčaniach a návrhoch opatrení.

Informovanosť zamestnancov podniku

K zhodnoteniu podnikovej kultúry patrí aj miera informovanosti a tok informácií. Respondenti odpovedali na dve otázky, ktoré dajú odpoveď o informovanosti respondentov a akou formou majú záujem zamestnanci dozvedať sa o dôležitých informáciách podniku. Na otázku „*ste dostatočne informovaný o dôležitých veciach a aktuálnej situácii v podniku*“ 21 % respondentov odpovedalo, že sa cítia byť dostatočne informovaní, 66,67 % sa cítia byť čiastočne informovaní, pričom sa dozvedajú informácie zodpovedajúce ich pracovnému zaradeniu, 12,12 % respondentov nemá žiadne informácie o podniku. Ako formu „*dozvedieť sa dôležité informácie o podniku*“ 33,85 % respondentov označilo porady, rozhovor s generálnym riaditeľom a to dokonca na všetkých úrovniach pracovného zaradenia. Rovnaké percento dosiahla forma osobný rozhovor s nadriadeným, 15,38 % označilo formu interné materiály podniku a 16,92 % označilo iný spôsob, resp. kombináciu všetkých predošlých odpovedí.

Zhodnotenie spoločenskej zodpovednosti podniku a vplyvu záujmových skupín

Na otázku „*Je podľa Vás podnik spoločensky zodpovedným podnikom?*“ odpovedalo najviac respondentov áno, z celkového počtu odpovedí predstavovala táto odpoveď až 53,85 %. Odpoveď nevedelo posúdiť 43,08 % respondentov a názor, že podnik nevykonáva aktivity súvisiace so SZP vyjadrilo 3,07 % respondentov. Takýto výsledok značí o tom, že zamestnanci vnímajú aktivity podniku v súvislosti s konceptom spoločensky zodpovedného podnikania. V rámci tejto otázky sme sa rozhodli posúdiť hypotézu 1, v ktorej predpokladáme, že vnímanie spoločenskej zodpovednosti podniku závisí od pracovného zaradenia respondenta. Testovali sme hypotézy:

- H0: Neexistuje závislosť medzi vnímaním spoločenskej zodpovednosti podniku a pracovným zaradením respondenta.
- H1: Existuje závislosť medzi vnímaním spoločenskej zodpovednosti podniku a pracovným zaradením respondenta.

Na základe výsledku Chí kvadrát testu štvorcovej kontingencie nezamietame nulovú hypotézu ($P\text{-hodnota } 0,6265 > 0,05$ hladina významnosti), z čoho vyplýva, že neexistuje závislosť medzi vnímaním SZP a pracovným zaradením respondenta.

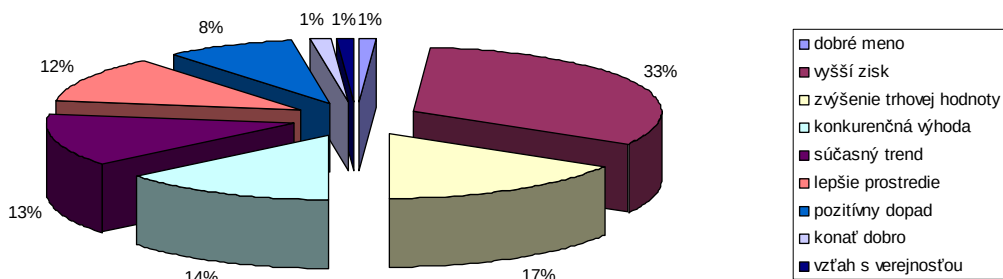
Odpoveď na otázku "Definujte 3 dôvody, ktoré motivujú podnik vykonávať spoločensky zodpovedné aktivity" vyjadruje názor respondentov, prečo analyzovaná spoločnosť sa orientuje k SZP (obrázok 1). Ide o nasledovné dôvody: dobré meno podniku 17 %, vyšší zisk 27%, zvýšenie trhovej hodnoty 14%, konkurenčná výhoda 12%, súčasný trend 11%, lepšie prostredie pre zamestnancov 10%, pozitívny dopad 7%, konať dobro 1% a vzťah s verejnosťou 1%.

Sociálna zodpovednosť podniku vo vzťahu ku zamestnancom

Druhý základný pilier koncepcie spoločensky zodpovedného podniku tvorí sociálna zodpovednosť. V dotazníkovom prieskume sme sa zamerali na hlavnú záujmovú skupinu, - zamestnancov. Spoločnosť v rámci sociálnej politiky voči zamestnancov vytvára stabilné pracovné prostredie, dbá o rozvoj zamestnancov, zvyšovanie bezpečnosti pri práci, poskytuje príspevky na stravovanie, dôchodkové pripoistenie umožňuje bezplatné vzdelávanie. . V rámci nasledujúcej skupiny otázok porovnáme vnímanie aktivít podniku v tejto oblasti zamestnancami. Ku skupine otázok vzťahujúcich sa na túto oblasť sa vyjadrili všetci zúčastnení respondenti. V rámci tejto skupiny otázok sme testovali hypotézu 2, v ktorej predpokladáme, že existujú rozdiely vo vnímaní vzťahu podniku so zamestnancami a pracovným zaradením respondenta.

Testovali sme hypotézy:

- H0: Neexistuje rozdiel vo vnímaní vzťahu podniku so zamestnancami a pracovným zaradením.
- H1: Existuje rozdiel vo vnímaní vzťahu podniku so zamestnancami a pracovným zaradením.



Obr. č. 1. Dôvody, ktoré motivujú podnik vykonávať spoločensky zodpovedné aktivity

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Každý výrok je vyhodnotený samostatne na základe Kruskal-Wallisovho testu.

- *Podnik mi poskytuje stabilné pracovné miesto.*

S výrokom úplne súhlasí 33 respondentov (49,25 %), skôr súhlasí 23 respondentov (34,33 %), neutrálny postoj zaujalo 9 respondentov (13,43 %) a dvaja respondenti skôr s výrokom nesúhlasia (2,99 %). Na základe výsledku Kruskal-Wallisovho testu nezamietame nulovú hypotézu ($P\text{-hodnota } 0,8742 > 0,05$ hladina významnosti), z čoho vyplýva, že nie sú rozdiely v odpovediach na výrok „podnik mi poskytuje stabilné pracovné miesto“ a pracovným zaradením.

- *Som spokojný s platovým ohodnotením.*

Výrazné rozdiely sme zaznamenali v rámci platového ohodnotenia. Väčšina respondentov zaujala neutrálny postoj 34,32 %, skôr s výrokom súhlasí 22,39 %, s výrokom skôr nesúhlasí 20,90 %, nespokojný so svojím platovým ohodnotením je 17,91% a spokojný s platovým ohodnotením je 4,48%. Na základe výsledku Kruskal-Wallisovho testu zamietame nulovú hypotézu ($P\text{-hodnota } 0,0154 < 0,05$ hladina významnosti), z čoho vyplýva, že sú štatisticky významné rozdiely v odpovediach na výrok „som spokojný s platovým ohodnotením“ a pracovným zaradením.

- *Podnik mi dáva priestor k rozvoju kvalifikácie, zručnosti a osobného rastu.*

Pre spoločnosť je dôležité zamestnávať kvalifikovaných ľudí, ktorých prostredníctvom programu rozvoja prispôsobuje k potrebám spoločnosti. S uvedeným výrokom súhlasí 12 respondentov (17,91 %), skôr súhlasí 28 respondentov (41,79 %), neutrálny postoj zaujalo 15 respondentov (22,39 %), skôr nesúhlasí s výrokom 8 respondentov (11,94 %) a 4 respondenti nesúhlasia s výrokom (5,97 %). Na základe výsledku Kruskal-Wallisovho testu zamietame nulovú hypotézu ($P\text{-hodnota } 0,0427 < 0,05$ hladina významnosti), z čoho vyplýva, že

sú rozdiely v odpovediach na výrok „podnik mi dáva priestor k rozvoju kvalifikácie, zručnosti a osobného rastu“ a pracovným zaradením.

- *Podnik mi poskytuje benefity.*

Spoločnosť poskytuje zamestnancov, príspevky na stravovanie, dôchodkové pripoistenie a iné možnosti v rámci sociálnej politiky spoločnosti. S uvedeným výrokom súhlasí 48 respondentov, čo predstavuje v relatívnom vyjadrení až 71,64 %, 12 respondentov skôr súhlasí s výrokom (17,91 %) a neutrálny postoj zaujalo 5 respondentov (7,47 %). S výrokom skôr nesúhlasí jeden respondent (1,49 %) a úplne nesúhlasí jeden respondent (1,49 %). Na základe výsledku Kruskal-Wallisovho testu nezamietame nulovú hypotézu ($P\text{-hodnota } 0,3488 > 0,05$ hladina významnosti), z čoho vyplýva, že nie sú rozdiely v odpovediach na výrok „podnik mi poskytuje benefity“ a pracovným zaradením.

- *Podnik dbá na bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci.*

S výrokom o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci úplne súhlasí 40 respondentov (59,70 %), skôr súhlasí 12 respondentov (17,91 %), 5 respondentov zaujalo neutrálny postoj (7,46 %), s výrokom skôr nesúhlasí jeden respondent (1,49 %) a jeden respondent úplne nesúhlasí s uvedeným výrokom (1,49 %). Na základe výsledku Kruskal-Wallisovho testu nezamietame nulovú hypotézu ($P\text{-hodnota } 0,3554 > 0,05$ hladina významnosti), z čoho vyplýva, že nie sú rozdiely v odpovediach na výrok „podnik dbá na bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci“ a pracovným zaradením.

Sociálna zodpovednosť podniku vo vzťahu k životnému prostrediu

Spoločnosť vníma dopad a zodpovednosť voči životnému prostrediu (ŽP), práve preto zaviedla v roku 2001 environmentálny manažérsky systém STN EN 14001. Zaujímá nás ako vnímajú zamestnanci podniku aktivity, ktoré v tejto oblasti spoločnosť vykonáva a ich vedomosť o daných aktivitách. Na väčšinu otázok je pozitívna odpoveď.

- *Podnik vyvíja aktivity na ochranu ŽP.*

S výrokom podnik vyvíja aktivity na ochranu životného prostredia odpovedá s maximálnym súhlasom 26 respondentov (40 %), rovnaký podiel respondentov s výrokom skôr súhlasí. Neutrálny postoj zaujalo 11 respondentov (16,92 %), jeden respondent vyjadruje skôr nesúhlasí a jeden nesúhlasí s daným výrokom, relatívne vyjadrenie v oboch odpovediach je 1,54 %.

- *Podnik prevenciou predchádza k znečisteniu ŽP.*

Výrok „podnik prevenciou predchádza k znečisťovaniu životného prostredia“ nadobúda podobné hodnoty odpovedí respondentov. S výrokom súhlasí 26 respondentov (40 %), 27 respondentov s výrokom skôr súhlasí (41,38 %).

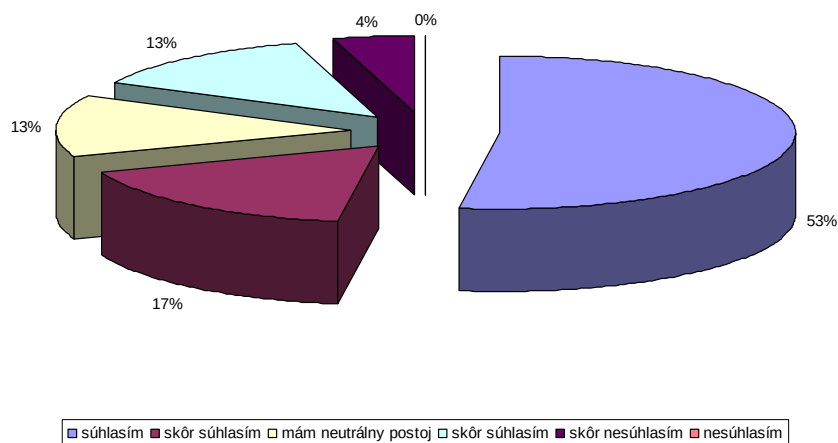
Neutrálny postoj zaujalo 9 respondentov (13,46 %), dvaja respondenti vyjadrujú skôr nesúhlas (3,08 %) a jeden nesúhlas s daným výrokom (1,54 %).

- Podnik minimalizuje celkový vyprodukovaný odpad.

Tretí výrok zo skupiny environmentálnej zodpovednosti nadobúda podobné hodnoty odpovedí respondentov ako u predošlých dvoch výrokoch. S výrokom súhlasí 24 respondentov (36,92 %), 26 respondentov s výrokom skôr súhlasí (40 %). Neutrálny postoj zaujalo 14 respondentov (21,54 %), jeden respondent vyjadrujú skôr nesúhlas (1,54 %).

- Podnik zaviedol systém environmentálneho manažérstva.

Výsledok odpovedí na výrok je zaujímavý, pretože až 20 % respondentov, čo v absolútnom vyjadrení predstavuje 13 respondentov zaujalo neutrálny a negatívny postoj k výroku. Spoločnosť je držiteľom certifikátu environmentálneho manažérskeho systému, na základe takéhoto výsledku usudzujeme, zlé informovanosť zamestnancov ohľadom aktivít, ktoré podnik v tejto oblasti vykonáva. Zvyšných 80 % respondentov zaujalo pozitívny postoj k výroku. Úplne súhlasí s výrokom 39 respondentov a skôr súhlasí 13 respondentov. Obrázok 2 zobrazuje percentuálne rozdelenie odpovedí.



Obr. č. 2 Postoj respondentov o zavedení systému environmentálneho manažérstva

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Celkový dopad podniku na prostredie, v ktorom pôsobí

Otázka sa zamerala na zhodnotenie celkového dopadu spoločnosti na prostredie, respondenti si zvolili medzi tromi odpoveďami pri postoji ako pozitívny,

skôr pozitívny ako negatívny a negatívny. V rámci tejto otázky sme testovali hypotézu 3, v ktorej predpokladáme, že existuje závislosť medzi odpracovanými rokmi respondenta v podniku a vnímaním dopadov podniku na prostredie. Testovali sme hypotézy:

- H0: Neexistuje závislosť medzi odpracovanými rokmi respondenta v podniku a vnímaním dopadov podniku na prostredie.
- H1: Existuje závislosť medzi odpracovanými rokmi respondenta v podniku a vnímaním dopadov podniku na prostredie. Na základe výsledku Chí kvadrát testu štvorcovej kontingencie nezamietame nulovú hypotézu (P -hodnota $0,1025 > 0,05$ hladina významnosti), z čoho vyplýva, že neexistuje závislosť medzi odpracovanými rokmi respondenta v podniku a vnímaním dopadov podniku na prostredie.

Záver

Spoločenská zodpovednosť podniku je často spomínaným slovným spojením podnikov, ktoré rozvíjajú podnikateľské aktivity na domácom a zahraničnom trhu. Globalizácia a internacionalizácia podnikania priam vyžaduje vykonávať aktivity, ktoré majú pozitívny dopad na interné a externé prostredie podniku. Vykonávaním SZP aktivít sa zvyšuje nielen ekonomická sila, postavenie na trhu, konkurenčná výhoda ale najmä dobré meno podniku a možnosť vykonávať aktivity nad rámec právnych noriem. Hodnotená spoločnosť vyvíja aktivity na základe troch pilieroch SZP. Hlavnú zodpovednosť spoločnosť vníma z ekonomického hľadiska. Vyvíja podnikateľské aktivity s ohľadom na budúcnosť a zabezpečenie ekonomickej stability v súlade so stratégiou ekonomického a podnikateľského rozvoja. Spoločnosť v rámci sociálnej zodpovednosti pre interné záujmové skupiny vytvára stabilné pracovné prostredie, dbá o ich bezpečnosť, umožňuje rozvoj, bezplatné vzdelávanie a primerané ohodnotenie. Prieskum dokázal pozitívny prístup zamestnancov k tejto oblasti a podporili tak aktivity spoločnosti. Posledným pilierom je zodpovednosť voči životnému prostrediu, jeho ochrane, udržateľnosť zdrojov. Zamestnanci vnímajú SZP aktivity podniku v oblasti ochrany životného prostredia, aktivity s nimi súvisiace, redukcií odpadov, inovácií produktov a k prispievaniu lepšieho životného prostredia. Prostredníctvom prieskumu sme zaznamenali nedostatočnú informovanosť zamestnancov, ktorí volili väčšinou neutrálnu odpoveď. Na základe získaných výsledkov zo sociálneho auditu môžeme formulovať nasledovné odporúčania, napr. :

- zlepšenie povedomia zamestnancov a podnikovej kultúre, vízii, hodnotách a zásadách,
- zefektívnenie informovanosti zamestnancov a komunikáciu medzi úrovňami manažmentu,

- zvýšiť informovanosť o SZP aktivitách spoločnosti vo vzťahu k vonkajšiemu prostrediu,
- zvýšenie ochrany ŽP v rámci využitia nástrojov environmentálneho piliera SZP a iné.

Literatúra

1. DYTRT, Z. a i. 2006. Etika v podnikateľskom prostredí. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 196s. ISBN 80-247-1589-9.
2. EGEROVÁ, D., JIŘINCOVÁ, M., LANČARIČ, D., SAVOV, R. 2013. Applying the concept of diversity management in organisations in the Czech Republic and the Slovak Republic a research survey. In: Technological and Economic Development of Economy. Vol. 19, no. 2 (2013), s. 350 - 366. ISSN 2029-4913
3. EK 2005. Stanovisko európskeho hospodárskeho a sociálneho výboru na tému „Nástroje pre hodnotenie a informovanosť o sociálnej zodpovednosti podnikov v globalizovanej ekonomike. (2005/C 286/04) [online]. Brusel: Úradný vestník Európskej únie. 08. jún 2005. [cit. 2010-09-24]. Dostupné na: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2005:286:0012:0019:SK:P DF>>.
4. IŠTVÁNOVÁ, J. 2012. Spoločenská zodpovednosť podniku v kontexte globalizácie a internacionalizácie podnikania. Diplomová práca. Nitra: SPU, 2012, 81 s.
5. MIHALČOVÁ, B. 2012. Etika sociálneho pracovníka. In Sociálna práca, manažment a ekonómia - s aplikáciou na podmienky trvalo udržateľného rozvoja sociálnych služieb : zborník referátov zo 4. ročníka vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou : 20. marec 2012, Dolný Kubín [elektronický zdroj]. Ružomberok: VERBUM - vydavateľstvo KU v Ružomberku, 2012. ISBN 978-80-8084-911-5, s. 260-265.
6. MAJOROVÁ, M. 2007. Analýza vplyvu environmentálnych faktorov na efektívnosť poľnohospodárskej výroby radiálnymi modelmi DEA: diplomová práca. Nitra: SPU, 2007. 98s.
7. MOSNÁ, J. 2006. Humanizácia práce ako súčasť spoločenskej zodpovednosti firmy. In: Manažment v teórii a praxi [online], roč. 2, 2006, č. 3-4, s.17-22, [cit. 2011-9-21]
Dostupné na: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/3-4-2006/mosna.pdf>
8. ROLNÝ, I. - LACINA, L. 2008. Globalizace, etika, ekonomika. Ostrava: KEY Publishing s.r.o., 2008, 281 s., ISBN 978-80-87071-62-5
9. UBREŽIOVÁ, A. - HORSKÁ, E. 2011. Perception and Approach towards Corporate Social Responsibility in SMEs: Case Study of Slovak and Czech Republic. In: Proceedings from European Scientific Conference of Ph.D. Students Mendel University in Brno - PEFnet 2011. Brno: Mendel University,

2011, 7 s., ISBN 978-80-7157-743-0

10. UBREŽIOVÁ, I. - UBREŽIOVÁ, A. 2012. Spoločenská zodpovednosť podniku v kontexte globálnych procesov. In: Acta Oeconomica Universitatis Selye, roč. 1, 2012, č. 2, s. 207-218, ISSN 1338-6581, EV 4538/12 MK SR
11. ZEMANOVIČOVÁ, D. – LAJČÁKOVÁ, J. – NECHALA, P. 2003. *Podnikanie verzus korupcia na Slovensku*. Transparency International Slovenko. Bratislava: Róbert Vico, 2003, 56 s. ISBN 80-89041-71-X.

Summary

Corporate social responsibility has become a part of daily business activities more than before. Companies recognize their impact on the environment and the interests of internal stakeholders and external stakeholders. The concept of corporate social responsibility is built on triple-bottom line consisting of economic responsibility, social responsibility and environmental responsibility. There is an analysis of the impact of corporate cultural on employees and their loyalty to the company. Social audit was performed through a questionnaire research. The information obtained through social audit are used to evaluate the level of employee's loyalty to the company, the level of realized activities corporate social responsibility built on triple-bottom line and company's attitude to stakeholders. The obtained information from questionnaire research were solved by the mathematical and statistical methods. The hypothesis were evaluated by programme SAS.

Key words:

corporate social responsibility (CSR), triple-bottom line (3P), enterprise, managers, employees,

Adresa autora:

prof. Ing. Iveta Ubrežiová, CSc.
Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre
Fakulta ekonomiky a manažmentu
Katedra manažmentu
Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, Slovenská republika
phone number: +421 37 641 4134
e-mail: iveta.ubreziova@uniag.sk

Polska marka Solaris na rynkach światowych

Polish Solaris brand in global markets

Jolanta URBAŃSKA

Wstęp

Marka globalna jest znakiem handlowym produktu lub usługi używanym na wielu rynkach i powszechnie rozpoznawalny. Uznanie za markę globalną wymaga generowanie przez produkt sygnowany daną marką identycznego lub bardzo zbliżonego pozycjonowania, przekazu i elementów marketingu mix (produkt, cena, dystrybucja, promocja).

Warunki niezbędne dla zakwalifikowania marki do kategorii marki globalnej:

- wielorynkowość,
- umiejscowienie 1/3 sprzedaży poza rynkiem macierzystym,
- pozycjonowanie, przekaz marketingowy oraz identyfikacja cech marki identyczne globalnie pomimo lokalnych różnic

Wyróżnia się trzy podstawowe strategie produktu występujące na rynkach międzynarodowych: strategię standaryzacji, strategię adaptacji oraz strategię dyferencjacji. Standaryzacja to wprowadzenie na rynek międzynarodowy (globalny) przez firmę produktów bez zmian. Pozwala to głównie na obniżenie kosztów produkcji, dystrybucji i marketingu. Standaryzacja ułatwia również zachowanie jednolitego wizerunku firmy i/lub produktu. Strategia adaptacji polega na dostosowaniu wprowadzanych produktów do wymogów nowego rynku. Produkty podlegają adaptacji głównie ze względu na odmiennosć kulturową oraz różne wymagania techniczne. Adaptacja jest formą pośrednią pomiędzy standaryzacją, a dyferencjacją, która jest trzecią strategią produktu występującą w marketingu międzynarodowym. Polega na oferowaniu zróżnicowanych produktów na poszczególnych rynkach narodowych. Główną wadą tej strategii są wysokie koszty jest wprowadzenia. (Wach K, 2003)

Projektując marki dla rynku globalnego, trzeba wziąć pod uwagę wiele czynników, które wpływają na zachowania konsumentów i konkurentów na rynkach zagranicznych. Pomimo postępującej standaryzacji gustów w skali światowej w dalszym ciągu utrzymuje się wiele różnic między poszczególnymi rynkami. Różnice te muszą być brane pod uwagę przy tworzeniu globalnej strategii

konkurencji dla marek. Wydaje się, że najlepsze rezultaty osiąga się, postępując według zasady „planować globalnie, działać lokalnie”, czyli projektowanie wyrobów powinno być przeprowadzane na poziomie globalnym, podczas gdy działania marketingowe powinny być dostosowane do warunków lokalnych.

Interbrand jest brytyjską, jedną z wiodących firm konsultingowych, która zajmuje się badaniem wartości marek. Interbrand corocznie publikuje raport „Best Global Brands”. Bazuje ona na takich aspektach marki, jak: pozycja na rynku, stabilność marki, charakter rynku (wielkość, tempo zmian), umiędzynarodowienie (międzynarodowe marki są silniejsze), tendencja rozwoju marki, wsparcie marketingowe dla danej marki oraz ochrona prawna (rejestracja znaku handlowego itd.). W październiku 2013 roku firma konsultingowa Interbrand ogłosiła swój coroczny, 14. już raport. Zgodnie z danymi Raportu Interbrand, żadna z polskich marek nie odniosła globalnego sukcesu. Polskie produkty najczęściej sprzedawane są pod obcymi markami, a nawet największe polskie marki nie kwalifikują się w światowych rankingach. Chociaż Polska ma bogatą tradycję marek i produktów (np. soli wydobywanej w Wieliczce, uważanej za jedną z najstarszych marek przemysłowych świata), to współcześnie nasze marki nie są za granicą znane. Suma wartości marek polskich jest sto razy mniejsza od sumy wartości marek globalnych i nie przekracza wartości marki globalnej z najniższej pozycji. 330 polskich marek o łącznej wartości 57,5 mld zł => 16,42 mld \$ to wartość rynkowa marki samej Pepsi. W rankingu Interbrand 2/5 marek (132) to marki spożywcze (żywność, słodczyce, napoje, alkohole), 23% marek (76) to marki finansowe przy jednoczesnej dominacji w pierwszej dziesiątce marek IT. (bip.parp.gov.pl, interbrand.com, marketing-news.pl). Tę polską słabość w kreowaniu i pozycjonowaniu marki globalnej przełamują nieliczne przedsiębiorstwa. Jednym z nich jest Solaris Bus & Coach S.A.

Produkty firmy Solaris Bus & Coach S.A.

Firma Solaris, rok założenia 1994, 370 mln € przychodów w 2011, to liczący się na rynku europejskim producent pojazdów komunikacji miejskiej takich jak: autobusy miejskie, międzymiastowe i specjalne oraz trolejbusy i tramwaje. Produkcja odbywa się w czterech zakładach przedsiębiorstwa na terenie woj. wielkopolskiego. Solaris obecnie posiada cztery fabryki: jedną w Bolechowie koło Poznania, jedną w Poznaniu oraz dwie w Środzie Wielkopolskiej. Założycielami i właścicielami tej rodzinnej firmy są państwo Solange i Krzysztof Olszewscy, Olszewski pracował od 1981 roku w berlińskiej fabryce autobusów Neoplan, w której po trzech latach został dyrektorem. Już w latach 90. produkowane były autobusy na specjalne zamówienie takie jak: mobilna stacja krwiodawstwa, mobilny salon kosmetyczny dla firmy Oriflame oraz pojazd dla VIP zamówiony przez lotnisko Okęcie. W 1996 roku otworzyli fabrykę autobusów w Bolechowie pod Poznaniem. Firma wprowadziła autobusy niskopodłogowe na rynek polski i w krótkim czasie zdobyła pozycję lidera w tym segmencie. Od 2000 roku firma

prowadzi sprzedaż eksportową. Solaris Bus & Coach od początku działalności dynamicznie się rozwija i powiększa paletę produktów o kolejne modele pojazdów opartych na najnowocześniejszych rozwiązaniach. Swoje doświadczenie z produkcji autobusów i trolejbusów dla nowoczesnej komunikacji miejskiej firma postanowiła przenieść na tory. W listopadzie 2009 roku Solaris podpisał kontrakt na dostawę 45 niskopodłogowych tramwajów Tramino dla Miejskiego Przedsiębiorstwa Komunikacyjnego Sp. z o.o. w Poznaniu. Tym samym swoją ofertę rozszerzył o pojazdy szynowe.

Solaris Bus & Coach jest liczącym się w Europie polskim producentem autobusów miejskich Solaris Urbino, trolejbusów Solaris Trollino, autobusów międzymiastowych InterUrbino, autobusów specjalnych oraz tramwajów Tramino. Charakterystycznym dla marki jest „zielony jamnik” umieszczany na przedniej części autobusu, który poprzez swój wygląd informuje z jakim pojazdem mamy do czynienia tzn. czy ma napęd elektryczny bądź inny, albo jakie ma przeznaczenie. Dla przykładu jamnik z parasolką i melonikiem to oznaczenie modelu Vacanza. Solaris jako pierwszy europejski producent zaproponował swoim klientom niskopodłogowy autobus miejski z seryjnie produkowanym napędem hybrydowym - Solaris Urbino Hybrid. Od dnia premiery w 2006 roku już 85 tego typu autobusów zostało zamówionych przez przewoźników z pięciu państw: Francji, Niemiec, Norwegii, Szwajcarii oraz Polski. Wprowadzenie spalinowo-elektrycznego pozwoliło ograniczyć zużycie paliwa o 24 procent, natomiast emisje szkodliwych spalin zredukowano nawet o 78 procent w porównaniu do tradycyjnego spalinowego Diesla. Dziś w ofercie polskiego producenta znajdują się już cztery modele z różnego rodzaju systemami hybrydowymi - jest to największa tego typu oferta spośród europejskich producentów.

Zasięg działania i wielkość sprzedaży za 212 rok

W 2012 roku Solaris sprzedał poza granicami kraju 743 autobusy i trolejbusy (wzrost o 8,2% w porównaniu do 2011 r.). Na większości rynków zwiększył swoje udziały, a najbardziej spektakularne wzrosty nastąpiły w Czechach i Niemczech. Głównym rynkiem eksportowym firmy Solaris są Niemcy. Do sąsiadów zza zachodniej granicy pojechało w 2011 roku 248 Solarisów. Dzięki takiemu wynikowi sprzedaży Solaris na rynku autobusów miejskich w Niemczech zdobył aż 10 procent udziałów. To najlepszy wynik spośród wszystkich nie-niemieckich producentów sprzedających swoje autobusy w tym kraju. W kolejnym, 2012 roku, u zachodniego sąsiada Solaris sprzedał rekordową liczbę 268 pojazdów - wzrost o 8,1%. To pozwoliło firmie z podpoznańskiego Bolechowa na zwiększenie udziałów w niemieckim rynku autobusowym z 10% do 13%. Tym samym Solaris kolejny rok z rzędu był największym zagranicznym dostawcą autobusów w Niemczech. W Czechach Solaris ze sprzedażą 81 autobusów i trolejbusów zajął III miejsce z udziałem 26% w rynku. W porównaniu z rokiem 2011 jest to wzrost udziałów rynkowych aż o 19 punktów procentowych.

W minionym 2012 roku spółka pozyskała klientów z krajów, w których do tej pory pojazdy marki Solaris nie były obecne. W Finlandii przewoźnik z miejscowości Tampere zakupił dwa hybrydowe Solarisy Urbino 12,9, natomiast w w Belgii podpisano umowę na dostarczenie hybrydowego Solarisa Urbino 18. Największe zagraniczne zamówienia i kontrakty w 2012 roku zawarto z bułgarskim Burgas (67 autobusów), francuskim Avignon (43) i czeską Pragę(40).

Do przewoźników na całym świecie trafia około trzech czwartych autobusów z zakładów w Polsce. W 2012 roku ich największymi odbiorcami byli: Niemcy, Brytyjczycy i Szwedzi. W 2012 roku na drugie miejsce eksportu firmy wysunęła się Grecja, gdzie Solaris zdobył zamówienie z przedsiębiorstwa z Aten. Mimo, że sprzedaż eksportową Solaris zajmuje się dopiero od 13 lat, zdobył już 23 zagraniczne rynki. Autobusy Solaris jeżdżą już w: Austrii, Bułgarii, Czechach, Danii, Estonii, Grecji, Francji, Hiszpanii, na Litwie, Łotwie, Malcie, w Niemczech, Norwegii, Portugalii, Rosji, Rumunii, Serbii, na Słowacji, w Szwajcarii, Szwecji, na Węgrzech, we Włoszech, Zjednoczonych Emiratach Arabskich, RPA, Kanadzie, USA, Argentynie, Chile, Kolumbi, Peru, Wenezueli, Arabii Saudyjskiej, Iranie, Jemenie, Kuwejcie, Libanie, Mongolii, Pakistanie, Wietnamie, Zjednoczonych Emiratach Arabskich.

Kolejnymi rynkami eksportowymi pod względem liczby sprzedanych pojazdów były: Francja, Szwecja, Czechy i Włochy. Na tym ostatnim z wymienionych rynków Solaris zwiększył swój udział do 12%.

W lipcu 2012 roku spółka podpisała umowę z przewoźnikiem tramwajowym w Jenie w Niemczech na dostawę pięciu dwukierunkowych tramwajów. Oferta Solaris została uznana za najlepszą spośród kilku zgłoszonych do przetargu. Pojazdy marki Solaris funkcjonują już w Jenie - w latach 2009-2011 zakupiono tam czternaście autobusów. Jakość i niezawodność autobusów wpłynęły na podjęcie niemieckiego przewoźnika decyzji o przyjęciu oferty tramwajowej. Zwycięstwo w przetargu na dostawę tramwajów przez polską firmę na niemieckim rynku to z pewnością ogromny sukces.

Firma Solaris, jako pierwszy polski producent tramwajów, podpisał kontrakt z niemieckim przewoźnikiem - realizacja zamówienia zaplanowana jest na rok 2013.

Podczas tegorocznej edycji Busworld w Kortrijk 2013, Solaris przedstawi najnowsze rozwiązania w zakresie bezemisyjnych autobusów elektrycznych oraz pojazdów spełniających normę emisji spalin Euro 6. Na stoisku numer 406 w hali 4 firma prezentować będzie autobus elektryczny Solaris Urbino 12 electric z automatycznym, kontaktowym systemem szybkiego ładowania dachowego, międzymiastowy InterUrbino z silnikiem Cummins ISB6.7E6 oraz model Urbino 18 napędzany jednostką DAF MX-11 (PACCAR).(solarisbus.com)

W 2011 roku wielkość sprzedaży firmy Solaris Bus & Coach S.A. po raz pierwszy przekroczyła 1200 pojazdów. Rok 2011 był rekordowy jeśli chodzi o sprzedaż podpoznańskiego producenta pojazdów komunikacji miejskiej. Z fabryki autobusów i trolejbusów wyjechało do klientów łącznie 1205 pojazdów. W porównaniu z rokiem 2010 oznacza to wzrost sprzedaży o 85 pojazdów (7,5%).

Wzrosły także przychody spółki. W 2011 roku wyniosły one 1.523.357.357 złotych i w porównaniu z 2010 rokiem były wyższe o 17,3%. (motoryzacja.interia.pl)

W 2013 roku Solaris zapowiada pobicie najlepszego do tej pory wyniku – z 2011 roku, wynoszący 1 205 dostarczonych pojazdów głównie dzięki zaostreniu norm środowiskowych w Unii Europejskiej. Dla realizacji kontraktu firma inwestuje 14 mln zł w rozbudowę fabryki i zwiększa zatrudnienie o ponad 100 nowych osób. W 2013 roku zatrudniono głównie mechaników, mechatroników, lakierników, spawaczy, a poszukuje się osób do działu konstrukcji pojazdów szynowych.

Zwiększona liczba zamówień związana jest głównie z rynkami zagranicznymi. Są to zarówno dotychczasowi główni odbiorcy zagraniczni polskich pojazdów: Niemcy, Włochy, Francja, rynki skandynawskie, ale także nowe rynki i rynki, na których Solaris nie działał do tej pory tak intensywnie. Podpisano kontrakt z Belgradem, gdzie w 2013 roku Solaris dostarczy 200 przegubowych autobusów. Ponad 10 tysięcy pojazdów Solarisa jeździ już w 27 krajach świata. Ponad 2 tysiące trafiło do więcej niż 100 miast w Niemczech, w tym między innymi do Berlina, Bremy, Hanoweru i Frankfurtu nad Menem. W 2013 roku Solaris podpisał umowy na dostawy pojazdów: z Belgradem (200 autobusów), Izmir w Turcji (100 autobusów niskopodłogowych), austriackim przewoźnikiem ÖBB Postbus (43 autobusy), Brunszwikiem (3 tramwaje) oraz Hanowerem (42 autobusy hybrydowe). (motoryzacja.interia.pl, wirtualnemediapl.pl).

Solaris spod Poznania dwie trzecie swoich autobusów sprzedaje za granicę, eksport wzrósł o 8 proc., a dostawy do Niemiec, na jeden z najważniejszych rynków, były rekordowo wysokie - aż 260 autobusów. Polska firma jest już trzecim największym dostawcą w Niemczech. Przegrywa tylko z Mercedesem i MAN-em. (reo.pl/solaris)

Nagrody i certyfikaty

Firma posiada certyfikaty ISO 9001:2008 oraz ISO 14001:2004.

Nagroda za innowacyjność od czytelników niemieckiego magazynu branżowego "Busplaner" dla Solarisa Urbino electric, w kategorii pojazdy komunikacji miejskiej (2012).

Firma Solaris Bus & Coach S.A. w uznaniu swoich dokonań na rynku niemieckim została wyróżniona Polsko-Niemiecką Nagrodą Gospodarczą (2011)

Niemiecki dziennik finansowy Handelsblatt uznał Solange Olszewską za jedną ze 100 najbardziej wpływowych kobiet świata biznesu i przedsiębiorczości (2011).

Krajowa Izba Gospodarcza wraz z redakcją Warsaw Business Journal przyznała firmie tytuł Juniora Eksportu za wyniki sprzedaży autobusu Solaris Urbino 15 LE CNG (2011).

Nagroda Gospodarcza Prezydenta RP w kategorii Innowacyjność (2011). Solaris już po raz drugi otrzymał to wyjątkowe wyróżnienie. Poprzednie przyznano w 2005 roku w kategorii Eksporter.

"Menedżer Roku 2011" dla Solange i Krzysztofa Olszewskich. Polska Izba Motoryzacji przyznała Solange i Krzysztofowi Olszewskim tytuł "Menedżer Roku 2011"

Złoty Medal TransExpo 2010. Złoty Medal Międzynarodowych Targów Miejskiego Transportu Zbiorowego TransExpo 2010 w Kielcach dla Solarisa Urbino 18 Hybrid z szeregowym układem hybrydowym w kategorii "Pojazd".

2013 Nagroda „Zrównoważony rozwój 2013” przyznana przez niemiecki magazyn branżowy „busplaner” dla Solarisa Urbino electric

Medal „Zasłużony dla Politechniki Poznańskiej” dla Solange Olszewskiej, za wieloletnią współpracę i wkład w rozwój poznańskiej uczelni technicznej. Odznaczenie przyznane przez Rektora Politechniki Poznańskiej w 2012 roku

Tytuł „Damy Roku 2012” przyznany Solange Olszewskiej przez Stowarzyszenie Dress for Success Poland oraz redakcję magazynu Lady’s Club

Tygodnik „Wprost” uznał Solange Olszewską za jedną z 50 najlepszych menedżerek w Polsce

Solaris Urbino 12 electric uznany za najlepszy produkt w kategorii autobusy przez jury Międzynarodowych Targów Miejskiego Transportu Zbiorowego TransExpo 2012 w Kielcach

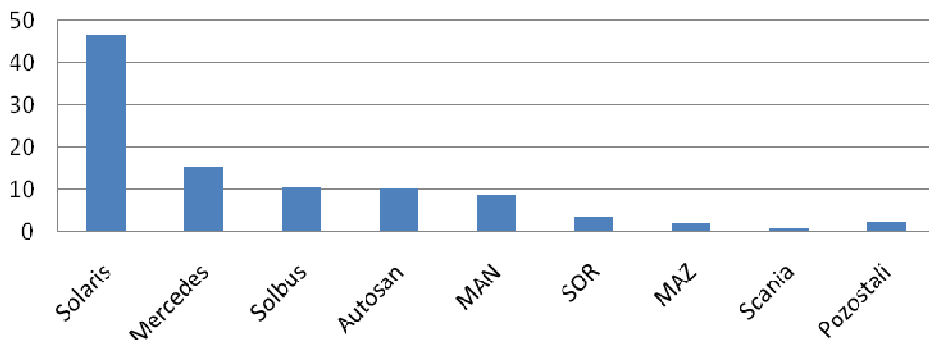
Certyfikat IRIS (International Railway Industry Standard) potwierdzający spełnianie najwyższych światowych standardów w zakresie projektowania, produkcji i dostaw pojazdów szynowych.

Udział procentowy w polskim rynku autobusów miejskich w roku 2012

Dokładna liczba pojazdów dostarczonych do krajowych przewoźników to 516 sztuk (w tym 25 trolejbusów). Ten wolumen sprzedaży kolejny raz pozwolił Solarisowi utrzymać pozycję lidera polskiego rynku autobusowego. W segmencie niskopodłogowych autobusów miejskich spółka zdobyła aż 53% udział w rynku. Największymi zamówieniami zrealizowanymi w 2011 roku były dostawy do: Warszawy (148 sztuk), Poznania (59 sztuk), Łodzi (45 sztuk) oraz Białegostoku (35 sztuk). W roku 2011 firma Solaris zrealizowała kontrakt na dostawę 45 tramwajów Solaris Tramino dla Miejskiego Przedsiębiorstwa Komunikacyjnego w Poznaniu. Dostawy wszystkich 45 pojazdów zakończyły się w maju 2012. Na uwagę zasługuje rewelacyjnie wysoka dyspozycyjność techniczna poznańskich Tramino.

PODSUMOWANIE WYNIKÓW SOLARISA W 2012R.

Udział procentowy w Polskim rynku autobusów miejskich w roku 2012



Wykres nr 1. Udział procentowy w Polskim rynku autobusów miejskich Solaris w 2012 roku

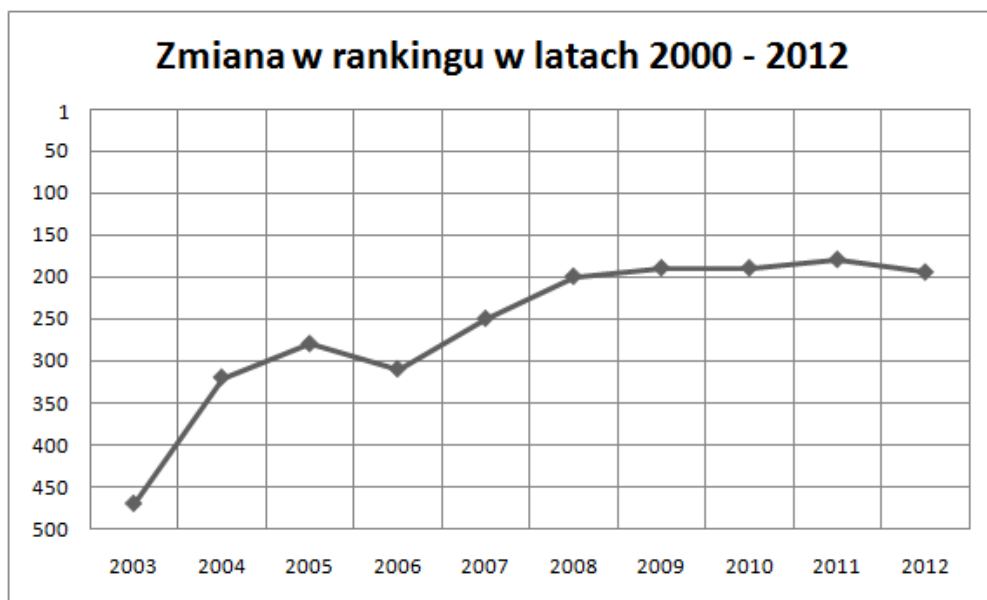
Źródło: Solaris Bus S.A., styczeń – grudzień 2012

Wysoka sprawność techniczna poznańskich Tramino to nie jedyny sukces firmy Solaris w zakresie pojazdów szynowych w roku 2011. Firma przez ostatnie lata utrzymuje pozycję lidera polskiego rynku autobusowego oraz umocnia silną pozycję w branży na rynku europejskim. Solaris w minionym roku sprzedał także pierwsze pojazdy szynowe. Największą premierą w 2012 roku była prezentacja autobusu z napędem elektrycznym Solaris Urbino electric. Coraz większa liczba zamówień powoduje rozwój mocy produkcyjnych firmy. Jeden z zakładów w Środzie jest obecnie znacznie rozbudowywany. Kosztem 14 mln zł powiększa się fabryka zajmująca się budową konstrukcji stalowych dla autobusów, trolejbusów i tramwajów. Jej powierzchnia zwiększy się niemal dwukrotnie, a rozbudowa ma zakończyć się w listopadzie 2013 roku.motoryzacja.interia.pl

2013 rok był gorszym rokiem na krajowym rynku – sprzedaż produktów spadała. (wyborcza.biz/biznes). Kilkunastoprocentowy spadek produkcji w ubiegłym roku tylko pozornie jest dowodem na skutki kryzysu. Wpływa na niego bowiem wysoki punkt odniesienia – rekordowy rok 2011. To wtedy wydawano najwięcej środków unijnych, trwały także przygotowania do mistrzostw Euro 2012. Najważniejszych dla firmy kontrakty polskie Solaris aza 2013 rokto między innymi dostawa 45 tramwajów dla Poznania oraz umowa podpisana z Olsztynem, w którym po pięćdziesięcioletniej przerwie ponownie zostanie uruchomiona komunikacja tramwajowa. W 2012 roku Solaris sprzedał łącznie 1006 autobusów i trolejbusów. Polskim klientom dostarczono tylko 263 pojazdy. Mimo to, firma utrzymała pozycję

lidera, którą zajmuje od 10 lat, udziały Solarisa w krajowym rynku niskopodłogowych autobusów miejskich wyniosły w 2012 roku 46,6%. Są, jak podają jego przedstawiciele, większe od uzyskanych przez najbliższego konkurenta o ponad 30 punktów procentowych. Do największych zamówień, zrealizowanych w Polsce w ubiegłym roku przez firmę, należały m.in. dostawy 35 sztuk Urbino do Białegostoku oraz 30 niskopodłogowców dla MPK w Krakowie i 20 dla MZA w Warszawie. W 2012 roku spółka zakończyła realizację zamówienia dla MPK w Poznaniu, dostarczając 22 Solarisy Tramino. Była to realizacja drugiej części zamówienia, które łącznie dotyczyło 45 sztuk pojazdów.

Niezwyczajnie wysoka sprzedaż w latach 2010 i 2011 spowodowana była m.in. kumulacją dwóch niezwykle istotnych czynników, jakimi były „szczyt” absorpcji środków unijnych przeznaczonych na transport publiczny oraz wzrost zamówień w tym obszarze spowodowany przygotowaniem do Euro 2012 w Polsce. Ostatnie 12 miesięcy to raczej powrót do stanu normalnego niż spadek rynku.



Wykres nr 2: Zmiana w rankingu w latach 2000 – 2012

Źródło: <http://www.lista500.polityka.pl>

Public Relations Solaris

W ramach budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa w środowisku lokalnym, Solaris od 2005 roku prowadzi program szkoleń pod nazwą "Bezpieczny Kierowca". Podczas treningów na specjalnym torze kierowcy uczą się przewidywania i szybkiego rozpoznawania zagrożeń oraz poznają i utrwalają umiejętności właściwego reagowania w ekstremalnych warunkach.

Wraz z początkiem roku szkolnego siedemnastu nowych uczniów rozpoczęło naukę w Klasie Patronackiej Solarisa. Tym samym kolejne osoby dołączyły do grona kształcących się w zawodzie monter mechatronik. Na najlepszych czekają oferty pracy u podopiecznego producenta.

Kolejne działanie z zakresu PR to współpraca pomiędzy Solarisem a Zasadniczą Szkołą Zawodową w Murowanej Goślinie zapoczątkowana w 2006 roku. Celem programu jest kształcenie przyszłej kadry pracowniczej, przy jednoczesnym wspieraniu lokalnego szkolnictwa i inwestowaniu w miejscowy rynek pracy. Od uruchomienia programu liczba przystępujących do niego osób systematycznie rośnie. W roku szkolnym 2013/2014 naukę rozpoczęło siedemnastu uczniów. Od 2010 roku zatrudnienie w Solarisie znalazło już osiemnastu absolwentów wcześniejszych edycji Klasy Patronackiej. (www.solarisbus.com, motoryzacja.interia.pl)

Czynniki rynkowego sukcesu marki Solaris

Kryzys w branży motoryzacyjnej nie dotyka producentów pojazdów dla komunikacji publicznej. Pojazdy tego typu, niezależnie od koniunktury - muszą być kupowane i modernizowane. Poza tym większa sprzedaż na rynki zagraniczne możliwa była dzięki unijnym normom.

Czynnikiem zwiększającym sprzedaż pojazdów komunikacji publicznej są *zmiany w unijnym prawie*. Od przyszłego roku będzie obowiązywała norma EURO 6, zgodnie z którą samorządy będą mogły zamawiać jedynie pojazdy znacznie bardziej ekologiczne. Maksymalny poziom emisji tlenków azotu w nowej normie będzie niższy aż o 80% niż obecnie (400 mg/kWh), a cząstek stałych - o 66 proc. (10 mg/kWh). Nie zmienia się normy emisji dwutlenku węgla (0,5 g/km dla pojazdów z silnikiem wysokoprężnym). Do końca 2013 roku można zamawiać pojazdy spełniające normy emisji spalin EURO 5 i większość przewoźników decyduje się na tę opcję, stąd ten nieco zwiększony popyt w roku 2013. unijna norma Euro 6, która od 2014 roku wprowadzi niższe limity emisji spalin dla ciężkich pojazdów samochodowych, w tym autobusów

Innowacje produkowe- podczas XI Międzynarodowych Targów Transportu Zbiorowego "Trans Expo" w Kielcach w 2011 roku Solaris po raz pierwszy zaprezentował swój elektryczny autobus. Był to autobus +plug-in+, czyli ładowany z wtyczki; Obecnie firma jest w stanie zaoferować kilka modeli o długości od 9 do 18 metrów, wyposażonych w 3 różne metody ładowania o dużo większej operacyjności. Kolejnymi nowościami ubiegłego roku były Solaris Urbino o długości 18,75 m oraz nowa wersja międzymiastowego Solarisa InterUrbino. Oryginalnym rozwiązaniem jest też autobus z pantografem, czyli odbierakiem prądu podobnym do instalowanych w tramwajach. Pojazd nie musi być podłączony stale do linii, ale używa pantografu tylko na przystankach czy zajezdniach wyposażonych w specjalne maszyny umożliwiające doładowanie. Solaris nie rezygnuje również z modeli napędzanych niskoemisyjnymi silnikami Diesla. W Kielcach zaprezentował

na Targach w 2013 roku kilka nowości wyposażonych w takie jednostki napędowe. Mimo że autobusy elektryczne są na razie nawet dwukrotnie droższe od tradycyjnych, podopieczni Solaris stawia sobie za tegoroczny cel zwiększenie ich sprzedaży. Choć obecnie zapotrzebowanie nie przekracza kilkudziesięciu sztuk rocznie, to zainteresowanie ze strony małych i dużych miast wyraźnie rośnie. Wraz ze wzrostem popytu będą spadać koszty produkcji, a co za tym idzie również cena pojazdów. Ponieważ plany dotyczące wsparcia zakupów autobusów ze środków unijnych będą dotyczyć zakupów właśnie autobusów elektrycznych i hybrydowych, firma ma nadzieję na pozyskanie środków. Autobusy elektryczne wciąż są znacznie, nawet dwukrotnie droższe od tradycyjnych. Jednak ich ceny będą spadać wraz ze wzrostem zainteresowania. Obecnie koszty produkcji takich pojazdów są większe z uwagi na to, że wiele części jest produkowanych w niewielkich ilościach. Jednak większy koszt zakupu bardzo szybko zwróci się potencjalnym nabywcom. Koszt energii potrzebnej do przejechania 100 km wynosi jedną trzecią tego, co koszt energii pozyskanej z tradycyjnego paliwa (wyborcza.biz/biznes)

Solaris przygotowuje się do prezentacji nowej generacji autobusów marki Solaris, który nastąpi na targach IAA w Hanowerze w roku 2014.(pgt.pl, 2013)

Strategia adaptacji polegająca na dostosowaniu wprowadzanych produktów do wymogów nowego rynku. Produkty Solarisa są adaptowane do rynków lokanych z uwagi na zróżnicowane wymagania techniczne. Strategia adaptacji w efekcie wymusza na przedsiębiorstwie wprowadzania innowacji produktowych, co przekłada się na wysoką konkurencyjność firmy.

Wnioski

Marki globalne – to przede wszystkim marki nastawione na rozwój IT, wprowadzające nowe technologie na rynek globalny. Marka krajowa – to głównie marki konsumpcyjne, generujące brak rozwoju. Średni wiek marki globalnej to 70,3 lata podczas, gdy średni wiek marki polskiej to prawie 26 lat. W Polsce utrudnieniami dla pozycjonowania globalnych marek są:

- niejasne i niestabilne przepisy podatkowe,
- fundusze venture capital nie zainteresowane inwestycjami w Polsce,
- uleganie przez Polaków magii amerykańskich marek,
- brak zaufania konsumentów,
- brak lub nieadekwatne dla potrzeb zarządzanie marką
- wykup polskich potentatów przez globalnych konkurentów
- zorientowanie polskich przedsiębiorców na szybki zysk przy braku strategii długofalowego działania
- niechęć do partnerstwa

Kwestie zarządzania marką globalną są kluczowym elementem w budowaniu silnej marki. T. Levitt już dawno skontatował, że przedsiębiorstwa powinny osiągać

wzrost poprzez sprzedaż takich samych produktów na całym świecie. Jednak używanie standardowych produktów i sposobów komunikacji stało się dla nabywców z wielu krajów kłopotliwe. Stąd menedżerowie w skali globalnej podjęli działania mniej oficjalne w sferze technologii, produkcji i organizacji działalności firmy. Przy czym podjęto działania mające na celu dopasowywanie ofert produktowej do gustów lokalnych, podobnie- sposoby dystrybucji i komunikacji oraz techniki sprzedaży. Takie „glokalne” strategie do dziś dominują w marketingu międzynarodowym i taką strategię realizuje Solaris. Analiza sukcesu międzynarodowego Solaris nie może być przekładana na tworzenie silnych polskich marek globalnych z uwagi na specyfikę produktu. Zatem dla każdego asortymentu produktowego należy tworzyć odmienne strategie pozycjonowania marki.

Literatura

1. WACH, K. 2003. *Produkt globalny jako jeden z efektów procesu globalizacji*. Wrocław: Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 2003, nr 976, s.412. W: Regionalizacja i globalizacja w gospodarce światowej, Wyd. AE Wrocław.
2. <http://bip.parp.gov.pl/index/more/232>
3. <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2012/Best-Global-Brands-2012-Brand-View.aspx> <http://marketing-news.pl/message.php?art=31381>
4. <http://www.solarisbus.com/busmania/news/#2870>
5. http://www.motoryzacja.interia.pl/samochody/producenti/news/autosan-upada-a-solaris-bije-rekordy-sprzedazy,1951182,320?utm_source=paste&utm_medium=paste&utm_campaign=other
6. http://www.wyborcza.biz/biznes/1,101562,6605080,Polska_trzecim_producen_tem_autobusow_w_UE
7. [http://motoryzacja.interia.pl/samochody/producenti/news/autosan-upada-a-solaris-bije-rekordysprzedazy,1951182,320?utm_source=paste&utm_medium=paste&utm_campaign=other,](http://motoryzacja.interia.pl/samochody/producenti/news/autosan-upada-a-solaris-bije-rekordysprzedazy,1951182,320?utm_source=paste&utm_medium=paste&utm_campaign=other)
8. <http://www.wirtualnemedi.pl/artykul/solaris-wieksza-sprzedaz-dzieki-unijnym-normom-to-bedzie-rekordowy-rok#>
9. <http://www.reo.pl/solaris-chce-zwiekszyc-sprzedaz-autobusow-elektrycznych>
10. http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,13391874,Eksport_ratuje_polska_gospodarke__Sasiedzi_kupuja.html
11. <http://www.lista500.polityka.pl/companies/show/249>
12. <http://www.solarisbus.com/busmania/news/#2864>
13. http://wyborcza.biz/biznes/1,100969,14630001,Kielce__Trwaja_XI_Miedzynarodowe_Targi_Transportu.html#ixzz2hjALFUr1

14. <http://www.hbrp.pl/biblioteka/art.php?id=728&t=jak-konkuruja-marki-globalne>
15. <http://www.pgt.pl/dla-czytelnikow/aktualnosci-artykuly/archiwum/2196-nowe-rynk-dobre-perspektywy> , nze 7/2013 Polskiej Gazety Transportowej

Streszczenie

Przedmiotem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, jakie czynniki wpływają na kreowanie silnej marki globalnej. Przedmiotem analizy jest polskie przedsiębiorstwo produkujące pojazdy komunikacji publicznej Solaris. Wymienia się innowacje produktowe, kryzys w branży motoryzacyjnej, zmiany prawa unijnego jako elementy sukcesu rynkowego firmy.

Summary

This paper is an attempt to answer the question of what factors influence the creation of a strong global brand. The analysis is a Polish company producing the Solaris public transport vehicles. It lists product innovations, the crisis in the automotive industry, changes in EU law as part of the commercial success of the company.

Słowa kluczowe:

marka globalna, strategia marki globalnej, branża motoryzacyjna

Key words

global brand, global brand strategy, automotive

Adresa autora:

Ph. Jolanta Urbańska, PhD.

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

Instytut Marketingu

Ul. Armii Krajowej 36b, 42-200 Częstochowa

Tel. 0048605392119

mail: urbanskajm@gmail.com

Economic Aspects of Air Navigation Services Providers

Juraj VAGNER - Edina PAPPOVÁ

Introduction

Air traffic control is an assumption of air traffic existence in the worldwide measure. It is also the phenomenon which significantly influences its safety and effectiveness. Constant efforts to minimize the flight delays in the airspace while maintaining the high levels of safety and services reliability are the stimulus of all Air navigation services providers.

Methodology of the air traffic services provision is the discipline, which is solved by the number of the international rules and recommendations. Experts from companies providing such services are members of working teams of the ICAO and Eurocontrol international organisations. Quality professional methodological work creates the preconditions for the success of the air traffic services as a whole.

In general, the economics of such enterprises is similar to the economics of common enterprises, but there are also some peculiarities.

1 Basic status and economic aspects of the air navigational services providers

Main task of the Air navigation services providers is to ensure the safety environment for air traffic according to regulations of relevant ICAO documents. In practice, it means to provide a variety of different services to users of specified airspace and airports in the territory of given state. It is important to pay attention to international status of the air transport in accordance to international regulations while maintaining the maximum level of safety by use of financially and capacitive efficient means.

Air navigation services providers are usually organised according to political state borders. Air traffic services may be provided only by one ANS provider due to the character of the provided services. Due to the fact, that there are also air forces operating in national airspaces, there must be ensured maximal coordination between military and civil air traffic control.

Significant volume of air traffic (especially in Europe) is carried on international routes (airways) where aircrafts are flying through the airspaces of at

least two different states. Aircrafts flying at longer distances (for example from northern Europe to southern Europe) are usually flying through airspaces of several states such as aircrafts flying at long haul flights. That is the reason, why it is so important to negotiate clear rules and high level of coordination of air traffic services among individual states. Growing volume of air traffic increases demands on capacity of individual air traffic services what leads to occurrence of local capacity problems and delays. However these problems become international on international routes, because the capacity of the routes is as high as the capacity of the weakest part of the whole route. Providing of the Air Traffic Services (ATS) is in accordance with terms of the Convention on International Civil Aviation (Chicago convention) under the responsibility of individual states, whose governments delegated the provision of ATS to specialized Air navigation services providers (ANSP). ATS are provided in designated areas and at designated airports. Airspace is divided into so-called Flight Information Regions (FIR). FIR is determined within national borders with regards to the territorial size or other criteria (for example operational or political). There is only one FIR in Slovakia and Czech Republic (Bratislava, Praha), eight FIRs in Germany and two FIRs in Switzerland (due to the political reasons). There are so-called controlled areas within the FIR, which contain airways for controlled flight and also Terminal Control Areas (TCA) in the vicinity of controlled airports. Controlled areas are defined geographically, as well as by height.

2 Economic aspects of activities performed by air navigation services and their history

Basic rules and historical context of the economic status of ANS providers result from different development of the organisation and ownership in the field of aviation. In this thesis, due to practical reasons, I am concern about the questions of air traffic control from European view that means, when airlines pay precisely determined charges for these services. Its amount depends of expenses level of ANSP, traffic volume, distance of the flown route and aircrafts weight. An alternative method of payment of these services is used in the USA, where the air traffic services are paid of special tax on aviation fuel. At the time of the DMCL creation, provision of air traffic services was very different from the way it is nowadays. The DMCL deals with the airport and other similar charges in its original text in Article 15. Airport and navigation infrastructure were included into the aviation infrastructure and from economic point of view, this infrastructure was viewed in the same way. In Europe, air traffic control services were not charged until 1960. The creation of the Eurocontrol organisation formed the basis of a new approach to financing of the European air traffic control services development. Airports were gradually functionally separated from other aviation infrastructure, particularly from air traffic services provision. In the terms of air traffic services provision, the en-route control services has been again separated from terminal

control service from economical point of view. This evolution is reflected in ICAO document “Policies on Charges for Airports and Air Navigation Services”, published under the designation Doc 9082/7. It describes other rules that must be mandatory observed by ANS providers – the gradualism rule, cost refinement rule and the rule of reasonable profit, transparency rule and the rule of consultation with services users. In the terms of historical circumstances of air traffic services creation, it is important, that it was a responsibility of the state to provide Air traffic services. ANS providers were created as a part of the state administration, from which it was later separated in Europe. This trend accelerated particularly in the '90's, when majority of ANS providers was organizationally separated. Separation of the state administrations gives them wider opportunities to respond to demands of customers.

2.1 Monopolistic status of ANS providers and their economic regulation

ANS providers have a monopolistic status in the segment of the airspace served by them so they have to be the subjects of the regulation. This regulation takes place at the national and international level, as well as in the other areas of the aviation. ANS provider acquired its monopoly position due to two factors. The first factor is exclusive access to resources. The resource is the airspace of the state, in which the ANS provider operates. The second factor is the state license. ANS providers have to be licensed to operate. The licensing process is governed by the rules of EU. The Civil Aviation Authority of the Slovak Republic (LÚSR) is the license publisher in the Slovak Republic. The natural economical motive of every company is to maximize profits. It is usually easier to achieve maximization of the profit in the conditions of the monopoly, because there are no competitive pressures or they are much smaller than in the market economy situation. ANS provider opposes only to the level of competition, which corresponds to the customers (airlines) choice of the better alternative. Choice of the alternative is easier in the case of small state surrounded by similar states with different prices for air traffic services. In the Europe, these conditions are limited only to the number of the geographical locations. The choice of the alternative is also limited by fuel price, because it is usually associated with the extension of the route distance. The actual choice of the ANS provider is rather theoretical for the intra-European airlines in the European area, due to the central assignment of specific airways by CFMU. The long haul lines have more opportunities to optimize the routes, because they have more options to choose the specific routes.

2.2 Economic regulation principles of the natural monopoly in aviation

Economic regulator is the necessity in the conditions of monopoly and minimal competition. There is no regulator with executive power in the EU or in the global measure. The regulatory process is rather directed in the way of the

recommendations (recommended practices) ICAO, prices and productivity comparison (Eurocontrol), lobbying, negative/positive publicity of the expensive/cheap providers (IATA, AEA and other carriers association) and political pressure. That is the reason, why the individual states are responsible for the executive economical regulation. Problem of this solution is that in many cases, the state regulation authorities often lack the sufficient experiences in the field of air transport economy, so the regulation may be only limited to the simple comparison of price levels applied in the other states. In the Czech Republic, the role of the economical regulator is divided to the Ministry of Transport (compliance of international agreements under the Law of civil aviation) and the Civil Aviation Authority (financial status of the ANS provider in compliance with EC Regulation no. 550/2004). The similar situation is in the Slovak Republic. In the regulation of the national ATS, the national regulator should evaluate at least the following:

- ***compliance of users non-discrimination rule***
 - a) application of the same charges for the domestic and international flights
 - b) application of the same charges for domestic and foreign airlines
 - c) reduction of the cost basis, associated with the government, military and other types of flights, which are excluded from charges payment
- ***appropriate cost coverage***
 - a) to include only costs associated with the services provided to the airlines
 - b) to achieve economical and operational efficiency / productivity in the specific activities (eg output per employee), investment policy etc. in the cases, when the airlines use only part of the specific services (such as meteorological services, search and rescue service), it is necessary to ensure, that these costs are correctly allocated to the specific users groups (cost allocation)
- ***achieving reasonable profit***
 - a) the reasonable profit should be comparable to the level of the profit achieved in the other fields of air transport – it can contain costs of capital obtaining (interest) The present value of the capital income is in the range of 2,5 % (Italy) to 16 % (Moldavia) rather in the relation to the conditions of the local capital markets than the status of the air transport
 - b) application of the refund mechanism for users reaching the higher then the reasonable profit (over-under recovery principle)
- ***compliance of other ICAO recommendations***
 - a) the existence of an effective consultation process with the users (IATA)
 - b) presentation of the transparent information about financial and operational results
 - c) compliance of gradualism rule in the necessary charges increase.

Considering, that the number of terms contained in the ICAO principles (see Doc. 9082/7 – reasonable profit or costs allocation) is not clearly defined, the level of principles compliance in the terms of consultation process between the providers

and users of this monopolistic services in the air transport is the subject of permanent discusses. Approach to the economic regulation of ANS providers is in many ways similar to the economic regulation of the airports, which also greatly benefit from the status of the natural monopoly.

2.3 General framework of the accounting and financial evaluation of the air traffic services economy

As mentioned above, economical aspect of ANS provider's evaluation is one of the most decisive. It is advised to proceed in accordance with the general principles of economic evaluation of the company as a whole to achieve an objective picture regarding analysis of the assets, costs and revenues, cash flow. It is necessary to relate to the objectively valid statements such as balance sheet, income statement, and statement of cash flows in all presented examples. These can be found in the annual reports, which are public companies and corporations required to publish. In the terms of departmental membership of the company, we cannot bypass also the evaluation of structure of the services provided by them, which are available in the form of the kind indicators such as the number of over-flights, arrivals, departures and so on. Since those presented performances are a source of income, it is appropriate to evaluate these indicators in the terms of financial indicators. Economic performance monitoring is the top priority of the ICAO, which developed the tracking algorithm of the airlines costs due to the achievement of uniformity.

The biggest benefit of this chart is the distribution of tracking of the economy at three levels i.e., starting with general financial statements (level 1), via tracking through the centres (level 2) to the level of realisation of the operational processes (level 3 – the lowest).

3 Economic regulations and determination of prices for air traffic control services

Prices for the air traffic services are determined on a purely cost basis (cost-relationship). As previously stated, a number of rules and customs is applied in their creation, presentations, regulations and changes. Most of them are formalized in the documents of ICAO, EUROCONTROL or EU. The main principles of the cost basis determination of the both types of air traffic services are described in ICAO document „Policies on Charges for Airports and Air Navigation Services" - Doc. 9082/7 and also in the EC Regulation no. 1794/2006. Clear rules defining the form and the structure of the cost basis determination are included in the document of the Eurocontrol „Principles for Establishing Cost Base for Route Facility Charges and the Calculation of the Unit Rates", which is mandatory for all member states of this organisation. This document is exclusively aimed on the en-route services. Eurocontrol organizes multilateral consultative process. Users can ask there for the

applied principles used in the cost basis calculation and for the additional explanation. In the case of permanent doubt or belief that cost basis is set too high, bilateral consultative process is following. The main organisation which represents the airlines in this aspect is IATA. The single format is applied for the cost basis; unfortunately there is no defined content of the specific items. Neither mentioned EC Regulation defined the definitions of en-route, approach and aerodrome control services. That is the reason, why some aspects such as approach control service is attributed to the one of the cost basis in the different ways in the different countries.

3.1 Cost basis and the principles of the price determination for the services of ANSP

ANSP cost basis for the calculation of en-route and approach services presents the sum of all costs, invested into these services in a calendar year. As mentioned in the previous chapter, a major problem in the cost basis calculation is the question of the allocation of the specific cost shares (cost allocation) to the specified service in the cases, when specific costs cover the services for the different users. Another issue is the optimization of the individual cost items. In accordance with Eurocontrol, a very important rule so called over-under recovery principle is applied for the calculations of the cost basis in the specified calendar year. This principle means, that for lower/higher than expected sales in the year $N - 2$ (for example: year 2011 included under/over recovery for the year of 2009) this difference is added or subtracted for the cost base calculation for the planned (next) year. It limits mainly the problem between the providers and the users, which could arise due to the differences in the assumption of increase/decrease of traffic and increase/decrease of the specified operations cost. Logically, there remains the problem of different opinions on absolute amount of the operational and investment cost. The cost basis consists of the national air traffic services costs, Eurocontrol costs (in the case of the en-route services), over/under recovery of previous years and the profit range. In the terms of the ANS providers, the cost of services is calculated as a division of so called cost basis (cost base) and the total number of performance units (traffic units), expected in the next period, which is the next calendar year. ANS provider covers its costs associated with the services by this way and also ensures a reasonable profit. Price is calculated separately for each type of the service i.e., en-route, approach and aerodrome control service, which are corresponding costs assigned to. Each of the prices is charged separately, has a different performance unit and so far also the different authorization procedures. Performance units are the basic elements of the calculation of the price, charged to the airlines for air traffic services. For the en-route service, the performance unit is so called over-flight unit (service unit). It is the square extraction of the maximum take-off weight divided by fifty. The amount of the charges depends on the maximum take-off weight (MTOW) and the length of the flight:

$$\sqrt{MTOW}/50$$

(1)

For example to the 1st of the March 2013, the over-flight rate is 60, 92 € for SR, 45, 80 € for CR, 36, 20 € for the Poland, 41, 90 € for the Hungary and 96, 95 for the Switzerland. As an example, charges for the air traffic services for the flight from Barcelona - Copenhagen are € 1,571.15 for the Airbus A320 (77 tons – factor 1, 24).

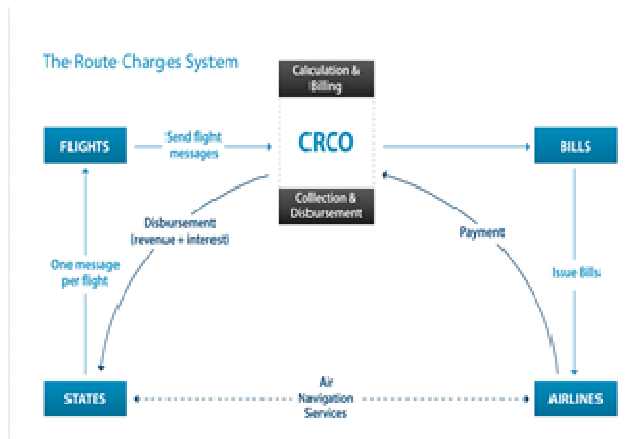


Figure 1 En-route charging system

Between the users themselves and between the users and the ANS providers, a fierce debate are kept, whether this calculation system is in accordance to the rule of the price relationship to the actual costs. Operators of larger aircraft types advocate the philosophy, that an important factor is the time spent in the airspace of specified ANSP rather than the weight and that the jet aircrafts with higher MTOW are usually faster, and the time spent in the system is lower, so they should pay the lower prices for the services. Operators of smaller aircrafts and usually also ANSP are of the opinion that the operation of all aircraft sizes and the function of the whole site of air transport by smaller aircrafts have to be ensured also outside of the main airport. The reality is, that in the case of weight criteria refusal, the charges would increase for smaller aircrafts.

The amount of the charges for en-route services in the individual member states formally approves bills and collects the Eurocontrol in accordance to multilateral convention on en-route charges, which is approved by the majority of the European states. For service users, this means one invoice per month in one currency. Price for the approach or aerodrome control service is collected by the air navigation services providers, either on their own or in accordance to special bilateral agreement by Eurocontrol. Performance units for approach and aerodrome control services exist in several variants.

3.2 Productivity and performance of ANS providers

Due to the monopolistic status of ANSP and their ability to put all of their costs into the cost basis and then to get them paid, the question of optimization of their productivity and the performance is of vital importance. In the absence of the market economy environment, it is necessary to use the mechanisms of the continuous optimization of the internal processes within every ANSP and simultaneously to compare the productivity and costs of the specific ANSP. Like in the other economical comparisons, the main problem is the question of the comparison criteria selection and the ability to consider the differences in the operation conditions and economic operation of these companies. The product of the ANS providers is narrowly focused and relatively homogenous. We could logically expect that their performance will be very similar. This is not so in the practice, so the performance benchmarking is a requirement that is respected not only by ANS providers but also by the users (airlines) and recently by EC.

The comparison of financial and economic efficiency and the setting of the goal is one of the main benefits for the European system as a whole and for ANS providers themselves.

An ANS provider has fairly limited possibilities, how to influence the financial cost effectiveness in the specified year and that is the reason of high proportion of the fixed costs. Suggestibility of the costs is possible in the longer term, which is specified by the validity of collective agreements and the period of assets depreciation (buildings and technological devices). The influencing of trends of the main cost components is important and perhaps the only mean of the financial and economic efficiency management of the ANS providers. However, these trends have to be known and estimated. The main approach consists in strong, transparent, independent evaluation and benchmarking of performances and setting of the goals of the individual ANSP.

Conclusion

ANS providers must consider their economic decisions, because they are the subjects of economical regulations. The quality and the price of the services is the determining factor of selecting the ANSP by the airlines nowadays. ANS providers are able to achieve this by the two factors. On the one hand, it is by way of reducing company total costs to avoid raising prices for provided services, and on the other hand, it is the investment into the improving the quality of services. These might be contradictory measures, but they are closely related and they form basis of success and further development of these companies. It is never easy to achieve the stated results and needs more time. Therefore, constant monitoring individual indicators and the trends of development are required on the part of ANSP so as to be capable of taking towards improvements and efficiency of the operations. However some factors are still difficult to influence, for example geographical location or the

company, which depend on the length of the period of operation in the field of air traffic services provision.

Bibliography

1. PRŮŠA, Jiří a kol.: Svet leteckej dopravy, Galileo Slovakia s. r. o, 2008.
2. Manual on Air Navigation Services Economics, Doc. 9161, Fourth Edition, ICAO. Available on: http://www.icao.int/icaonet/dcs/9161/9161_en.pdf
3. Policies on Charges for Airports and Air Navigation services, Doc. 9082, 8th Edition, ICAO, 2001. Available on: http://www.icao.int/icaonet/dcs/9082/9082_8ed_en.pdf
4. ORBÁNOVÁ, D., VELICHOVÁ, Ľ.: Podniková ekonomika 3, SPN, 2008, ISBN 978-80-10-01633-4

Summary

Planned growth of air traffic requires the air traffic control to adjust its structural, economic and technological basis according to new trends in this field. Air navigation services providers will present important and attractive element in the structure of national economies due to dynamics of the process associated with constant growth of air traffic. We describe the economic system of Air navigation services providers, fees determination system and regulatory measures in this report.

Keywords:

air navigation services, economic aspects, air traffic, regulation

Authors' Adresses

Ing. Juraj Vagner
Technická univerzita v Košiciach, Letecká fakulta
Katedra letovej prípravy
Rampová 7, 041 21 Košice
e-mail: juraj.vagner@tuke.sk

Ing. Edina Pappová
Technická univerzita v Košiciach, Letecká fakulta
Katedra manažmentu leteckej prevádzky
Rampová 7, 041 21 Košice
e-mail: edina.pappova@tuke.sk

Manažment a nadväzujúce pojmy, prístupy k ich triedeniu a vybrané súvislosti

Management and related concepts, approaches of classification and the selected connection

Peter VARHOLÁK

Úvod

Manažment je pojem, ktorý má mnoho významov, interpretácií. Má svoju históriu v reálnom svete, je teda spojený s časom a priestorom. Je kultúrne podmienený a teda má svoje podoby v rôznych kultúrach, rôznych oblastiach sveta, v chápaní rôznych národov, organizácií, jednotlivcov. Je spájaný s najrôznejšími oblasťami ľudskej pôsobnosti. Je spájaný s ľuďmi, ale i vecami hmotnej i nehmotnej podstaty. Jeho uplatňovanie je závislé na minulej skúsenosti, dosiahnutých vedomostiach, situácii, psychike, emócii, motivácii, stimulácii, duševnej i fyzickej kondícii, odhade, prognóze, intuícii, riziku, neistote, nátlaku a pod. O niektorých súvislostiach manažmentu a jeho atribútov¹ v časopriestore sa možno dočítať v početných prameňoch².

1. Manažment a ďalšie pojmy v názvoch vedeckých žurnálov

V názvoch významných vedeckých publikácií sa v integrovanej podobe spravidla skrývajú podstatné informácie, ktoré charakterizujú príslušnú oblasť záujmu vedeckej a odbornej komunity, podstatné okolie, vstupy, predmet záujmu, výstupy, návrhy a odporúčania pre ďalší rozvoj súvisiacej problematiky ako aj presahy do iných hraničných oblastí. Vedecké publikácie v časopriestore sú taktiež svedectvom tikania hodín vedy, techniky a osobností, ktoré sú pre konkrétnu etapu

¹ MIHALČOVÁ, Bohuslava – PRUŽINSKÝ, Michal. 2006. O manažmente a manažovaní. Monografia. Ružomberok, Pedagogická fakulta KU, 2006. 241 s. ISBN 80-8084-122-5, ISSN 1336-2232

² VARHOLÁK, P. 2013. Motivácia od študenta po manažéra. Ružomberok : VERBUM – vydavateľstvo Katolíckej univerzity v Ružomberku, 2013. 162 s. ISBN 978-80-561-0045-5

spoločnosti charakteristické a zreteľné. Reagujú tak povediac na spoločenskú objednávku civilizácie, spoločnosti, štátov, organizácií, komunity. V názvoch, či skôr v absencii niektorých pojmov, však možno vystopovať aj to, čo príslušné komunity, štáty, organizácie nechcú alebo nemôžu zverejňovať, deklarovať, ozrejmosť, o čom možno nájsť početné príklady v minulej praxi.

Druhý stĺpec tab. č. 1 ukazuje pojmy 107 akademických časopisov týkajúcich sa manažmentu a ďalších súvisiacich pojmov z elektronického vyhľadávača Emerald³ a Scirus⁴ počas desaťročia 2000-2009.⁵

V 107 časopisoch (žurnáloch) sme zistili výskyt 66 relevantných pojmov (neuvažovali sme napríklad pojmy žurnál, spojky a pod.), ktoré boli použité celkom 281 krát. Priemerné využitie všetkých pojmov je teda približne 4,26.

Vyvstáva otázka, z akých pozícií a ako tieto pojmy triediť, rozčleňovať a opätovne kombinovať, aby nám poskytli čo najviac úžitku, napríklad formou vytvorenia východísk pre získavanie informácií. V zásade možno uvažovať o štyroch prístupoch:

- a) zoradovanie podľa frekvencie výskytu pojmu (pojmov) a vytváranie vrstiev (úrovní) s určitými percentuálnymi prahmi (princíp Pareto),
- b) zoradovanie podľa frekvencie výskytu pojmu (pojmov) a vytváranie vrstiev (úrovní) s určitými štatistickými charakteristikami (napríklad odchýlkou, rozptylom a pod.),
- c) vytváranie podmnožín na základe dopredu definovaných skupín pojmov a ich skúmanie z pohľadu príslušností do jednotlivých úrovní stanovených v predchádzajúcich prípadoch (a, b) a na základe vzdialeností týchto pojmov z pohľadu štatistických charakteristík (odchýlka, rozptyl),
- d) kombináciou predchádzajúcich prístupov (a, b, c).

Pojmy v tab. č. 1 stĺpec 2 sú zoradené zostupne od najvyššej k najnižšej

³ Emerald s viac ako 40 ročnou existenciou je globálny vydavateľ spájajúci výskum a prax v prospech spoločnosti a spravujúci portfólio viac ako 290 časopisov a 2000 knižných titulov, 70000 článkov, predstavuje komplexné pokrytie manažmentu a doplnkových odborných predmetov

Dostupné na: <<http://www.emeraldinsight.com/products/journals/index.htm>>

⁴ Scirus je komplexný špecifický vedecky orientovaný vyhľadávač. Je zameraný na vedecké informácie. Je to veľmi dôležitý zdroj informácií aj pre nevedeckú literatúru, ktorá tiež obsahuje bibliografické údaje o odbornej literatúre. Vysiela svoje výsledky vedeckého vyhľadávania do databázy Scopus (abstrakty a citácie), týkajúce sa vedeckých výstupov výskumu po celom svete.

⁵ Stevens, E., Dimitriadis, S. Customer's Perceptions of their Relationship with a service provider: A preliminary Investigation of Purpose, Benefits and Costs. In: 2nd Biennial International Conference on Services Marketing. Conference Readings Book Proceedings. Orchestrating the Service Experience: Music to the ears of our customers. 4-6 November 2009. Thessaloniki, GREECE. ISBN 978-960-98740. Dostupné na: <<http://afroditu.uom.gr/2bic/document/2BIC%20-%20Conference%20Proceedings.pdf>>

frekvencií (počtu) pojmov vyjadrenej v stĺpci 3. V stĺpci 3 tejto tabuľky je uvedený celkový počet pojmov príslušný k pojmu v stĺpci 2 toho istého riadku. V stĺpci 4 je uvedený percentuálne vyjadrený počet pojmov z celkového počtu relevantných pojmov (z 281). V stĺpci 5 je uvedená akumulovaná hodnota v percentuálnom vyjadrení pojmov vrátane predchádzajúceho príspevku: druhému pojmu (medzinárodný) zodpovedá kumulovaná hodnota 9,25 % zo stĺpca 4 a 10,3 % zo stĺpca 5. A nakoniec 66. pojmu (stratégia) zodpovedá kumulovaná hodnota 0,36 % zo stĺpca 4 a 99,64 % zo stĺpca 5. S využitím tab. č. 1 stĺpca 6 je možné navrhnúť rozdelenie pojmov na skupiny s dosiahnutím jednotlivých percentuálnych prahov. V našom konkrétnom prípade je rozdelený na štyri skupiny (vrstvy, úrovne). Prvá vrstva je tvorená pojmami : **manažment, medzinárodný, zdravie**. Druhá vrstva je tvorená pojmami: **marketing, výskum, informácie, veda, služby, sociálny, technológie, podnikanie, prehľad, európsky, maloobchod, internet (počítače), ekonomika, priemysel, knižnica, zem (životné prostredie), prax, politika, organizácia**. Tretia vrstva je tvorená predovšetkým pojmami: výroba, kvalita, vzdelávanie, vývoj, logistika , právo, distribúcia, doprava, prevádzka a plán. A nakoniec štvrtá vrstva je tvorená predovšetkým pojmami: inovácia, banky, majetok, nákup, kultúra, vedenie, komunikácia, stratégia.

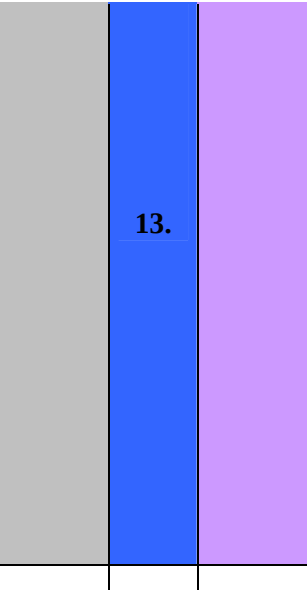
Vyplnenie stĺpca 7 je jednoduché. Počet skupín (vrstiev, úrovní) je vlastne daný počtom rôznych frekvencií pojmov uvedených v stĺpci 3. Rozptyl v každej skupine VAR=0. Vyplnenie stĺpca 8 je zložitejšie. Použijeme výsledky rozboru uvedené v tab. č. 2 a tab. č. 3.

V stĺpci 9 sú uvedené odkazy na príklady umožňujúce interpretáciu vybraných skupín pojmov (tab. č. 4, tab. č. 5, graf č. 1, graf č. 2).

Tab. č. 1 Pojmy v svetových žurnáloch o manažmente a súvisiacich pojmoch

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Pojmy	Počet	%	%	Pareto	VAR		Iné
					4 úrovne	0	u _i	prík.
						13 úrov.	3 úrovne	
1	Manažment	29	10,3	10,3	1.	1.	u ₁ =2	Tab.
2	medzinárodný	26	9,25	19,58		2.		
3	zdravie	26	9,25	28,83		2.	3.	
4	marketing	14	4,98	33,81	4.			
5	výskum	13	4,63	38,43	5.			
6	informácie	10	3,56	41,99	6.			
7	veda	8	2,85	44,84	7.			
8	služby	7	2,49	47,33				
9	sociálny	7	2,49	49,82				
10	technológia	7	2,49	52,31				

11	podnikanie	6	2,14	54,45	2.	8.	u ₃ =3,37	4	
12	prehľad	6	2,14	56,58		9.			
13	európsky	5	1,78	58,36					
14	maloobchod	5	1,78	60,14					
15	internet (počítače)	5	1,78	61,92		10.			
16	ekonomika	5	1,78	63,7					
17	priemysel	4	1,42	65,12					
18	knižnica	4	1,42	66,55					
19	zem, životné prostredie	4	1,42	67,97					
20	prax	4	1,42	69,4					
21	politika	4	1,42	70,82					
22	organizácia	4	1,42	72,24	3.	11.		Tab. 5	
23	výroba	3	1,07	73,31					
21	krajina	3	1,07	74,38					
25	ľudia	3	1,07	75,44					
26	cestovný ruch	3	1,07	76,51					
27	kvalita	3	1,07	77,58					
28	vzdelanie	3	1,07	78,65					
29	obzory	3	1,07	79,72					
30	prevencia	3	1,07	80,78					
31	vývoj	3	1,07	81,85					
32	logistika	3	1,07	82,92					
33	zákon	2	0,71	83,63		12.			
34	distribúcia	2	0,71	84,34					
35	chudoba	2	0,71	85,05					
36	zákazník	2	0,71	85,77					
37	doprava	2	0,71	86,48					
38	operácie	2	0,71	87,19					
39	rozhodnutie	2	0,71	87,9					
40	metódy	2	0,71	88,61					
41	vzťahy	2	0,71	89,32					
42	zmena	2	0,71	90,04					
43	plán	2	0,71	90,75					
44	zásobovanie	2	0,71	91,46					
45	moderný	2	0,71	92,17					
46	dieťa	2	0,71	92,88					
47	zabezpečenie	1	0,36	93,24	4.			Graf 1	
48	správa	1	0,36	93,59					
49	šport	1	0,36	93,95					
50	inovácia	1	0,36	94,31					

51	banky	1	0,36	94,66		Graf 2
52	vlastníctvo	1	0,36	95,02		
53	expert	1	0,36	95,37		
54	pomoc	1	0,36	95,73		
55	dovolenka	1	0,36	96,09		
56	doma	1	0,36	96,44		
57	telekomunikácie	1	0,36	96,8		
58	kúpa	1	0,36	97,16		
59	ženy	1	0,36	97,51		
60	les	1	0,36	97,86		
61	podpora	1	0,36	98,22		
62	kultúra	1	0,36	98,58		
63	vedenie	1	0,36	98,93		
64	komunikácia	1	0,36	99,29		
65	dospievajúci	1	0,36	99,64		
66	stratégia	1	0,36	100		
spolu 66		281	100			

Zdroj: vlastné spracovanie

Tab. č. 2 Rozdelenie do skupín pojmov na základe rozptylu VAR (EXCEL)

Počet pojmov a rozptyly podskupín													
N	1	3	4	5	6	7	10	12	16	22	32	46	66
1	0	2	33,19	45,04	56,22	64,86	70,81	69,52	64,90	57,45	47,83	39,18	31,92
4			0,00	0,25	2,89	5,69	7,67	8,00	8,40	8,45	8,18	7,83	7,54
5				0,00	2,25	4,22	4,89	5,00	5,33	5,56	5,64	5,66	5,74
6					0,00	1,00	1,36	1,63	2,25	2,83	3,34	3,76	4,17
7						0,00	0,19	0,47	1,09	1,71	2,32	2,84	3,37
10							0,00	0,22	0,53	0,90	1,35	1,82	2,35
12								0,00	0,16	0,43	0,82	1,28	1,82
16									0,00	0,12	0,37	0,74	1,23
22										0,00	0,08	0,33	0,72
32											0,00	0,06	0,31
46												0,00	0,05
66													0,00

Zdroj: vlastné spracovanie

Legenda: N poradie pojmu v tab. č. 2.

Pre rozbor použijeme funkcie VAR a AVERAGE (EXCEL). Funkcia VAR používa nasledovný vzorec:

$$\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n}$$

kde $\bar{x}$ je stredná hodnota vzorky AVERAGE(číslo1;číslo2;...) a n je veľkosť vzorky.

Všetky tri pojmy 1 - 3 v tab. č. 2 majú rozptyl VAR=2, štyri pojmy 1 - 4 majú rozptyl 33,19 a pojmy 1 - 66 majú rozptyl 31,29. Takže prvú skupinu by mohli tvoriť pojmy 1 - 3. Ďalšia skupina môže byť tvorená pojmami 4 - 6 - s rozptylom 2,89. Následne, ďalšia skupina pojmov 7 - 32 má rozptyl 2,32 alebo 7 - 46 má rozptyl 2,84 alebo 7 - 66 má rozptyl 3,37. Keďže možností rozdelenia súboru pojmov 1 - 66 tab. č. 1 sú viaceré, v tab. č. 3 sú naznačené vybrané možnosti rozdelenia týchto pojmov do skupín pomocou výpočtov rozptylu. Pre poradie variantu M=1 dostávame známe rozdelenie uvedené v tab. č. 1 stĺpci 7. VAR=0 pre všetky skupiny 1 - 13. Druhý variant M=2 predstavuje tri skupiny pojmov:

1. skupina pojmov 1 - 3, rozptyl $u_1=2$,
2. skupina pojmov 4 - 6, rozptyl $u_2=2,25$,
3. skupina pojmov 7 - 66, rozptyl $u_3=3,37$.

Tretí a štvrtý variant sú uvedené v tabuľke ďalej.

Ak porovnáme varianty pre M 1 až 4 pomocou rozptylov ich skupín, tak najlepšie (triviálne) riešenie je variant pre M=1, $U_1=0$, zobrazené v stĺpci 7 tab. č. 1 a druhé najlepšie riešenie je variant pre M=2, $U_2=0,32$, zobrazené v stĺpci 8 tab. č. 1.

Tab. č. 3 Možné skupiny pojmov získané pomocou rozptylu pojmov v skupine a zhodnotenie variantov podľa rozptylu skupín jednotlivých variantov

Triedenie pomocou rozptylu – VAR (EXCEL)														
M	U _i	1	3	4	5	6	7	10	12	16	(17) 22	32	(33) 46	66
1	0	1	2 - 3	4	5	6	7	8 - 10	11 - 12	13 - 16	17- 22	23-32	33 - 46	47 - 66
2	0,32	2		2,89		3,37								
3	0,98	2		2,89		2,32						0,24		
4	0,63	2		0,25		2,25				1,08				

Zdroj: *vlastné spracovanie*

Legenda: M - poradie variantu rozdelenia pojmov do skupín podľa rozptylov

U_i – rozptyl variantov pre M 1 až 4

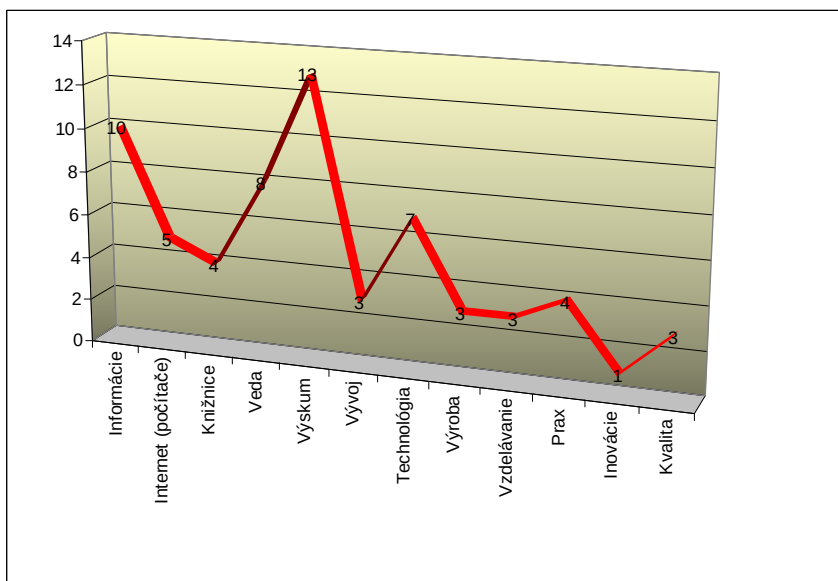
Pojmy z tab. č. 1 tvoria v našom prípade tri vrstvy. Prvá vrstva (tri prvé pojmy použité v názvoch žurnálov tvoria 28,83 % a sú to pojmy: manažment, medzinárodný, zdravie. Druhá vrstva (tri pojmy, frekvencia použitia v názvoch časopisov je 13,16 %) je tvorená pojmi: marketing, výskum, informácie. Prvých šesť pojmov, teda skupiny prvá a druhá tvoria 41,99 % pojmov. Tretia vrstva (60 pojmov, frekvencia použitia v názvoch časopisov je 58,01 %) sa skladá predovšetkým z pojmov: veda, služby, sociálny, technológie, podnikanie, prehľad, európsky, maloobchod, internet (počítače), ekonomika, priemysel, knižnica, zem (životné prostredie), prax, politika, organizácia, výroba, kvalita, vzdelávanie, vývoj, logistika, zákon, distribúcia, doprava, operácie, plán, inovácie, banky, majetok, nákup, kultúra, vedenie, komunikácia, stratégia.

Tab. č. 4 Pojmy spojené s manažmentom týkajúce sa ľudí a ich rolí

Riadok	Pojmy	Počet	VAR	AVERAGE
1	Sociálny	7	0,00	2,67
2	Ľudia	3	4,00	
3	Zákazníci	2	4,67	
4	Deti	2	4,25	
5	Ženy	1	4,40	
6	Adolescenti	1	4,22	

Zdroj: vlastné spracovanie

Legenda: Tretí stĺpec vyjadruje v prvom riadku hodnotu rozptylu frekvencie (počtu) prvého pojmu (druhý stĺpec) a postupne každá nasledujúca hodnota v stĺpci predstavuje rozptyl frekvencie pojmov príslušného riadku a predchádzajúcich frekvencií predchádzajúcich riadkov (tie sú vždy v druhom stĺpci).



Graf č. 1 Zázornenie frekvencie vybraných pojmov

Zdroj: vlastné spracovanie

Pojmy v tab. č. 4 majú k sebe relatívne blízko, vo vzťahu k ústrednému pojmu manažment, by sme sa mohli domnievať, že manažment je výraznejšie sociálny.

Z grafu č. 1 plynie, že v skupine nadväzných pojmov dominuje výskum, informácie (ale nie sú to napríklad znalosti) a potom technológia. Vývoj a vzdelávanie sú na tom podobne, ale veľmi ďaleko od výskumu, a predstihuje ich prax (často počuť, že škola nepripravuje dostatočne pre prax). A na chvoste sú inovácie.

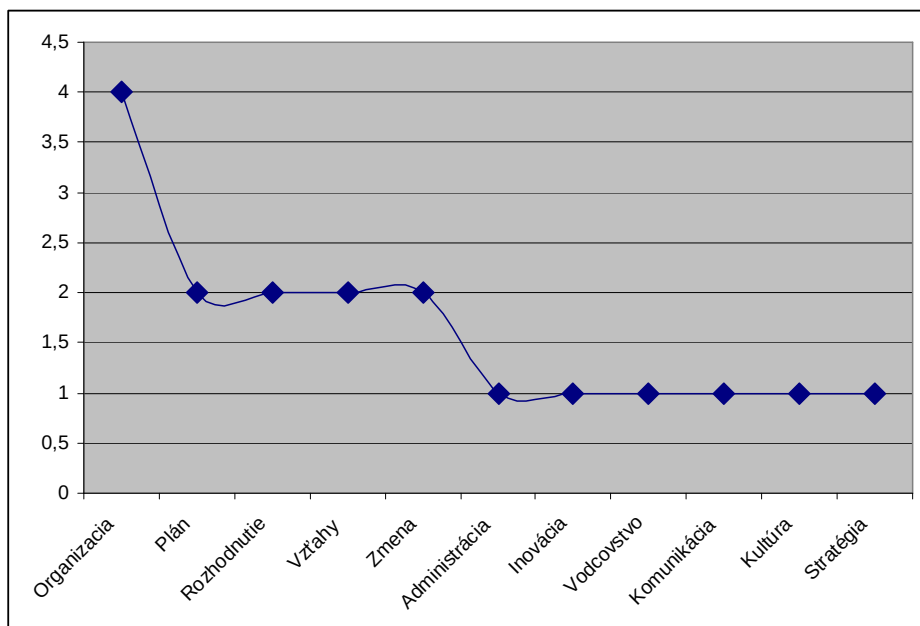
Tab. č. 5 Pojmy spojené s manažmentom týkajúce sa miesta a rozsahu

Riadok	Pojmy	Počet	VAR	AVERAGE
1	Medzinárodný	26	0,00	7,8
2	Európsky	5	110,25	
3	Organizácie	4	102,89	
4	Krajiny	3	91,25	
5	Doma	1	84,56	

Zdroj: vlastné spracovanie

Legenda: Ako v prípade tab. č. 4

Z tab. č. 5 vo vzťahu k ústrednému pojmu plynie, že manažment je najmä medzinárodný, až ďaleko potom európsky, potom je v organizáciách, krajinách a doma (pojmy v riadku 2 – 5 však majú rozptyl 2,19).



Graf č. 2 Znáznornenie frekvencie pojmov nadväzujúcich na pojem organizácia
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č. 2 ukazuje miernu dominanciu pojmu organizácia nad súvisiacimi pojmami, ktoré sú v organizáciách bežné a typické. Zaujímavé je, že pojem stratégia je medzi poslednými pojmami.

Záver

V článku sme sa venovali pojmu manažment a nadväzným pojmom, ktoré boli súčasťou vybraných vedeckých databáz v rokoch 2000 až 2009. Predmetné pojmy sme zatriedili podľa klesajúcich frekvencií výskytu v názvoch vedeckých žurnálov a následne rozdelili podľa dosiahnutého percentuálneho prahu ako aj podľa rozptylu. Uvedli sme súvisiace postupy, ktoré sa dajú relatívne jednoducho implementovať aj v iných podobných prípadoch. Na základe zatriedenia do skupín možno vstúpiť do procesu tvorby a spresňovania definícií pojmov súvisiacich s manažmentom (a marketingom). Pri hodnotení vzájomných vzťahov pojmov utvorených cielene, ako je uvedené v tab. č. 4 a 5 a grafoch č. 1 a 2 možno získať zaujímavé informácie, ktoré môžu tvoriť vstupy do problematiky skúmania vzťahov v miestnych alebo regionálnych podmienkach. Je zjavné, že v názvoch nie sú niektoré pojmy, ktoré by človek očakával (kríza, znalosť, snáď zamestnanie a pod.). Dosiahnuté poznanie inšpiruje k ďalšiemu skúmaniu.

Literatúra:

1. Handbook of Service Science. 2013. Editors - MAGLIO, P., P., KIELISZEWSKI, C., A., SPOHRER, J., C. New York, Dordrecht, Heidelberg, London: Springer, 2010. ISBN 978-4419-1627-3
2. MIHALČOVÁ, Bohuslava – PRUŽINSKÝ, Michal. 2006. O manažmente a manažovaní. Monografia. Ružomberok, Pedagogická fakulta KU, 2006. 241 s. ISBN 80-8084-122-5, ISSN 1336-2232
3. STEVENS, E., DIMITRIADIS, S. Customer's Perceptions of their Relationship with a service provider: A preliminary Investigation of Purpose, Benefits and Costs. In: 2nd Biennial International Conference on Services Marketing. Conference Readings Book Proceedings. Orchestrating the Service Experience: Music to the ears of our customers. 4-6 November 2009. Thessaloniki, GREECE. ISBN 978-960-98740 Dostupné na: <<http://afroditi.uom.gr/2bic/document/2BIC%20-20Conference%20Proceedings.pdf>>
4. VARHOLÁK, P. 2013. Motivácia od študenta po manažéra. Ružomberok : VERBUM – vydavateľstvo Katolíckej univerzity v Ružomberku, 2013. ISBN 978-80-561-0045-5

Summary

In the article we dealt with the concept of management and follow-up concepts, which were part of selected scientific databases from 2000 to 2009. Concepts were classified according decreasing frequency of occurrence in the titles of scientific journals and subsequently divided according achievement of the threshold as well as the variance. We introduced the related procedures that may be relatively easy implemented in other similar cases. Based on the classification into groups may join in the formulation and refinement of definitions of terms related to management (and marketing). When evaluating the relations between concepts, which are joining specifically, as shown in Tab. no. 4 and 5 and Chart. 1 and 2 can get interesting information which may constitute inputs into the issue examining relationships in local or regional conditions. It is obvious that in the names are not some terms that one would expect (crisis, knowledge, work, etc.). Achieved knowledge inspires further examination.

Kľúčové slová:

manažment, pojem, rozptyl, triedenie

Adresa autora:

Ing. Peter VARHOLÁK, CSc.
Katolícka univerzita v Ružomberku
Pedagogická fakulta
Katedra manažmentu, pracovisko Poprad
Nám. A. Hlinku, 034 01
Ružomberok (Slovensko)
e-mail: peter.varholak@ku.sk

Jaký je stav CSR aktivit v retailu drogistických řetězců v ČR?

What is CSR reality within Czech drugstores retail?

David VEJTRUBA

Úvod

Sociální zodpovědnost firem se stále častěji stává součástí firemní strategie (KPMG report)¹. Tato měření, ale proběhla zejména na top zahraničních subjektech. V České republice je tato oblast spíše zatím v začátcích a je doménou větších firem se zahraniční vlastnickou strukturou.

Koncept CSR ovšem prochází svým vývojem, který je v souladu s vývojem ve společnosti. Od jednoduché škály postačující si s definicí „korporátního občana“, přes větší specifičnost oblastí působení CSR (triplebottom koncept) po nutnost radikální změny vnímání CSR a jeho změnu na CSR 2.0. nebo jinak řečeno posun k CSV.

Retail je jednou z oblastí podnikání, kde zákazník má častou možnost / nutnost interakce, ale ukazuje výrazně méně rozvinutou implementaci CSR konceptu. Jedná se téměř výlučně o firmy s mezinárodní účastí, ale i tyto subjekty převážně kopírují ve větší nebo menší míře strategii mateřských společností.

Z pohledu spotřebitele je CSR sice komplikovaný koncept, ale jeho tvrzená atraktivita stoupá. Otázkou zůstává jaký přínos má CSR pro firmy ve světle postoje spotřebitelů k této tématice. Respektive jaký je princip interakce spotřebitel vs. firma / značka ve světle principu sdílené hodnoty

1 CSR koncept a konkurence schopnost firem

1.1 CSR koncept jeho vývoj v čase

O společenské zodpovědnosti firem (corporate social responsibility – CSR) se více hovoří od 50 let, kde spíše byla zvažována sociální zodpovědnost. Toto období asi nejlépe charakterizoval Carrol² ve své pyramidě sociální zodpovědnosti:

Tab. č. 1 Pyramida sociální zodpovědnosti

Ekonomická zodpovědnost	Vykazovat zisk
Legální zodpovědnost	Právo jako kodifikace co je správné a špatné
Etická zodpovědnost	Závazek dělat to co je správné, nepoškozovat druhé
Filantropie	Být dobrým korporátním občanem

Zdroj: (Carrol 1999)

Roku 1994 byla sociální zodpovědnost rozšířena John Elkingtonem³ ve smyslu oblasti zájmů podle principu triple bottom line

- profit – zisk (ekonomické),
- people – lidé (sociální),
- planet – planeta (environmentální)

Tento pohled samozřejmě prošel svým vývojem a značným skepticismem, jestli CSR v současné podobě dosáhne požadované změny. Respektive jestli CSR v současné podobě a rozsahu může pomoci? Statistiky ani pro Evropu nevykazují zásadní zlepšení situace ani v oblasti životního prostředí, sociální, fungování firem nebo zdraví (IMPACT 2013)⁴.

Nejen toto zjištění vedlo k nové formulaci definice CSR 2 generace (Visser 2010)⁵, tj. přidání další úrovně: obranné -> dobročinné -> propagační -> strategické -> **systematické**. Tento posun můžeme nazvat přechodem od CSR k společensky sdílené hodnotě (corporate shared value – CSV) neboli CSR 2.0. Jinými slovy cílem je mít CSR postoje zakomponované přímo v principech fungování firem, tj. využívat je systematicky při tvorbě hodnoty.

Tab. č. 2 Vývojové fáze CSR

Ekonomický věk	Fáze CSR	Způsob fungování	Klíčové médium	Cílový stakeholder
Zisk / chamtivost	Obranná	Ad hoc akce	Investice	Akcionáři, instituce a zaměstnanci
Filantropie	Charitativní	Charitativní programy	Projekty	Komunity
Marketing	Propagační	PR	Média	Veřejnost
Management	Strategická	Systém řízení	Kodifikace / manuály	Akcionáři a NGOs
Strategie	Systematická	Obchodní model	Produkty	Regulační org. a zákazníci

Zdroj: (Visser 2010)

Jako každý systém i tento své základní kameny / DNA, které začínají tvorbou hodnoty, díky správnému fungování společností. Tím může firma přispívat společnosti a ekologické integritě, viz tabulka dle Visser 2010.

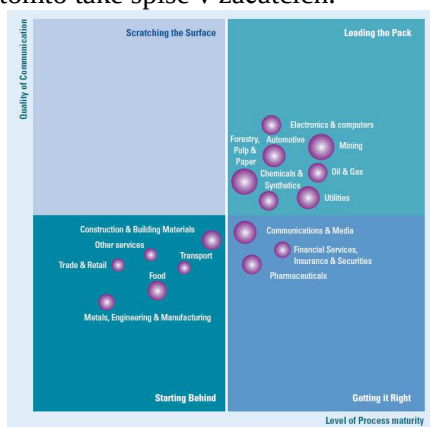
Tab. č.3. CSR 2.0. DNA

DNA	Strategické cíle	Klíčové ukazatelé
Tvorba hodnoty	Ekonomický rozvoj	Investice zdrojů Užitečné výrobky a služby Dostupné výrobky
Správné řízení	Efektivita společností	Leadership Transparentnost Etické postupy
Společenský příspěvek	Orientace zainteresovaných subjektů (stakeholder)	Filantropie Správný postoj k zaměstnancům Spravedlivost v dodavatelském řetězci
Ekologická integrita	Udržitelný ekosystém	Ochrana ekosystému Obnovitelné zdroje Nulová produkce odpadu

Zdroj: (Visser 2010)

1.2 CSR aktivity a motivace firem

Podle analýzy KPMG^{6,1} z roku 2005, 2008 a 2011 mezi 250 společnostmi z TOP 500 dle Fortune je stále CSR v mnoha odvětvích spíše v začátcích, včetně retailu. Náš region je v tomto také spíše v začátcích.



Obr. č. 1 Míra CSR dle oblasti podnikání

Zdroj: (KPMG 2011)

Určitě, ale vidíme posun v důvodech proč se věnovat CSR.

V roce 2008 to byly na

1. prvním místě etické důvody (69%)
2. následované ekonomický aspektem (68%),
3. inovacemi a vzdělávání se (55%)
4. a reputací nebo značkou (55%).
5. Prvních pět důvodů uzavírala motivace zaměstnanců (52%).

V následující vlně šetření již došlo k posunu důvodů ve prospěch oblastí přímo ovlivňující konečnou hodnotu pro zákazníky a společnost.

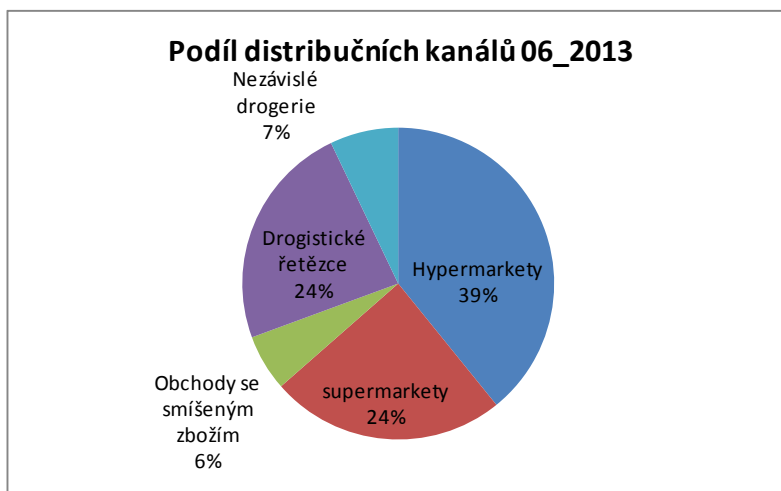
1. Na prvním místě figurovala **reputace nebo značka** (67%), která v roce 2005 nebyla s 27% ani mezi prvními 5 důvody.
2. Na druhém místě byli etické důvody (58%),
3. následovány motivací zaměstnanců (44%)
4. a inovacemi se vzděláváním (44%).
5. Ekonomické aspekty jsou na páté pozici (32%), kde v roce 2005 byly dokonce na prvním s 74%.

Výše uvedená data naznačují, že u TOP globálních společností dochází k reflexi nutných změn role CSR v podnikání. Na druhou stranu tyto společnosti jsou stále jen špičkou ledovce.

2 Společenská zodpovědnost v drogistickém retailingu

2.1 Struktura trhu drogistického zboží

Drogistické a kosmetické zboží se stále více prodává retailu než specializovaných prodejnách (drogistické řetězce a nezávislé drogerie). Specializované prodejny, ale vykazují meziroční růst okolo 5% (ACN retail audit 06_2013). Vliv na to má i vysoká koncentrace prodejen větších než 400 m², tj. hypermarketů (> 300 x) a supermarketů (>1350 x) v ČR. Mezi specializovanými prodejnami sledujeme další koncentraci trhu. V roce 2012 převzala společnost P.K.Solvent českou pobočku firmy Schlecker včetně jejich 142 prodejen. V tento moment je z pohledu tržeb největší společností DM Drogerie provozující 218 prodejen. Jako druhá je společnost pkSolvent s 350 vlastními prodejnami a 460 franšizovými prodejnami sdruženými v řetězci Drogerie Teta. Třetím hráčem na trhu je společnost Rossmannse 118 prodejnami. Dále na trhu operuje okolo 1400 nezávislých drogerií, včetně specializovaných prodejen barev a láků.



Obr. č. 2 Podíl distribučních kanálů

Zdroj: (AC Nielsen 06/2013)

2.2 CSR řetězců

Na společenskou odpovědnost řetězců se můžeme dívat podle principu tripplebottom line formulovanou Johnnem Elkingtonem podle oblasti zájmů:

- profit – zisk (ekonomické),
- people – lidé (sociální),
- planet – planeta (environmentální).

Tento přístup je i v souladu s Evropskou komisí. Jiným pohledem a více v souladu se současnými trendy je využití schématu DNA podle Visserse CSR 2.0. Budeme tedy sledovat tvorbu hodnoty, správné řízení, společenský příspěvek, ekologickou integritu.

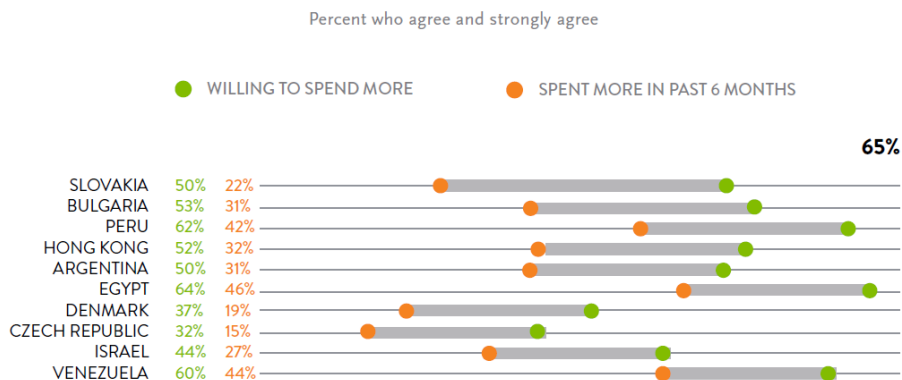
2.3 Odpovědný spotřebitel - globálně

Globálně se zvyšuje aktivace a společenská uvědomělost spotřebitelů z 45% v roce 2011 na 50% v roce 2013. Dříve to byla doména mladších ročníků (pod 30 let), ale v současnosti je zřetelný zvýšený příklon střední generace, např. skupina 40-44 let zvýšila svůj postoj z 38% na 50% během 2 let. (AC Nielsen 2013)⁷.

Na druhou stranu lze pozorovat určitý skepticismus v Evropě ve srovnání s ostatním světem. Ochota zaplatit více za výrobky nebo služby společensky odpovědných firem jsou regionálně významně odlišné:

- Blízký východ/Afrika 53%
- Asie / Pacifik 55%

- Latinská Amerika 49%
- Severní Amerika 35%
- Evropa 32%



Obr. č. 3 Srovnání skutečných a deklarovaných výdajů ovlivněných CSR

Zdroj: (ACN 2013)

Česká republika je na úrovni průměru Evropského regionu a čeští spotřebitelé patří mezi ty s největší disproporcí mezi deklarovanou ochotou kupovat zboží společensky zodpovědných společností / značek a skutečným chováním.

2.4 Odpovědný spotřebitel v ČR

Podle průzkumů společnosti IPSOS⁸ motivuje české spotřebitele zejména zodpovědnost v oblasti ekologické integrity a etického chování (značek, k zaměstnancům apod.) Ve srovnání s rokem 2011 zájem spotřebitelů poklesl z 60% na 54%. Podle segmentace společnosti IPSOS můžeme ¼ spotřebitelů vnímat jako společensky vysoce aktivní.

GRAF 1

Preference oblastí společenské odpovědnosti (aktivity CSR očekávané populací od velkých firem/lídrů trhu) – 5 nejčastěji zmiňovaných



Zdroj: Ipsos, CSR Research 2012, n=1031

Obr. č. 4 CSR očekávání spotřebitelů

Zdroj: (IPSOS 2012)

GRAF 2

Segmentace populace podle chování a osobního postoje k tématům CSR



Zdroj: Ipsos, CSR Research 2012, n=1031

Obr. č. 5 Segmentace populace podle postojů k CSR

Zdroj: (IPSOS 2012)

3 CSR a drogistický retail v ČR

K analýze aktivit specializovaných řetězců v oblasti společenské zodpovědnosti jsem použil dostupné informační zdroje (webové prezentace a závěrečné zprávy jednotlivých subjektů).

DM Drogerie

DM Drogerie je aktivní v mnoha oblastech CSR. Jde o dlouhodobou udržitelnost a umožnění zdravého životního stylu ve formě zvýšené nabídky BIO potravin a fair trade výrobků. Zároveň upřednostňuje dodavatele ze středoevropského regionu.

Environmentální aspekt lze sledovat nejen v nabídce tašek na vícenásobné použití místo jednorázových umělohmotných tašek nebo snižováním množství obalového materiálu, ale i ve snižování emisí CO₂ zapojením co nejvíce regionálních dodavatelů. Některé privátní výrobky obdrželi Analýzu ekoeфективности.

Součástí aktivit DM Drogerie je dobrovolnická práce jejich zaměstnanců na podporu ekologických a sociálně prospěšných aktivit. Dlouhodobě podporuje preventivní program Veselé zoubky.

Mateřská společnost sídlící v Německu je ještě více orientována na zapojení zákazníků a zaměstnanců do společensky zodpovědných projektů, pro které i vytvořila společnou komunikační platformu.

Rossmann

Rossmann vykazuje podporu vzdělávání zaměstnanců (Operační programy EU) a péči o zdraví zaměstnanců v rámci nadstandardních programů. Chod společnosti se řídí etickým kodexem. Ten je uplatňován i v rámci dodavatelsko odběratelských vztahů s výrobcí privátních značek Rossmann

Stejně jako DM Drogerie věnuje větší péči dětem. Proto podporuje hendikepované děti a novorozence od roku 2009 akcí Dětský úsměv. Rossmann je také zapojen v programu ŠIK (školní informační kanál), jenž se věnuje vzdělávání dětí.

Environmentální politika je zaměřena na snižování emisí managementem odpadového hospodářství. Tím se firma připojila v roce 2010 k Zeleným firmám.

Ve srovnání s mateřskou společností má v české republice menší prostor komunikace výrobků s přidanou hodnotou (fair trade).

Drogerie Teta

PK Solvent, provozovatel sítě Drogerií Teta je ryze česká soukromá firma. V tento moment je sociální zodpovědnost prezentována zejména etických kodexech a péči o zaměstnance a spolupracovníky v oblasti zdraví a vzdělávání.

Srovnání CSR aktivit

Pro srovnání společenské odpovědnosti v rámci retailingu drogistického zboží jsem použil členění DNA z CSR 2.0. podle Visserse. Z níže uvedeného

přehledu je zjevné, že mezinárodní společnosti mají podstatně vyšší míru zapojení CSR do firemní strategie.

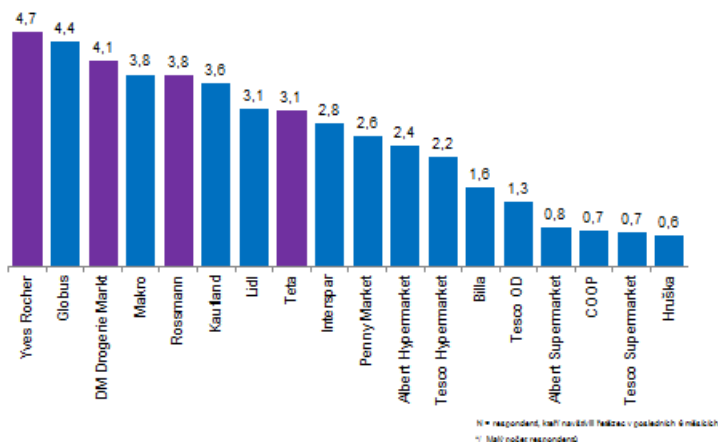
Tab. č. 4 Srovnání CSR aktivit drogistických řetězců v ČR

Oblast aktivit	DM Drogerie	Rossmann	Drogerie Teta
Tvorba hodnoty	• Fair trade výrobky • BIO potraviny, • Dobrovolné zapojení zaměstnanců do společensky odpovědných aktivit	• Vzdělávání zaměstnanců	• Vzdělávání spolupracovníků
Správné řízení	• Základní reporting	• Základní reporting • Etický kodex	• Etický kodex
Společenský příspěvek	• Veselé zoubky • Zapojení lokálních dodavatelů	• Dětský úsměv • ŠIK • Péče o zdraví zam. • Kodex pro dodavatele privátních značek	• Nadstandardní péče o zdraví zam.
Ekologická integrita	• Ekologické tašky, • Analýza Ekoefektivity • Snižování emisí CO2	• Snižování množství odpadu	•

Zdroj: (vlastní výzkum)

Několik prací poukazuje na souvislost mezi chováním / postoji společnosti a reputací / vírou ve značku (Barnes 2011)⁹. Jedná se o korelaci mezi legálními, zaměstnaneckými, ekonomickými a etickým postoji ve vztahu k víře značky. Analýza ukazuje výrazné spojení zejména na u ekonomického a zaměstnaneckého aspektu, ale celkově se jedná o multi dimenzionální pohled.

Podobnou hypotézu může evokovat i srovnání aktivit jednotlivých specializovaných drogistických řetězců a měření indexu důvěry společnosti INCOMA¹⁰ z roku 2013, kde DM drogerie dosáhla výrazně lepších výsledků ve srovnání s klíčovými konkurenty a zároveň nejvyšší úroveň společensky odpovědných aktivit. Tyto aktivity navíc vykazovali vysokou atraktivitu z pohledu etického spotřebitele.



Obr. č. 6 Důvěra ve značku

Zdroj: (DROGERIE 20013, INCOMA)

Závěr:

Společenská zodpovědnost je stále více se prosazující firemní strategie, která je adoptovaná zatím spíše nadnárodních společností. Je také více doménou B2B firem než firem operujících v oblasti B2C. Retailové společnosti jako typičtí představitelé této sféry jsou pouze v začátcích.

V posledních letech se v literatuře objevuje nový pohled na CSR ve smyslu sdílené společenské hodnoty. Tuto situaci umocňuje i zvýšený zájem spotřebitelů o CSR a jejich rostoucí nároky na jednotlivé společnosti a značky. CSR aktivity orientované na přidanou hodnotu může pozitivně ovlivnit důvěru ve značku a tím poskytnout konkurenční výhodu, viz. příklad DM Drogerie. Míra pochopení mechanismu vazby na CSR na důvěru ve značku a tím na ekonomické výsledky firmy je však stále spíše neprobádaná oblast.

Literatura:

1. KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011
2. Corporate social responsibility, Archie B Carroll, Business and Society; Sep 1999; 38, 3; ABI/INFORM Global

3. Elkington, J. 1994. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Strategies for Sustainable Development. California Management Review, 36(2): 90-100.
4. IMPACT Project report 2013, "Impact Measurement and Performance Analysis of CSR", EU project 2013
5. THE AGE OF RESPONSIBILITY, CSR 2.0 and the New DNA of Business, Wayne Visser, Journal of Business Systems, Governance and Ethics, Vol. 5, No. 3, p. 7, 2010
6. KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008
7. Consumers Who Care And Say They'll Reward Companies With Their Wallets, AC Nielsen, August 2013
8. CSR Research 2012, IPSOS tisková zpráva, 13.3.2013
9. Corporate Social Responsibility and its effects on Brand Trust, Aimie-Jade Barnes, July 2011, approved by the AUT Ethics Committee (AUTEC) on 16th September 2010, reference number 10/230
10. DROGERIE 2013 / INCOMA GfK závěrečná zpráva, Srpen 2013, INCOMA GfK, Kavčí Hory Office Park, Na Hřebenech II 1718/10, 140 00 Praha 4

Summary

Corporate social value is more and more embedded into corporate strategies, but its rather game of worldwide leading companies. Especially it is about B2B companies than end consumers oriented subjects. Retail is still on the beginning of the way.

Last years are reflecting need of structural change within CSR concept towards Corporate shared value. We also see increasing activity among consumers resulting in their higher CSR involvement. It influences either companies or brands in light of CSR. Therefore brands can benefit out of those activities in deeper consumer trust followed by better economic performance later on. This field has to be further researched to fully understand all interactions.

Klíčová slova:

retail, corporate social responsibility, consumer / shoppers relevance, retail performance

Adresa autora:

Ing. David Vejtruba

Vysoká škola chemicko– technologická v Praze, Fakulta chemicko-inženýrská, Ústav ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu

Technická 5, 166 28 Praha 6 – Dejvice

tel.: +0420 602 404 410

e-mail: david.vejtruba@seznam.cz

Consumer ethnocentrism phenomenon in the chosen European countries

Fenomén spotrebiteľov etnocentrizmu vo vybraných európskych krajinách

Elżbieta WOLANIN-JAROSZ

Introduction

Consumer is a very important individual in the social structure. From the point of view of economy he or she is the main market subject, who actively participates in the process of purchasing and consuming goods and services. Meaningful influence on consumers' behaviour on the market, except their psychological conditions, have external factors, which come directly from the surroundings. The existing value system, ruling customs, traditional forms of behaviour, information from the direct media transmissions as well as mechanisms and institutions which rule the contemporary economy.

Buyers, and in their market choices, pay attention to trends in consumption and more general phenomena, like for example consumption globalization or the opposing tendency-consumer ethnocentrism. Consumption globalization rests on "spreading identical or similar consumption models in supranational scale and creating global consumption culture. In turn, consumer ethnocentrism is reaction to the globalization, which is proceeding very fast and means that the people are aware and consequently prefer domestic products in relation to the foreign ones.

It should be stressed at this point that in the present market conditions, when the effects of economic crisis, which has influence on the world economy, crucial changes in consumers' behaviour can be observed. Consumers make decisions which depend on the adaptation to the new conditions. In these situations – of economic danger, ethnocentric tendencies are often particularly clear. The ethnocentric purchasers strongly stress their view about the economic danger (for example for domestic industry or agriculture) of buying imported products.

In the following article, an attempt has been made to explain the essence of consumer ethnocentrism, the research methodology of this phenomenon and the review of the chosen surveys conducted among the consumers from the European countries, paying particular attention to the Slovakian respondents.

1. The essence of ethnocentrism

The ethnocentrism term appeared in the beginning of XX century in social studies. The term was first introduced by an American ethnologist and sociologist William G. Sumner in 1906 year¹. He presented ethnocentrism in the context of natural ways of a human's behaviour in a group. He described the group as a natural formation, which consists of smaller subgroups and is characterized by certain relationships, neighborhood, covenant or trade relations, which connect them together and at the same time differentiate from other groups². Sumner claimed that members of a given group live peacefully, but relations with different groups (external ones) are usually based on a conflict.

On this theoretical basis Sumner described the ethnocentrism term as “a way of perceiving, according to which one's own group is the centre of everything and everything is judged and put at a certain place with reference to it”³. People, their attitudes, behaviour, and things are valued and judged by the prism of one's own environment. They praise their own culture but at the same time depreciate an outer group's culture.

However, American scholars - T. A. Shimp and S. Sharma brought the concept of ethnocentrism to the ground of marketing relations to the international scale. They were the first to define the term ‘consumer ethnocentrism’ and conducted wider empirical research in the USA, giving the beginning to the more detailed researches of this phenomenon in different countries of the world⁴. According to these authors consumer ethnocentrism is “a belief shared by consumers concerning obligation and morality of buying domestic products”⁵. Ethnocentric behavior of the customers concerns decisions connected to the choice, the purchase and the use of the domestic products. In practice it expresses in aware and consistent preference of the domestic products⁶. While ethnocentrically oriented consumers buy goods on the market, they follow not only economic (rational) or emotional factors but also the moral ones.

¹ M.N., Khan, S.R. Rizvi, Consumer Ethnocentrism: Relevance and Implications for Marketers, The Icfai Journal of Consumer Behaviour 2008, Vol. III, No. 1

² Ibidem

³ Ibidem

⁴ T.A. Shimp & Sharma, Consumer ethnocentrism: Construction and validation of the CETSCALE, Journal of Marketing Research 1987, No. 24(3), pp. 280-289.

⁵ Ibidem

⁶ A. Szromik, Etnocentryzm konsumencki – istota i uwarunkowania rozwoju, Marketing i Rynek 1998, nr 11, s.10

They definitely distinguish domestic products by rejecting foreign products at the same time⁷. They are convinced that buying and consuming the foreign products is immoral and wrong and the consumers who purchase these products harm economy, weaken it and indirectly destroy themselves.

However, non-ethnocentric consumers cannot see such feature of the product like the country of its origin. They usually make decisions rationally by buying the product which is the most profitable for them. This attitude expresses their orientation in favour of the product of its own, crucial to satisfy a certain need. It is defined as „consumptive cosmopolitanism”⁸. Consumers who consciously and consequently prefer foreign products represent a different category of attitudes. They can be called „internationalist”.

By summing the above considerations, from the point of view of the reaction of consumers on the domestic and foreign products the attitudes can be differentiated:

- preferring domestic products – ethnocentric consumers;
- preferring foreign products – internationalist consumers;
- lack of orientation where is the product from (preferences have its source in other features of the product) – cosmopolitan consumers⁹.

In their works S. Sharma, T. A. Shimp and J. Shin, stressed the fact that consumer ethnocentrism is the phenomenon which corresponds to economic patriotism in the sphere of consumption¹⁰. This tendency generally results from the feeling of national identity, care about the homeland and the fear of negative consequences of import for individuals, companies and the whole society.

2. The research methodology

The most important research tool, which serves to measure ethnocentric attitudes is elaborated by T.A. Shimp and S. Sharma's CETSCALE (Consumer Ethnocentric Tendencies Scale)¹¹. This instrument consists of 17

⁷ A. Szromik, Etnocentryzm konsumentki jako zjawisko społeczne i problem badawczy, w:] Konsument-Przedsiębiorstwo-Przestrzeń, CBIe, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998, s. 239.

⁸ Ibidem, s.240

⁹ K.Karcz, Międzynarodowe badania marketingowe. Uwarunkowania kulturowe, PWE, Warszawa 2004, s.248.

¹⁰ S. Sharma, T. A. Shimp, J. Shin, Consumer ethnocentrism: A test of Antecedents and Moderators, Journal of the Academy of marketing Science 1995, No. 1

¹¹ Shimp, T.A., & Sharma, S. (1987). Consumer ethnocentrism: Construction and validation of the CETSCALE, op. cit.

questions to which answers were marked on seven point Likert's scale, where 7 meant "I absolutely agree", however 1 "I absolutely disagree".

The points from individual questions are summed up and are between 17 and 119. In the first version CETSCALE was meant exclusively for the research done in the USA (most questions referred only to America). The scale was created to elaborate 180 open questions, which were asked to the group of 800 respondents¹². Next, in the result of consecutively conducted surveys a measuring instrument was perfected, which was the CETSCALE questionnaire. While the first research was being made, among 407 households, seven kinds of consumer orientations in regard to the foreign and domestic points were defined. In the result of the factor analysis the number of questions defining the size of ethnocentrism were reduced to 25. However, in the result of the next research, in which 302 households from Detroit, Denver and Los Angeles and 575 households from South Carolina took part, it turned out that 17 questions were trustworthy enough, what decided about the final capacity of the questionnaire¹³.

Shimp and Sharma also accepted the short version which consisted of 10- items and was characterised by high internal consistency and external accuracy¹⁴.

Occurrences of positive correlations which are highly crucial between CETSCALE and other tools measuring patriotism or politico-economic ethnocentrism are the proof that the scale is reliable¹⁵.

It is also worth mentioning at this point that on the basis of the information received from additional surveys accounting for a general importance of the CETSCALE, the results of the following scale were negatively correlated with other measures of confidence and consumers' preferences according to foreign products purchase¹⁶. Next, researches showed that "the origin of manufacturer played a much bigger role in case of high results and that the high results were a lot more deviated in the direction of preferring American products than those, which were imported from Europe or Asia"¹⁷. It has also been stated that even though high results were characteristic for the respondents from lower social classes and those, whose economic situation was directly at risk by the foreign competition. Anyway, the average rates and standard deviation for certain regions of the USA created in the following way: Detroit – 68,58 (25,96), Carolina – 61,28 (24,41), Denver – 57,84

¹² M.N., Khan, S.R. Rizvi, Consumer Ethnocentrism: Relevance and Implications for Marketers, The Icfai Journal of Consumer Behaviour 2008, Vol. III, No. 1

¹³ Ibidem.

¹⁴ T. A. Shimp & S. Sharma, (1987), Consumer ethnocentrism: Construction and validation of the CETSCALE, op. cit.

¹⁵ A. Szromnik A. Figiel, Etnocentryzm konsumentki jako bariera rozwoju i wymiany towarowej, [w:]Wybrane problemy handlu międzynarodowego 1997, materiały V ogólnopolskiej konferencji naukowej; Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1997, s. 129-140.

¹⁶ Ibidem, s. 136

¹⁷ Ibidem, s.137

(26,10), Los Angeles – 56,62 (26,37). In turn, in relation to the social classes, the highest score characterised the upper-lower class– 73,63, for the lower-middle class it was 64,02, the respondents from the upper-middle class answered on the level of 51,91¹⁸.

As it has already been mentioned before, the CET scale was designed and adapted exclusively to measure consumer ethnocentrism in American society at first. In order to adapt it to the needs of other countries the questionnaire was translated into a few foreign languages. Then, in order to eliminate any possible inaccuracies the foreign versions were translated into English again and tested on a chosen group of the respondents.

3. Consumers` ethnocentric attitudes in the chosen European countries - the review of the surveys which have been done so far.

A phenomenon of consumer ethnocentrism was first researched in the developed businesses, in which the consumer generally positively judge the quality and image of the domestic products and ethnocentrism is mainly based on emotional and patriotic intentions. The above mentioned CET scale, designed by Shimp and Sharma, was first used exclusively to measure consumer ethnocentrism in American society. However, in the next stage Netemeyer, Durvasula and Lichtenstein did validation of CETSCALE in Europe, first in 1991 year, on the territory of Germany and France¹⁹. The research gave the beginning to deepen analyses of this phenomenon in the international scale.

To the meaningful research on ethnocentrism, conducted also in the area of European market belong the surveys done directly by L. K Good and P. Huddleston in 1995 year²⁰. These scientists established that the summary of the CETSCALE value in relations to the general population, in the analyses period reached the result of 51,68 points, however for the Poles 69,19 points. (tab.1). In turn, two years later similar surveys among students from Russia were conducted S. Durvasula, C.J. Andrews and R.G. Neteyemer²¹ and they reached the CET scale rate for Russians on the level of 32,02 points. The received results confirm the thesis that the level of consumer ethnocentrism increases with age of the respondents.

¹⁸ D.G. Howard, Understanding How American Consumers Their Formulate Attitudes about Foreign Products, Journal of International Consumer Marketing 1989, No. 2, pp. 7-24

¹⁹ R. G. Netemeyer, S. Durvasula, D.R. Lichtenstein, "A cross-National Assessment of the Reliability and Validity of the CETSCALE", Journal of Marketing Research, Vol. 289, No. 3, pp.320-327 M.N., Khan, S.R. Rizvi, Consumer Ethnocentrism: Relevance and Implications for Marketers, The Icfai Journal of Consumer Behaviour 2008, Vol. III, No. 1

²⁰ L.K. Good, P. Huddleston, Ethnocentrism of Polish and Russian consumers: are feelings and intentions related, Int. Mark. Rev.1995, No. 12: pp.35-48.

²¹ S. Dursula, C.J. Andrews, R.G. Neteyemer, A cross-cultural comparison of consumer ethnocentrism in the United States and Russia, J. Inter. Consum. Mark. 1997, No 9, pp. 73-93.

The Steenkamp'a and Baumgartner's surveys from year 1998 are worth mentioning. They concern the measurement of ethnocentrism among Belgians, British people and Greeks. The average rate of CETSCALE appropriate for all of the groups oscillated around 30 points, which means that consumers of certain communities prefer imported products. Greeks changed their attitude in 2007 by receiving the sum of points from component survey questions on the level of 65,49²².

Attention should also be paid to the results of the direct interviews done by G. Balabannis'a in Czech Republic and Turkey. This scholar used a shortened version of the CETSCALE (10 questions and 5 point Likert scale) and received the following results: for the Czech respondents - 25,92 points and for the Turkish ones 24,02²³.

However, as far as the research conducted by Polish scientists are concerned, it should be mentioned at this point about the results of the direct interviews done A. Szromnik and A. Figiel in 2002 year on a non-representative sample of 552 students from 6 countries (Belarus, the Czech republic, Slovakia, Germany, Poland and the Ukraine). From the data in table 1 results that the lowest level of ethnocentrism was observed among the Ukrainian students (32,2 points), the highest, however, among German respondents (68,6 points)²⁴.

²² G. Chryssochoidis, A. Krystallis, P. Perreas, Ethnocentric beliefs and country-of-origin (COO) effect: impact of country, product and product attributes on Greek consumers' evaluation of food products, *Eur. J. Mark.* 2007, No. 41(11/12), pp. 1518-1544.

²³ G. Balabanis & A., Diamantopoulos, R. D. Mueller, T. C. Melewar, The impact of nationalism, patriotism and internationalism on consumer ethnocentrism tendencies, *Journal International Business Study* 2001, No. 32, pp. 157-175.

²⁴ A. Szromnik, A. Figiel, Porównanie w etnocentrycznej orientacji konsumentów w wybranych krajach Europy Środkowo-Wschodniej, [w:] *Handel Międzynarodowy* 2002, KHZ AE Kraków, s.581-590

Table 1 The CETSCALE research in the chosen countries of the world in years 1987-2008

Person who did the research	The country where it was done	The respondents` characteristics	The CET scale rate	Standard deviation
Good and Huddleston (1995)	Poland	General population	69,19	
	Russia	General population	51,68	
Dursula and others. (1997r.)	Russia	Students	32,02	12,47
Caruana (1996)	Malta	General population	56,80	18,20
Hult and others.	Sweden	General population		19,30
		Students	38,40	17,30
				18,50
Steenkamp and Baumgartner (1998)	Belgium	General population	28,70	9,21
	Great Britain	General population	30,29	9,47
	Greece	General population	37,84	7,39
	The Czech Republic	General population	*25,92	8,41
	Turkey	General population	*24,02	7,89
*Balabanis and others. (2001)		Students	49,6	20,2
	Belarus	Students	44,4	15,4
Szromnik, Figiel (2002)	The Czech Republic	Students	55,8	13,7
		Students	68,6	14,8
	Slovakia	Students	53,6	14,4
	Germany	Students	32,2	17,8
	Poland			
	Ukraine	General population	65,45	1,05
Chryssochoidis (2007)	Greece	General population	65,8	26,5
		General population	66,9	20,7
	Poland	General population	71,9	15,4
	Slovakia	General population	60,5	23,1
Wolanin, Szromnik (2012)	Hungary	General population	75,0	20,0
	Romania			
	Ukraine			

* 10 questions survey and 5-points Likert scale were used in the following research

The source: P. Teo, O. Mohamad, T. Ramayah, Testing the dimensionality of Consumer Ethnocentrism CETSCALE among a young Malaysian consumer market segment, *African Journal of Business Management* 2011, April, Vol. 5(7), pp. 2805-2816; E. Wolanin-Jarosz, Ethnocentric tendencies of Polish, Hungarian and Ukrainian consumers – the comparative analysis on the basis of direct researches [w:] *Studia Ekonomiczne. LA SOCIETE DE L'INFORMATION. PERSPECTIVE EUROPEENNE ET GLOBALE* (red) C. Martin, M. Jaciow, Zeszyty Naukowe Wydziałowe, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach 2013, nr 151; A. Szromnik, E. Wolanin-Jarosz, Etnocentryzm konsumencki w świetle badań Cetscale - studium porównawcze Polska-Słowacja, *Handel Wewnętrzny* 2013, styczeń -luty, s. 82-95;

It is also worth mentioning that the results of the research done by E. Wolanin-Jarosz and A. Szromnik in 2002 among the consumers living in the area which belongs to the component countries of Karpacki Euroregion²⁵. It turns out that the highest CETSCALE values were among people from Ukraine with 75,0 points, a little lower were Hungarians (71,9 points), the respondents from Poland and Slovakia reached about 66, however the lowest values were received by Romanians - 60,5 pkt.

4. Consumer ethnocentrism of the respondents from Slovakia in the light of the direct research

The following subsection concerns a detailed description of empirical studies about ethnocentric attitudes of Slovaks, about which it was mentioned in the previous chapter, done by the author of the following article. In the data analysis particular attention was paid to define the consumer ethnocentrism level and its conditionings.

The main source material was received thanks to direct interviews conducted in Koszyce, in the period: from 5 December 2011 year to 28 January 2012 year. The research sample was 400 respondents²⁶ chosen in the

²⁵ E. Wolanin-Jarosz, Porównanie postaw etnocentrycznych konsumentów polskich i rumuńskich - wyniki badań empirycznych, *Handel Wewnętrzny* 2013, maj-czerwiec, tom II, s. 129-138; A. Szromnik, E. Wolanin-Jarosz, Etnocentryzm konsumencki w świetle badań Cetscale - studium porównawcze Polska-Słowacja, *Handel Wewnętrzny* 2013, styczeń -luty, s. 82-95; E. Wolanin-Jarosz, Postawy etnocentryczne Polaków i Ukraińców w procesie podejmowania decyzji rynkowych, [w:] *The development of financial system of the countries of central and east Europe*, wyd. Narodowego Banku Ukrainy, s. 72-82,

²⁶ Wielkość próby spełnia wymogi reprezentatywności. Została ona obliczona na podstawie wzoru:

quota way. Quotas were - gender, age and education. As the measuring tool instrument CETSCALE questionnaire was used . It was translated into Slovakian language²⁷. The results of the questionnaire research were elaborated with the use of *STATISTICA 7.0*.

In order to do the intended task, the above mentioned CET scale was used. It consisted of 17 questions, to which the answers were marked on a seven point Likert scale. Summed points from the particular questions then, were between: from 17 to 119.

The results of the analyses showed that the average level of Slovakian consumers` ethnocentrism was 66,9 (table 1). It is a value, which exceeds half of the maximum sum of points from the individual questions. It can be assumed that the respondents from the Koszyce region show ethnocentric tendencies in their market choices.

Table 1 The average CETSCALE values for the Slovakian respondents

Country	CETSCALE				
	$\bar{x}$ (average)	Me (median)	S (standard deviation)	Min	max
Slovakia	66,9	66,0	20,7	17	119

The source: own elaboration on the basis of the conducted research

In the conducted research differences in the level of acceptance by the respondents of the certain questions included in the questionnaire were analysed²⁸. The Slovakian respondents in particular, that the highest number of points was given to the statement: “Slovakian products should be bought because they give employment to people from Slovakia” (5,18 points), “The whole import should be controlled” (5,07 points) and “We should purchase products manufactured in

$$n = \frac{\Pi(1-\Pi)Z_{\alpha}^2}{E^2}; \text{ gdzie } \Pi = \text{proporcja populacji, } E = \text{dopuszczalny błąd, } Z_{\alpha}^2 = \text{liczba}$$

odchyłeń standardowych

por. S. Mynarski, Praktyczne metody analizy danych rynkowych i marketingowych, wyd. Zakamycze, Kraków 2000, s.40

²⁷ In Rzeszów, the direct interviews have been conducted by the authors of the article and the respondents chosen to this aim.

²⁸ Szromnik, E. Wolanin-Jarosz, Etnocentryzm konsumencki w świetle badań Cetscale - studium porównawcze Polska-Słowacja, Handel Wewnętrzny 2013, styczeń -luty, s. 82-95

Slovakia instead of letting other countries get rich off us”(4, 52 points)”. However the lowest score was given by the respondents to the sentences: “Foreigners should not be allowed to put their products on our markets” (2,84 points) and "People from Slovakia, who buy products manufactured abroad are responsible for unemployment in this country” (3,04 pkt.).

The empirical studies also concerned defining the influence of demographic features on the level of consumer ethnocentrism of the respondents in Slovakia. ANOVA variance analysis was used to this purpose²⁹. The data from the table 3 indicate that there is not a crucial statistical difference in the CETSCALE value among women and men in the Koszycki region, even though the received values of the SCALE are higher in case of female respondents.

Table 2. Gender as a determinant of the CETSCALE value – the results of the ANOVA variance analysis

Gender	CETSCALE			
	N	$\bar{x}$	Me	S
a woman	207	68,2	67,0	19,1
a man	192	65,7	64,0	22,2
<i>P</i> ANOVA (test factor <i>p</i> of ANOVA variance analysis)	0,2196			

The source: own elaboration on the basis of the conducted research.

Similar relations were received by surveying the level of the respondents` education on the CET scale. The results of the analyses are in table 3. They very

²⁹ The variance analysis (ANOVA) is a statistical technique which serves to compare an average level of the numerical feature in a few populations. In this test zero hypothesis is put, according to which in all the compared groups the numerical feature , which is taken into consideration, has the same average level. On the basis of the value of the probability test *p*, appointed on the basis of the variance analysis test, the hypothesis can be rejected (if *p* is adequately low), what in fact means the influence of the grouping factor on the numerical feature. Por. A. Luszczewicz, T. Słaby, Statystyka z pakietem komputerowym STATISTICA Teoria i zastosowania (Statistics with a computer set. Theory and the usage). Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s 225, A. Zeliaś, Metody statystyczne, PWE, Warszawa 2000, s. 112-157

significantly show that there are no differences in the summary CETSCALE, in relations to three levels of Slovakian consumers' education.

Table 3. Education as a determinant of the CETSCALE value - the results of the variance ANOVA analysis

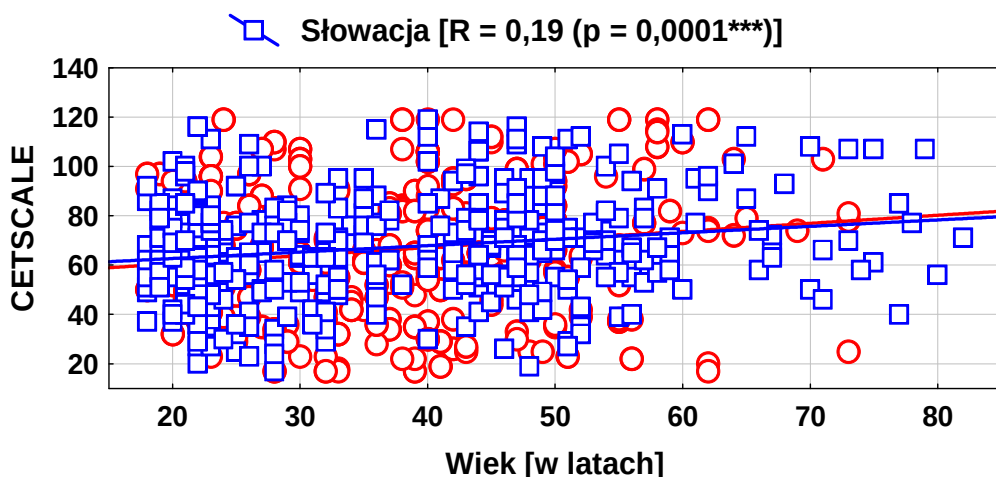
Education	Wartości CETSCALE			
	<i>N</i>	$\bar{x}$	Me	<i>s</i>
elementary and vocational	32	67,4	67,0	19,9
secondary and post-matura exam	214	67,6	66,5	20,5
higher	153	66,0	64,0	21,2
<i>P</i> ANOVA (test factor <i>p</i> of ANOVA variance analysis)	0,7651			

The source: own elaboration on the basis of the conducted research.

They present that the respondents with elementary and vocational education show very similar ethnocentric tendencies to the people who have secondary and higher education.

In the analyses dependencies – correlations between the consumers' ethnocentrism level and their age were defined. In order to define the strength of the connection between the researched features, linear correlation analysis was used³⁰. The results have been illustrated on the spread graph, where correlation R factor values along with the assessment of its statistical relevance (drawing 1). On the basis of the data it can be stated that age is the factor which influences certain, not big CETSCALE value growth.

³⁰ Correlation factor R is a rate which receives values in the range of -1 to 1. Absolute value of a factor gives evidence for the correlation strength and a sign of its direction. The results may and should be completed by the results of the relevance correlation factor (*p*): which would allow to assess if a dependency found in a sample is a reflection of a more general relation which is in the whole population, or is it a matter of coincidence.



Drawing 1. Age as a determinant of CETSCALE value – the results of the linear correlation analysis

The source: own elaboration on the basis of the conducted research.

Final remarks

As the presented above empirical studies showed, inhabitants of Slovakia as well as the consumers from other European countries show ethnocentric attitudes in their choices. In the light of comparisons of analyses conducted in the years 1997 - 2012 it can be stated that the ethnocentric orientation is getting stronger as far as shopping is concerned. In this place one question appears – can consumer ethnocentrism be a barrier in the development of exchange and international cooperation. Well, absolutely not. The results of the survey show that next to emotions, rational behaviour has crucial influence on the shopping decisions. However, it is worth mentioning that ethnocentric tendencies of the respondents should be taken into consideration in marketing strategies of companies, especially in the range of market segmenting or products positioning.

Bibliography:

1. BALABANIS G. & DIAMANTOPOULOS A. 2004. Domestic country bias, country-of-origin effects, and consumer ethnocentrism: A multidimensional unfolding approach. *Journal of the Academy of Marketing Science* 2004, 32(1),
2. BALABANIS G & DIAMANTOPOULOS A, MUELLER R., MELEWAR T. C. 2001. The impact of nationalism, patriotism and internationalism on consumer ethnocentrism tendencies, *Journal International Business Study* 2001, No. 32,

pp. 157-175.

3. CHRYSOCHOIDIS G., KRYSTALLIS A., PERREAS P. 2007. Ethnocentric beliefs and country-of-origin (COO) effect: impact of country, product and product attributes on Greek consumers' evaluation of food products, *European Journal of Marketing* 2007, No. 41(11/12)
4. DURVASULA S. ANDREWS C. J., NETEYEMER R. G. 1997. A cross-cultural comparison of consumer ethnocentrism in the United States and Russia, *J. Inter. Consum. Mark.* 1997, No 9
5. DURVASULA, S., ANDREWS, J.C., AND NETEMEYER, R.G. 1997. "A Cross-National Comparison of Consumer Ethnocentrism in the United States and Russia," *Journal of International Consumer Marketing*, 9 (4)
6. GOOD L.K., P. HUDDLESTON P. 1995. Ethnocentrism of Polish and Russian consumers: are feelings and intentions related, *Int. Mark. Rev.* 1995, No. 12
7. HOWARD D.G. 1989. Understanding How American Consumers Their Formulate Attitudes about Foreign Products, *Journal of International Consumer Marketing* 1989, No. 2
8. KARCZ K. 2004 Międzynarodowe badania marketingowe. Uwarunkowania kulturowe, PWE, Warszawa 2004.
9. KHAN M.N., RIZVI S.R. 2008. Consumer Ethnocentrism: Relevance and Implications for Marketers, *The Icfai Journal of Consumer Behaviour* 2008, Vol. III, No. 1
10. SHARMA S., SHIMP T.A., SHIN J. 1995. Consumer ethnocentrism: A test of Antecedents and Moderators, *Journal of the Academy of marketing Science* 1995, No. 1
11. SHIMP, T.A., & SHARMA, S. 1987. Consumer ethnocentrism: Construction and validation of the CETSCALE, *Journal of Marketing Research*, 24(3).
12. SINKOVICS R.R. 2002. International Business Research in Times of Structural Modeling: Is it Really that Simple to Transfer Scales?, *Proceedings of 28th European International Business Academy (EIBA) Conference, Athens 2002, Greece.*
13. SUMNER W. G. 1906 *Folkways: The Sociological Importance of Usages, Manners, Customs, Mores, and Morals*, Ginn & Company, New York 1906
14. SZROMNIK A. FIGIEL A. 1997. Etnocentryzm konsumencki jako bariera rozwoju i wymiany towarowej, [w:] Wybrane problemy handlu międzynarodowego 1997, materiały V ogólnopolskiej konferencji naukowej; Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1997
15. SZROMNIK A. 1998. Etnocentryzm konsumencki jako zjawisko społeczne i problem badawczy, [w:] Konsument. Przedsiębiorstwo. Przestrzeń. Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1998
16. SZROMNIK A., WOLANIN-JAROSZ E. 2013. Etnocentryzm konsumencki w świetle badań Cetscale - studium porównawcze Polska-Słowacja, *Handel Wewnętrzny* 2013, styczeń -luty
17. TEO P., MOHAMAD O., RAMAYAH T. 2011. Testing the dimensionality of

- Consumer Ethnocentrism CETSCALE among a young Malaysian consumer market segment, *African Journal of Business Management* 2011, April, Vol. 5(7)
18. WOLANIN-JAROSZ E. 2013. Ethnocentric tendencies of Polish, Hungarian and Ukrainian consumers – the comparative analysis on the basis of direct researches [w:] *Studia Ekonomiczne. LA SOCIETE DE L'INFORMATION. PERSPECTIVE EUROPEENNE ET GLOBALE*, (red) C. Martin, M. Jaciow, Zeszyty Naukowe Wydziałowe, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach 2013, nr 151
19. ZELIAŚ A. 2000. *Metody statystyczne*, PWE, Warszawa 2000.

The consumer ethnocentrism phenomenon in the chosen European countries.

Summary

This article discusses the nature of consumer ethnocentrism. Presents the research methodology of this phenomenon with particular emphasis on CETSCALE and a review of selected empirical studies conducted among consumers in the European market. Particularly focused on the analysis ethnocentric attitudes Slovaks.

It is worth emphasizing the rich source material used in this publication, which includes mainly the English literature.

Key words:

consumer ethnocentrism, CETSCALE questionnaire, empirical study

Address of author:

Dr inż. Elżbieta Wolanin-Jarosz

John Paul II Catholic University of Lublin/ Faculty of Legal and Economic Sciences
in Tomaszów Lubelski

The State Higher School of Technology and Economics in Jarosław

The Cathedral of Management and Organisation

Czarnieckiego 16, 37-500 Jarosław

Tel.: 04816/624 46 48,

E-mail: wolaninjarosz@neostrada.pl

<http://www.pwste.edu.pl>

Marketingowe instrumenty gospodarki nieruchomościami wykorzystywane w Jednostkach Samorządu Terytorialnego

Marketing real estate management instruments used in local administration

Aneta ZAREMBA - Katarzyna ORFIN

Wstęp

Marketing w gospodarce nieruchomościami Jednostek Samorządu Terytorialnego (JST) polega głównie na racjonalnej gospodarce nieruchomościami komunalnymi oraz aktywizacji przez władze lokalne rynku nieruchomości, w celu zachęcenia do inwestycji jak największej liczby inwestorów. Dlatego też bardzo ważnym działaniem każdej gminy, jest wypracowanie strategii marketingowej w zakresie gospodarki nieruchomościami gminy, co wymaga określenia przyszłej struktury gospodarczej gminy, identyfikacji terenów do rozwoju wybranych funkcji a także możliwości wykorzystania i zarządzania nieruchomościami komunalnymi. Według Ph. Kotlera marketing, w coraz większym stopniu staje się przedmiotem zainteresowania w organizacjach nienastawionych na zysk a zarządzanie marketingowe nabiera znaczenia zarówno w sektorach gospodarki, jak i poza nimi . Wprowadzenie reformy samorządowo-administracyjnej w znacznym stopniu zwiększyło odpowiedzialność organów samorządowych, za tempo i kierunki rozwoju gospodarczego terenów podlegających ich jurysdykcji. Rosnąca świadomość obywateli oraz ustawy regulujące pracę i kompetencje samorządów terytorialnych przypisują im odpowiedzialność za skuteczne rozwiązywanie wszystkich ważnych problemów, powstających na terenie ich funkcjonowania. Władze lokalne podejmując działania zmierzające do aktywizacji administrowanych terenów, kierują się w pierwszej kolejności potrzebami wspólnoty samorządowej, stanowiącej podstawowy wyznacznik ich działania. Realizacja działań zmierzających do zwiększenia aktywności gospodarczej administrowanych terenów odbywa się głównie poprzez odpowiednią stymulację gospodarki nieruchomościami za pomocą odpowiednich narzędzi marketingu mix. Bardzo duże znaczenie odgrywa racjonalne zarządzanie marketingowe, które polega głównie na racjonalnej gospodarce nieruchomościami komunalnymi oraz aktywizacji przez władze lokalne rynku nieruchomości w celu przyciągnięcia inwestorów. Najczęściej atrakcyjność lokalnych zasobów nieruchomościowych, zależy przede wszystkim od: sposobu ich wykorzystania, stanu prawnego oraz struktury własnościowej i rodzajowej. Władze

lokalne gminy posiadają różne instrumenty planistyczne, ekonomiczno-finansowe, prawno-administracyjne, za pomocą których, mogą wpływać na zmiany stanu, struktury i sposobu wykorzystania terenu. Przede wszystkim gminy prowadząc racjonalną politykę planistyczną podejmują działania planistyczne, które umożliwiają im, z jednej strony, określenie własnego potencjału, z drugiej strony pomogą w ustaleniu docelowych grup inwestorów, których gmina zamierza zachęcić do inwestowania na swych terenach oraz środków i instrumentów, za pomocą których zostaną oni poinformowani oraz zachęceni do inwestowania. Planując działania aktywizujące muszą zebrać wiele informacji oraz uwzględnić przede wszystkim: specyfikę terenów, warunki naturalne, charakter dotychczasowej gospodarki, stosunków własnościowych, demograficznych, zasobów mieszkaniowych, infrastruktury sprzyjającej rozwojowi biznesu, aktywnego potencjału gospodarczego, zasobów naturalnych, aktualnych i spodziewanych dochodów oraz możliwości i warunków pozyskiwania kapitału zewnętrznego.

Gospodarka nieruchomościami a strategia marketingowa Jednostek Samorządu Terytorialnego

1. Pojęcie marketingu w gospodarce nieruchomościami i rola gminy w działalności marketingowej

Wypracowanie strategii marketingowej gminy w zakresie gospodarki nieruchomościami wymaga, określenia przyszłej struktury gospodarczej gminy, identyfikacji terenów do rozwoju wybranych funkcji, a także możliwości wykorzystania i zarządzania nieruchomościami komunalnymi. Każda Jednostka Samorządu Terytorialnego posiada określony zestaw aktywów zawierających możliwości rozwojowe, do których należy zaliczyć zasoby kapitałowe, jak i pozakapitałowe. Ogólnie rzecz ujmując, do pozabilansowych aktywów gminy należy zaliczyć :

- specyfikę funkcjonowania i systemy zarządzania,
- aktualny wizerunek w świadomości potencjalnych inwestorów,
- naturalne walory (rzeźbę terenu, zbiorniki wodne, infrastrukturę kulturową),
- potencjał demograficzny (liczbę ludności, strukturę wg. płci, wieku, kwalifikacje, wykształcenie, aktywność zawodową), aktywność gospodarczą (liczbę, wielkość i strukturę przedsiębiorstw produkcyjnych, usługowych, infrastrukturę do prowadzenia działalności gospodarczych:, budynki, budowle, lokale, grunty itp.).

JST w planowanych działaniach aktywizacji może wystąpić, jako inwestor lub koordynator działań inwestycyjnych a planując działania inwestycyjne, powinna kierować się wagą inwestycji dla perspektywicznej zdolności zaspakajania potrzeb ludności oraz efektywnością ekonomiczną inwestycji. Ilościowe zmiany społeczno-gospodarcze zachodzące na administrowanych terenach, wywierają wpływ na zjawiska rynkowe i zmuszają gminy do poszukiwania skutecznych sposobów obsługi rynku, podporządkowanych zaspakajaniu i celowemu zaspakajaniu potrzeb.

Zasoby, potencjał i warunki funkcjonowania gminy oraz ulokowanie na jej terenie podmiotów gospodarczych stanowią, główne kierunki inwestycji komunalnych zmierzających do poprawy infrastruktury, a także mających zapewnić gminie przewagę konkurencyjną i stanowić zachętę dla potencjalnych inwestorów.

Gminy są bardzo ważnym uczestnikiem rynku nieruchomości, obok innych inwestorów instytucjonalnych i indywidualnych odgrywają istotną rolę na rynku nieruchomości. Zgodnie z ustawą o gospodarce nieruchomościami, nieruchomości gminy oraz związków gmin mogą być przedmiotem obrotu, czyli czynnym uczestnikiem rynku nieruchomości, tj. sprzedaży, zamiany, zrzeczenia się, oddania w użytkowania wieczystego, najmu, dzierżawy, użyczenia, oddania w trwały zarząd, obciążenia prawami rzeczowymi, wniesienia tytułem aportu do spółek, przekazania jako wyposażenia tworzonych przedsiębiorstw państwowych i komunalnych oraz jako majątek fundacji. Obrót nieruchomościami gminnymi odbywa się na zasadzie umów cywilno-prawnych (za wyjątkiem oddawania w trwały zarząd).

Biorąc pod uwagę fakt, że głównym i długookresowym celem działania każdej gminy, jest zrównoważony i trwały rozwój lokalny działania samorządu gminy w dziedzinie zarządzania nieruchomościami, muszą odbywać się według koncepcji rynkowej łącząc elementy planowania strategicznego z bieżącym zarządzaniem i działaniami proaktywnymi stymulującymi trwały rozwój gospodarczy. Bardzo ważnym zadaniem każdej gminy, jest kształtowanie ładu przestrzennego, racjonalna gospodarka nieruchomościami, ochrona środowiska i przyrody oraz gospodarka wodna ale również pobudzanie sektora prywatnego a zwłaszcza pozyskiwanie dla gminy inwestorów i kapitału. Stad, gminy realizują te zadania poprzez pozyskiwanie i przygotowywanie terenów w cele realizacji zadań publicznych podnoszących atrakcyjność gminy jako miejsca inwestycji oraz opracowanie ofert lokalizacyjnych dla inwestycji potrzebnych gminie.

2. Rynkowe instrumenty gospodarowania nieruchomościami w dyspozycji samorządu terytorialnego.

Samorządy lokalne posiadają szereg instrumentów gospodarowania nieruchomościami, które można byłoby podzielić na:

1. Instrumenty prawno-administracyjne, do których należą przepisy zawarte w
 - ustawie z 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym dotyczące przede wszystkim wydawania decyzji o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu,
 - ustawie z 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami dotyczące m.in. kwestii obrotu nieruchomościami, wywłaszczenia nieruchomości, prawa pierwokupu, tworzenia zasobu gruntów, przygotowania terenów pod zabudowę.
2. Instrumenty planistyczne - samorząd lokalny poprzez sporządzanie odpowiednich dokumentów planistycznych może wpływać na decyzje inwestorów co do lokalizacji przedsięwzięcia gospodarczego na określonym

terenie i w danej gminie. Należy wymienić wśród dokumenty planistycznych dokumenty o charakterze:

- strategicznym (strategia rozwoju gminy i studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego),
 - regulacyjnym (miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego).
3. Instrumenty ekonomiczno - finansowe w gospodarce rynkowej - władze lokalne poprzez regulowanie stawek podatków i opłat a także zwolnień i ulg (gminy posiadają pewien stopień swobody w ich ustalaniu) dla odpowiednich podmiotów gospodarczych wpływają na pobudzenie rozwoju gospodarczego.

Każda JST musi właściwie wpisać swoją politykę w zróżnicowany i wielorako uwarunkowany krajobraz gospodarczy, społeczny i środowiskowy ale przede wszystkim powinna trafnie i realistycznie zdefiniować cele zarówno krótko, jak i długookresowe. Cele JST dotyczące przyszłości, stanu jakichś rzeczy, które dla podmiotu działającego są pod jakimiś względami cenne, wyznaczają kierunek i strategię działania tego podmiotu, zmierzającego do spowodowania lub utrzymania tego stanu rzeczy. Najbardziej ogólnym celem JST jest zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty samorządowej, poprzez poprawę warunków funkcjonowania podmiotów gospodarczych i egzystencji osób fizycznych, zamieszkujących teren danej wspólnoty. Podstawowym warunkiem stałego i trwałego rozwoju, jest rozszerzona reprodukcja zaangażowanych kapitałów, a więc stałe zwiększanie potencjału gospodarczo-ekonomicznego administrowanych terenów. Cel ten wynika z natury oraz uwarunkowań prawnych funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego natomiast możliwości realizacji celu, wynikają jednak z możliwości rozwojowych konkretnych wspólnot samorządowych oraz ze związanych z realizacją celu potrzeb kapitałowych. Zróżnicowanie warunków działania JST ogranicza w znacznym stopniu możliwość uogólnienia tych celów. Gminy, planując działania zmierzające do aktywizacji gospodarczej podlegających jej terenów ustalają różnorodne cele, które z uwagi na wzajemne powiązania tworzą zbiór współzależnych elementów, zwany systemem celów JST. Stworzony system ma strukturę hierarchiczną, w której cele niższego rzędu wynikają z podziału celów nadrzędnych w zależności od stopnia ich złożoności i zróżnicowania środków jakie muszą być użyte do ich realizacji. Strategiczne plany rozwoju JST zawierają dwie kategorie celów: strategiczne, które wyznaczające kierunki rozwoju oraz cele operacyjne, które określające założenia, czas ich realizacji oraz osiągalnych wyników. Określenie celów stanowi wstęp do sporządzenia marketingowego planu rozwoju terenów, który ujmuje zarówno rzeczowe, jak i finansowe aspekty przyszłych kierunków rozwoju. Marketingowy plan rozwoju powinien przybrać formę atrakcyjnej oferty dla szerokiego grona potencjalnej oferty dla inwestorów zewnętrznych, a ze względu na konieczność uzyskania akceptacji zarówno wyborców, jak i reprezentujących ich radnych, powinien uwzględniać wszystkie czynniki wpływające na zrozumienie i akceptację proponowanych w nich działań. Marketingowy plan rozwoju JST, to zbiór decyzji podjętych w na podstawie

wszechstronnej analizy bieżącej i przewidywanej sytuacji ekonomiczno-gospodarczej, wskazujących pożądane cele rozwojowe i sposobów ich realizacji. Dlatego, jego struktura powinna zawierać zagadnienia wstępne, analizy i prognozy, właściwy opis przedsięwzięć i koncepcje kontroli podejmowanych działań.

Marketing mix w gospodarce nieruchomościami gmin

Strategia marketingowa, to ogóle zasady oraz wytyczne postępowania w określonych sytuacjach w perspektywie średnio i długookresowej. Wypracowanie strategii marketingowej w gospodarce nieruchomościami wymaga przede wszystkim określenie przyszłej struktury gospodarczej gminy (popytu nieruchomości na różne rodzaje działalności, przyszłych struktur zatrudnienia oraz najbardziej korzystnych funkcji), identyfikacji terenów do rozwoju wybranych funkcji i zagospodarowania przez określonych użytkowników, oraz możliwości wykorzystania i zarządzania nieruchomościami komunalnymi. I tak, w tworzeniu strategii marketingowej gminy, powinno się uwzględnić cztery podstawowe elementy strategii marketingowych: produkt, cenę, dystrybucję i promocję.

W przypadku tworzenia oferty nieruchomości dla inwestorów wyróżnić można wiele celów operacyjnych, wśród których do najważniejszych należy zaliczyć :

- sformułowanie polityki gminy w gospodarce nieruchomościami,
- tworzenie warunków dla zorganizowanej działalności inwestycyjnej na terenie gminy,
- zwiększenie dostępności terenów pod inwestycje,
- opracowywanie ofert dla inwestorów o nieruchomościach do zabudowy i zagospodarowania,
- przygotowywanie przetargów nieruchomości gminnych przeznaczonych do zbycia.

Niezbędna jest również klasyfikacja nieruchomości, ze względu na:

- rodzaj własności: nieruchomości prywatne, gminne, państwowe
- funkcje: mieszkaniowe, handlowo-usługowe, biurowo-administracyjne, produkcyjne, magazynowe, rekreacyjne, rolne, komunikacyjne.
- lokalizację ogólną w gminie (uwzględniając podział administracyjny).

Kluczowym zestawem instrumentów marketingowych tworzących strukturę marketingu mix, za pomocą których, kreuje się zarówno ogólne, jak i szczegółowe kierunki rozwoju gminy, lokalizację adresatów ofert, a także sposoby i zasięg promocji wartości gminnych jest:

- produkt i jego bezpośrednie wyposażenie,
- cena produktu i warunki transakcji,
- kanały dystrybucji służące do bezpośredniego i pośredniego doprowadzenia produktów do nabywców,
- promocje produktów i pozyskiwanie akceptacji.

Instrumenty marketingowe oddziaływania na rynek dzielą się na trzy wyraźne grupy. Pierwsza grupa instrumentów jest związana z produktem i jego ceną, druga z

jego sposobem sprzedaży, cyklem obiegu na rynku w sieci kanałów doprowadzających produkty do nabywców, trzecia z komunikowaniem się z nabywcami, a więc rozpowszechnianiem informacji i oddziaływaniem za pomocą środków i metod promocji .

Produktem w ujęciu sensu largo w marketingu jest wszystko, co można zaoferować na rynku – dobra materialne, miejsce, umiejętności człowieka, idea, organizacja, pomysł, itp, każda rzecz materialna lub niematerialna, zarówno korzystna jak i niekorzystna, tak zgodna z prawem, jak i z nim niezgodna, którą otrzymuje człowiek w ramach wymiany. Natomiast w ujęciu sensu stricto, mającym o wiele większe zastosowanie praktyczne i szerzej opisywanym w literaturze przedmiotu , zbiór produktów obejmuje :

- dobra materialne, nawet tak niezwykle, jak meteoryty z Marsa, piramidki rzekomo ostrzące żyłki, czy pochodzące sprzed tysięcy lat kości mamutów.
- usługi, świadczone zarówno na rzecz ludności, jak i jednostek gospodarczych i pozagospodarczych, także usługi niezbyt chlubnej proveniencji.
- prawa (i zobowiązania), np. prawo do patentu, zobowiązania wynikające z papierów wartościowych.

Produkt gminny, jako przedmiot marketingu gminnego charakteryzuje się małą podatnością na zmiany a dostosowanie produktu do potrzeb miejscowego środowiska jest czasochłonne zarówno z punktu widzenia technicznego, organizacyjnego i prawnego. W przypadku Jednostek Samorządu Terytorialnego pojęcie produktu zawiera te wartości, które stanowią trudno mierzalny zespół, np. naturalne walory - klimat, położenie, przyroda, wielkość rynku oraz elementy, które można określić, ocenić i dopasować do wymagań inwestorów, jak: zasoby ludzkie, możliwości transportowe lub organizacyjne umożliwiające inwestorom w sposób wszechstronny ulokowanie się w gminie.

Cena jest podstawowym warunkiem pozyskiwania nieruchomości, a także podstawowym atrybutem atrakcyjności nieruchomości rozpatrywanym przez inwestora. Uwarunkowania polityki cenowej JST umożliwiają im koncentrowanie się na :

- regulacji poziomu lub powstrzymywania konsumpcji oferowanych usług,
- przyciąganiu inwestycji,
- aktywizacji środowiska,
- zmniejszaniu deficytu budżetowego,
- wzrostu sprzedaży,
- maksymalizacji przychodów,
- maksymalizacji efektu społecznego,
- sprostaniu wymogom prawnym.

Tak sformułowane cele, mogą być realizowane za pomocą odpowiednio dobranych strategii cenowych, kształtowanych podczas złożonych procesów decyzyjnych. Dobra gminne kształtowane są przez szereg specyficznych czynników politycznych, społecznych itp., które tworzą podstawy wartościowania dóbr gminnych, dlatego też samorząd terytorialny powinien stworzyć atrakcyjną i

konkurencyjną strategię cenową dla inwestorów szczególnie potrzebnych w gminie poprzez różnorodną ofertę cenową nieruchomości:

- sprzedając nieruchomości po stosunkowo niskich cenach pod warunkiem spełnienia określonych przez gminy wymagań dotyczących profilu działalności czy remontu lub modernizacji budynku,

- przekazywanie nieruchomości w użytkowanie wieczyste,

- stosując odpowiednią politykę podatkową, poprzez stosowanie ulg w podatkach i opłatach lokalnych gmina oddziałuje na poziom inwestycji.

Poziom cen, jako instrument marketingu gminy może być określany przez władze gminy w celu zróżnicowania kosztów przedsięwzięć podejmowanych na terenie gminy dla różnego mniej lub bardziej preferowanych inwestorów z zewnątrz.

Dystrybucja wartości gminnych łączy się nierozzerwalnie z rozmieszczeniem działalności w przestrzeni, jak i dostępności zewnętrznej i wewnętrznej gminy. Jednostki samorządu terytorialnego działają w sferze usług publicznych, pozostając pod stałą kontrolą zarówno jednostek nadrzędnych, jak i społeczeństwa, dlatego muszą dołożyć wszelkich starań aby oferowane usługi docierały do konsumentów w odpowiednim miejscu i czasie. Osiągnięcie tego jest możliwe dzięki zaprojektowaniu sprawnego i wydajnego systemu dystrybucji. O wewnętrznej wartości systemu dystrybucyjnego w każdej Jednostce Samorządu Terytorialnego decyduje planowanie przestrzenne oraz sprawność systemów komunikacyjnych. Gminy, podejmując działania planistyczne, muszą posiadać wiele informacji, które umożliwią im z jednej strony, określenie własnego potencjału z drugiej strony pomogą w ustaleniu docelowych grup inwestorów, których gmina zamierza zachęcić do inwestowania na własnych terenach oraz środków i instrumentów, za pomocą których zostaną oni poinformowani oraz zachęceni do inwestowania. Wyróżniamy dwa sposoby docierania z ofertą do potencjalnych inwestorów: sposób bezpośredni i pośredni. Sposób bezpośredni to inaczej sposób indywidualny w urzędzie gminy, poprzez wysyłkę do określonych osób fizycznych czy prawnych a także prezentacji na specjalnych konferencjach czy targach. Natomiast sposób pośredni jest realizowany poprzez zamieszczanie ofert w prasie, kierowanie do biur pośrednictwa w obrocie nieruchomościami, do przedstawicielstw ekonomiczno-handlowych za granicą czy baz danych o projektach inwestycyjnych.

Proces komunikacji marketingowej nazywamy „promocją” polega ona na informowaniu, przypominaniu i przekonywaniu odbiorców, aby zaakceptowali, nabyli, polecili lub spożytkowali produkt, usługę czy ideę. W przypadku Jednostek Samorządu Terytorialnego promocja stanowi formę komunikowania się z otoczeniem, poprzez którą przekazują one konsumenta informacje o podejmowanych i zamierzonych działaniach, o aktualnej ofercie, sposobie pozyskiwania i wydatkowania pieniędzy publicznych. Promocja dóbr gminnych na rynku zewnętrznym polega na tworzeniu pozytywnego wizerunku i prowadzenie promocji ofert o nieruchomościach. Rola samorządu terytorialnego w promowaniu rozwoju gospodarczego służy czterem celom: dobrobytowi obywateli, stabilnej pozycji finansowej samorządu, zapewnieniu jak najlepszego poziomu usług,

optymalnemu wykorzystaniu położenia geograficznego, środowiska naturalnego, walorów kulturowych itp. Przedmiotem promocji są nie tylko oferty nieruchomości ale również walory i zasoby gminy stanowiącej jej atuty przyrodnicze, kulturowe, społeczne, gospodarcze. Skuteczna promocja powinna opierać się na solidnych podstawach realnej rzeczywistości w której znajduje się promowany obszar. W planowaniu strategii działań oferowanych konieczne jest stosowanie różnych środków promocji w stosunku do wyróżnionych segmentów rynku nieruchomości, takie jak: publikacje ofertowe (informator gospodarczy, folder o gminie, katalog ofert), prasa, radio, telewizja, targi gospodarcze, konferencje, seminaria itp..

Podsumowanie

Koncepcja marketingu jednostek samorządu terytorialnego jest tym bardziej skomplikowana im więcej wartościowych terenów gmina ma do zaoferowania, co niewątpliwie umożliwia podniesienie konkurencyjności wobec innych ośrodków. Dlatego też, na marketing gminy patrzy się głównie przez pryzmat sprzedaży produktów jakim są głównie nieruchomości, które są związane z miejscem. Marketing terytorialny, jest zatem narzędziem w zarządzaniu rozwojem gminy, w taki sposób aby swego rodzaju złożony mega produkt jakim jest gmina zaspokoił zidentyfikowane potrzeby klientów w zamian za uzyskane korzyści dla całego ogółu gminy. Właściwe postępowanie powinno doprowadzić do zbudowania pozytywnego stosunku środowiska lokalnego, w tym bezpośrednio zainteresowanych beneficjentów końcowych i partnerów społecznych do planu rozwoju lokalnego. Poprzez pokazywanie w wymiarze regionu, kraju i UE uzyskiwanych efektów materialnych i społecznych lokalnego planu rozwoju, można doprowadzić do systematycznego zwrotu konkurencyjności gminy i jego atrakcyjności inwestycyjnej, turystycznej i kulturalnej.

Warto podkreślić, że bardzo ważnym elementem strategii marketingowej każdej gminy, choć rzadko poruszonym stanowią urzędnicy i lokalny system polityczny. Marketing, jako sposób myślenia i praktycznego działania, musi obejmować wszystkie ogniwa i funkcje gminy jako instytucji samorządowej, dlatego też niezbędnym warunkiem skuteczności marketingowej orientacji gminy jest wysoka jakość funkcjonowania gminy jako urzędu. Dla zdobycia inwestorów z zewnątrz bardzo ważna jest skoncentrowana obsługa administracyjno-organizacyjna, świadczona w gminie na rzecz potencjalnych klientów, przedstawiająca w sposób jednolity i całościowy wszelkie problemy związane z wejściem nowego inwestora w system gospodarczy gminy. Usługi te, powinna prowadzić wyspecjalizowana komórka istniejąca przy władzach lokalnych, od której to, w dużej mierze zależeć będzie efekt ekonomiczny działań marketingowych.

Samorządy Terytorialne posługują się różnymi instrumentami za pomocą, których pobudzają aktywność uczestników gospodarki przestrzennej i skierują je ku celom polityki lokalnej. Rola samorządu terytorialnego w promowaniu rozwoju

gospodarczego jest jednak w pewien sposób ograniczona przez rządową strategię gospodarczą, priorytety sejmiku wojewódzkiego, a także powiatu. Niemniej jednak samorządy mogą wpływać aktywnie na swój obecny i przyszły dobrobyt dzięki tworzeniu warunków do podejmowania działalności gospodarczej, do rozwoju istniejących i powstania nowych firm oraz do przyciągania zewnętrznych inwestorów. Należy podkreślić, iż istotnym warunkiem jest racjonalna gospodarka gruntami a przede wszystkim szybka i rzetelna inwentaryzacja własności komunalnej, racjonalny wybór sposobu zagospodarowania gruntu i warunków jakim musi sprostać inwestor. Musi towarzyszyć temu optymalne planowanie przestrzenne, gdzie plan ogólny zagospodarowania przestrzennego musi w sposób jasny i czytelny określać zasady gospodarowania przestrzenią w odniesieniu do przyjętej koncepcji rozwoju gospodarczego tym do preferowanych rodzajów działalności gospodarczej, chronić najcenniejsze walory środowiska przed ich pochopnym wykorzystaniem. Gmina, musi zapewnić sprawne funkcjonowanie urzędu wobec lokalnych i zewnętrznych inwestorów polegające m.in. na sprawnym załatwieniu wszelkich formalności i łatwym dostępie do rzetelnej informacji. Dlatego też, stymulowanie gospodarki lokalnej wymaga określenia marketingowej strategii wykorzystania swoich nieruchomości w sposób jak najbardziej zyskowy.

Literatura:

1. Florek M., Janiszewska K., 2008, Marketing terytorialny. Studia przypadków, Wydawnictwo uniwersytetu ekonomicznego w Poznaniu
2. Frankowski Z., 1996, Marketing w zarządzaniu gminą, Człowiek i środowisko nr 2
3. Helbrecht I., 1993, Standmarketing. Konturen einer kommunikativen, Stadtentwicklungspolitik, Stadtforschung aktuell,
4. Iwankiewicz-Rak B., 1997, Marketing organizacji niedochodowych. Wybrane problemy adaptacji w warunkach polskich, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu
5. Kaniugowski K., Bank hipoteczny a rynek nieruchomości, TWIGER, Warszawa 2001
6. Kotler Ph. Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Gedethner i Ska, Warszawa 1994
7. Mazur Z., Zieziula J., 1999, Marketing w administracji publicznej, Wyższa Szkoła Biznesu , Nowy Sącz
8. Rachman D.J., 1988, Marketing Today, Dryden Press, New York
9. Sztucki T., 1994, Marketing. Sposób myślenia. System działania., Agencja Wydawnicza, Warszawa
10. Zajączkowski M., 2001, Marketing współczesny, Szczecin
11. Zieleniewski J., 1994, Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania, PWN, Warszawa
12. Ustawa z 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami (Dz.U. nr 115 poz 741 z poz.zm)

13. Ustawa z 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (Dz.U. nr 809, poz.71 z poz.zm)

Streszczenie

Marketing w coraz większym stopniu odgrywa rolę w gospodarce nieruchomościami Jednostek Samorządu Terytorialnego.

Samorządy Terytorialne, posługują się różnymi instrumentami, za pomocą których pobudzają aktywność inwestorów oraz promują rozwój gospodarczy. Celem artykułu jest charakterystyka marketingowych instrumentów gospodarki nieruchomościami wykorzystywanych w Jednostkach Samorządu Terytorialnego.

Słowa kluczowe:

gmina, marketing, gospodarka nieruchomościami.

Summary

Marketing is increasingly playing a role in the real estate Local Government Units.

Local Government Units, use different instruments with which stimulate the activity of investors and promoting economic development. The purpose of article marketing is the characteristics of real estate management instruments used in local government units.

Key words:

community, marketing, real estate management

Adresa autorov

dr Aneta Zaremba

Katedra Nieruchomości, Agrobiznesu i Ekonomii Środowiska

Wydział Ekonomiczny

Zachodniopomorski Uniwersytet Szczeciński

ul. Żołnierska 47

71-210 Szczecin

aneta.zaremba@zut.edu.pl

mgr Katarzyna Orfin

Katedra Zarządzania Turystyką

Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług

Uniwersytet Szczeciński

ul. Cukrowa 8

71 - 004 Szczecin

katarzyna.orfin@wzieu.pl

Spoločenská zodpovednosť v rovine implementácie harm-reduction

Názov príspevku v anglickom jazyku

Róbert ZAVACKÝ

Úvod

Úradný vestník Európskej únie z 29.12.2012 v rámci svojich odporúčaní schválil Protidrogovú stratégiu na obdobie rokov 2013 – 2020. Stratégia EÚ zohľadňuje príslušné politické dokumenty OSN vrátane politickej deklarácie OSN a akčného plánu o medzinárodnej spolupráci zameraného na integrovanú a vyváženú stratégiu na boj proti svetovému problému s drogami z roku 2009, v ktorom sa uvádza, že zníženie dopytu po drogách a zníženie ich ponuky sú vzájomne sa posilňujúce prvky politiky boja proti nelegálnym drogám, ako aj politickú deklaráciu OSN o HIV/AIDS. Stratégia bola vypracovaná na základe zásad ukotvených v Lisabonskej zmluve a prihliada na právomoci Únie a jednotlivých členských štátov. Stratégia sa má vykonávať v súlade s týmito zásadami a právomocami a v plnej miere rešpektovať Európsky dohovor o ľudských právach a Chartu základných práv EÚ. Cieľom stratégie je prispieť k zníženiu dopytu po drogách a ich ponuky v rámci EÚ, ako aj k zníženiu zdravotných a sociálnych rizík a škôd spôsobených drogami, a to prostredníctvom strategického prístupu, ktorý podporuje a dopĺňa národné politiky, poskytuje rámec pre koordinovanú a spoločnú činnosť a tvorí základ a politický rámec pre vonkajšiu spoluprácu EÚ v tejto oblasti. Problematike znižovania dôsledkov užívania drog bol venovaná aj publikácia WHO UNODC UNAIDS už v roku 2009. Predstavovala technického sprievodcu pre stanovenie postupov na dosiahnutie univerzálneho prístupu k prevencii HIV, liečbe a poskytovaniu starostlivosti injekčným užívateľom drog¹. Uvedená publikácia bola súčasne prvým oficiálnym dokumentom OSN, ktorý zadefinoval komplexný „balík“ intervencií pre oblasť harm reduction. Pri revízii „sprievodcu“ sa zohľadňovala potreba nemeniť intervencie, ale koncentrovať sa na zabezpečenie „more user-friendly“ priateľskejšieho prístupu

¹http://www.infodrogy.sk/ActiveWeb/c/6254/technicky_sprievodca_pre_tvorbu_harm_reduction_opatreni_.html [cit. 15/01/2013].

pri sledovaní pokroku v implementácii zásahov (opatrení) odporúčaných v sprievodcovi. Doplnenia sa týkali viacerých oblastí: rozlíšenia medzi intervenciami smerovanými voči užívateľom drog a všeobecnými opatreniami v komplexnom balíku služieb; dôležitosti jednotlivých indikátorov, ktoré by mali mať prioritu v intervenciách smerujúcich k užívateľom drog - napr. výmena ihliel a striekačiek, substitučná liečba, rovnako ako testovanie na HIV, poradenstvo; rozšíreného rámca pre hodnotenie kvality kľúčových intervencií; vyššej úrovne aplikácie nastavených cieľov, merateľnosti zavedených intervencií a spôsobu reportovania a analýz. Výsledky mnohých praktických i teoretických prác naznačujú, že pojem znižovania rizík spojených s užívaním drog, patrí medzi dôležité stratégie využívané v mnohých svetových krajinách, ale aj na Slovensku. Táto stratégia má mnoho priaznivcov, no na druhej strane aj mnoho odporcov. Otázkou je, ako sa reálne prejavujú pozitíva tejto stratégie v práci s užívateľmi drog na Slovensku

Od roku 1995 zodpovedá za tvorbu a napĺňanie protidrogovej politiky Slovenskej republiky vláda Slovenskej republiky. V rámci protidrogovej politiky vláda schvaľuje národnú stratégiu, definuje jej ciele, zásady a princípy, vrátane vytvárania príslušného legislatívneho prostredia. Na základe návrhu ministerstva zdravotníctva by sa mal poradný aparát vládneho kabinetu v najbližšom období rozšíriť o Radu vlády pre protidrogovú politiku. Vo vrcholnej pozícii rady by mala byť ministerka zdravotníctva, post podpredsedu má obsadiť šéf rezortu práce Ján Richter (Smer) a medzi stálymi členmi protidrogovej rady vlády by mal byť aj minister vnútra a generálny prokurátor. Nová Rada by mala plniť koordinačné a odborné úlohy v oblasti protidrogovej politiky a problematiky nelegálnych a legálnych drog. Zároveň má okrem iného garantovať, že sa budú realizovať priority a ciele jednotlivých oblastí Národnej protidrogovej stratégie.

1. Drogová závislosť a jej evidencia na Slovensku

Príčiny vzniku drogovej závislosti, ako jedného z najzávažnejších problémov spoločnosti, sú **patofyziologické** (chemické pôsobenie látky) a **psychosociálne** („samoliečba“ a podľahnutie okoliu). Národné centrum zdravotníckych informácií v edícii Zdravotnícka štatistika vydala v roku 2012 publikáciu *Drogová závislosť – liečba užívateľa drog v SR 2011* vybrané štatistické informácie o liečených užívateľoch drog, ktoré nám slúžili pre popis východiskového stavu. Od roku 2001 je evidovaný v rámci Slovenska vývoj hlásených drogozo závislých pacientov podľa pohlavia a hlavných skupín užívanej primárnej drogy. Kým v roku 2001 bolo hlásených 2559 drogozo závislých pacientov, v roku 2002 bol zaznamenaný ich pokles o 448. Výraznejší rast oproti predchádzajúcemu obdobiu bol zaznamenaný v rokoch 2004 kedy pribudlo 179 a v roku 2010 pribudlo oproti predchádzajúcemu roku dokonca až 357 drogozo závislých pacientov, ako uvádzajú údaje v tab. č. 1.

Tabuľka č. 1: Vývoj počtu pacientov v štruktúre pohlavia

rok	počet pacientov	muži	ženy	heroín
2001	2559	2005	554	1871
2002	2111	1657	454	1288
2003	2136	1651	485	1050
2004	2315	1833	482	936
2005	2078	1656	422	857
2006	1927	1509	418	755
2007	1985	1586	399	694
2008	2056	1682	374	747
2009	1909	1525	384	543
2010	2266	1859	407	594
2011	2313	1896	417	536

Zdroj: Spracované podľa NCZI: Drogová závislosť-liečba užívateľa drog v SR 2011

Kým v roku 2001 bolo 1871 užívateľov heroínu, v roku 2011 klesol počet ich užívateľov na 536. Zvyšoval sa percentuálny podiel užívateľov drog mužského pohlavia. V roku 2001 predstavovali muži z celkového počtu užívateľov drog 78,4 %, v roku 2011 to bolo takmer 82 %. Čo sa týka vekovej štruktúry užívateľov drog bola najpočetnejšou skupinou v rokoch 2001 až 2009 skupina 20 – 24 ročných. V rokoch 2001 – 2005 absentovalo úplne zastúpenie vekovej štruktúry starších ako 40 ročných užívateľov drog. V roku 2011 sa posunula najvyššia početnosť užívateľov do vekovej kategórie 25 – 29 rokov. Od roku 2006 sa zvyšujú aj počty pacientov vo vekových kategóriách nad 40 rokov.

Situácia ohľadom problematiky drogozo závislých bola na Slovensku v roku 2011 nasledovná. Evidovaných bolo 2 313 užívateľov drog, čo je nárastoproti roku 2010 o 47 osôb. Mužov bolo 1 896 a žien 417. Najvyšší podiel, až 70 % boli liečení užívatelia drog vo veku od 20 do 34 rokov. Vo vekovej skupine 15- až 19-ročných bolo v roku 2011 liečených 302 osôb a 14 detí vo veku do 14 rokov. V roku 2011 bol najčastejšie užívanou primárnou drogou pervitín (614 mužov a 145 žien) a heroín získaný na ulici, ktorý užívalo 362 mužov a 100 žien. Zvyšoval sa aj počet liečených pacientov (88) užívajúcich drogy patriace do skupiny hypnotík a sedatív. Na území Slovenska malo trvalý pobyt 2 307 pacientov liečených z drogovej závislosti, z toho najviac osôb bolo z Bratislavského kraja (684) s najvyšším počtom v okrese Bratislava 5 (190) a z Nitrianskeho kraja (371) s najvyšším počtom v okrese Nové Zámky (109). Z pohľadu úrovne vzdelania najpočetnejšiu skupinu tvorili pacienti s neukončeným a ukončeným stredným vzdelaním (1 192 osôb) a so základným vzdelaním (872 prípadov). Priemerný vek liečených drogozo závislých pacientov užívajúcich primárnu drogu bol 28 rokov. Najvyšší počet zo závislosti

liečených osôb podľa pracovného stavu bol v kategórii nezamestnaných (1 300 osôb).²“

Okrem informácií o počte a štruktúre drogovo závislých sú dostupné aj štatistiky z regiónov, v ktorých drogovo závislí žijú. Jednou z psycho sociálnych príčin vzniku drogovej závislosti je práve vplyv okolia. Vzhľadom na dostupnosť týchto informácií vzniká priestor na štatistickú analýzu a vyvodenie záverov, vzťahov medzi počtom drogovo závislých a vybranými prvkami (faktormi) okolia.

2. Politika harm reduction

Rapidné šírenie epidémie vírusu HIV v 80-tych rokoch 20. storočia v skupine injekčných užívateľov drog podnietilo mnoho krajín k tomu, aby si uvedomili obmedzenia prísne formulovaného prístupu nulovej tolerancie a vytvorili programy, ktoré umožňujú ľuďom injekčne užívajúcim drogy znížiť riziko nákazy krvou prenosných chorôb a pritom naďalej nelegálne drogy užívať. Tieto programy dnes nazývame politikou harm reduction, ktorá je v opozícii nulovej tolerancie užívania drog. Táto nová drogová politika naberala rôzne smery a formovala sa do rôznych foriem pomoci, no mala vždy na zreteli spoločné ciele. Vznikli tak Harm reduction prístupy, ktoré sú v mnohých krajinách dodnes využívané. Patria sem programy terénnej práce, programy distribúcie a výmeny ihliel a injekčných striekačiek, užívateľské injekčné miestnosti, kontaktné centrá, substitučná liečba, metadonový udržiavací program, lekárska preskripcia heroínu, testovanie tabliet, peer programy. Prístup harm reduction sa na Slovensku voľne prekladá ako „znižovanie rizík“, „znižovanie poškodení“, či „minimalizácia poškodení“.

Harm reduction neospravedlňuje užívanie drog, avšak vychádza z toho, že obmedzenie šírenia krvou prenosných ochorení a zníženie počtu predávkovaní v spoločnosti je naliehavejšou úlohou a dosiahnuteľnejším cieľom, ako zastaviť užívanie nelegálnych drog. Prístup harm reduction reaguje na skutočnosť, že sa ľudia rozhodli užívať drogy a nie sú schopní alebo nechcú s týmto rizikovým správaním prestať. Je to akceptácia životného štýlu človeka a jeho rozhodnutia. Tento prístup verí, že každý človek má právo na rovnaké zaobchádzanie, a to bez ohľadu na to či drogy užíva alebo naopak³. Jednou z najzákladnejších črt všetkých harm reduction prístupov je nízko prahovosť. Nízko prahový prístup znamená, že na

²Drogová závislosť – liečba užívateľa drog v SR 2011. Bratislava: Národné centrum zdravotníckych informácií,

2012, s. 7. [online], [cit. 15/01/2013]. Dostupné na internete: <http://www.nczisk.sk/Documents/publikacie/2011/zs1244.pdf>.

³JAVORKOVÁ, S. 2008. *Prevencia blízka človeku alebo úvahy o prístupe harm reduction*. In: Kultúra a prevencia drogových závislostí. Bratislava: Národné osvetové centrum, roč. VIII, 2008.

klientov nie sú kladené predbežné a pre nich často krát nereálne požiadavky, napríklad aktuálna abstinencia alebo obmedzenie frekvencie či spôsob užívania. Klienti sa pred vstupom do programu nepotrebnú identifikovať žiadnymi dokladmi. Výraznou charakteristikou, ktorá stavia prístup harm do výhody oproti iným stratégiám je poskytovanie služieb užívateľom drog anonymne, zadarmo a na základe ich vlastného rozhodnutia. Nízko prahové programy pravidelne vťahujú užívateľov nelegálnych drog do spolupráce na programoch a aktivitách, ktoré sú zamerané na ich pomoc. Harm reduction počíta s prostredím, v ktorom sa užívateľ drog pohybuje. Len tak môžu byť zvolené intervencie účinné. Ako uvádza Kalina⁴, v praxi to znamená, že nízko prahové služby pracujú s klientom tam, kde práve je, v tom stave, v akom je, a za podmienok, na akých sa s ním dohodnú podľa jeho potrieb. Preto sú služby vybudované na týchto princípoch klientmi pozitívne prijímané. Z realizovaných výskumov vyplýva, že služby riadiace sa princípmi harm reduction môžu osloviť 70 – 80 % problémových užívateľov drog.

Harm reduction sa nezameriava teda na dlhodobé idealistické ciele. Prednosť majú ciele krátkodobé, ktoré sú dosiahnuteľné v krátkom časovom horizonte a môžu pôsobiť realistickejšie a najmä motivačne pre klientov týchto programov. Hierarchia harm reduction predstavuje jednotlivé kroky v práci s užívateľom drog, a to:

- abstinencia,
- užívanie drog iným spôsobom ako injekčne (šňupanie, fajčenie, perorálne),
- používanie vždy vlastných a vždy nových pomôcok. Zabráni sa nakazeniu vírusovými infekciami ako HIV, HCV. Riziká poškodenia žilového systému, vyplývajúce s injekčného užívania však ostávajú reálne,
- používanie vždy vlastných injekčných pomôcok. Tento krok je dôležitý, ak užívateľ nie je schopný si zabezpečiť vždy nové injekčné pomôcky,
- vyčistenie už použitých injekčných pomôcok. Ak si užívateľ nie je schopný zabezpečiť vlastné a čisté injekčné pomôcky. Riziko nákazy krvou prenosnými ochoreniami sa zníži, no ostáva naďalej veľmi reálne⁵.

3. Programy terénnej práce OZ Pomocná ruka

Terénne programy sú dôležitou súčasťou harm reduction stratégie. Majú za úlohu nakontaktovať sa na užívateľov drog, ktorí nie sú podchytení inými inštitúciami. Aj keď cieľom je prilákať užívateľov do liečebných programov, programy terénnej práce sa zameriavajú najmä na zníženie rizík spojených s užívaním drog mimo terapeutických zariadení. Terénni pracovníci vychádzajú do ulíc, aby klientom sprostredkovali informácie o bezpečnejšom užívaní drog, krvou

⁴KALINA, K. a kol.2003. Drogy a drogové závislosti 1: mezioborový přístup. Praha: Úřad vlády České republiky, 2003. ISBN 80-86734-05-6.

⁵JIREŠOVÁ, K., JAVORKOVÁ, S.2003. Harm reduction v problematike injekčného užívania. Bratislava: OZ Odyseus, 2003.ISBN 80-968576-6-5.

prenosných ochoreníach a mnoho ďalších. Prostredníctvom terénnych pracovníkov sa môže klient nakontaktovať na potrebné zdravotnícke a sociálne inštitúcie a nadväzovať dôležité sociálne kontakty. Práca terénnych pracovníkov je často postavená na dôvere medzi pracovníkmi a klientmi. Ďalším z cieľov terénnej práce je získavať, udržiavať a prehĺbovať vzájomnú dôveru. Terénnu prácu s injekčnými užívateľmi drog na Slovensku realizujú Občianske združenia ODYSEUS, Prima, Storm, Centrum dobrovoľníctva a Pomocná ruka. Občianske združenie *Pomocná ruka* pôsobí ako jediná organizácia tohto druhu na celom Východnom Slovensku. Vzniklo roku 2002 na pôde centra pre liečbu drogových závislostí. Od roku 2002 prebieha kontinuálne projekt *čistá ihla*, ktorý zmenil názov v roku 2012 na projekt *stanica*. Prostredníctvom projektu *čistá ihla- stanica* sa vykonáva v Košiciach od roku 2002 distribúcia a výmena injekčných ihlých, striekačiek a ostatného injekčného materiálu formou stacionárneho výmenného miesta. Roku 2006 sa projekt *stanica* rozšíril aj o terénnu sociálnu prácu. V roku 2009 pribudol nový projekt *Urob Krok*. Projekt je postavený na druhej distribúcií injekčného materiálu prostredníctvom Košických a Prešovských lekární.

Za obdobie rokov 2002 – 2011 bol v projekte *čistá ihla-stanica* počet klientov podchytených projektom 1007 injekčných užívateľov drog. Nasledujúca tabuľka prezentuje údaje týkajúce prijatého a vydaného injekčného materiálu.

Tabuľka č.2 Prijatý a vydaný materiál v projekte stanica od r.2002 – .2011

Prijatý injekčný materiál		
Striekačky	Ihly	Inzulínky
32 537	45 191	50 508

Vydaný injekčný materiál				
Striekačky	Ihly	Inzulínky	Inj. voda	Alkohol.tampón
48 232	67 556	71 002	84 552	116 709
Suchý tampón	Filtre	Škrtdlo	Rukav.	Stericup
86 545	19 213	155	703	193

Zdroj: Vlastné podklady z terénnej práce

Iniciatíva na vznik programov vyšla od samotných užívateľov drog, ktorí vnímali tieto programy, ako pre nich dôležitú formu pomoci, ktorú im spoločnosť môže poskytnúť. Cieľom týchto programov je znížiť riziká nakazenia sa vírusom HIV, Hepatitídami C,B a inými krvou a pohlavne prenosnými ochoreniami. Tieto ciele dosahujú prostredníctvom distribúcie a výmeny injekčného materiálu priamo injekčným užívateľom drog. Okrem sterilných ihlých a striekačiek sa poskytuje klientom aj ďalší materiál potrebný na bezpečnejšiu aplikáciu, ako alkoholové a suché tampóny, filtre, injekčná voda, kondómy a mnoho ďalších. Súčasťou je

taktiež záujem zvýšiť informovanosť o zásadách bezpečnejšieho užívania drog a bezpečnejšieho sexu. Často krát sú tieto programy spojené práve s terénnou sociálnou prácou. Argumenty hovoriace za podporu praktizovania harm reduction prístupov, podporujú aj nasledovné fakty: služby riadiace sa princípmi HR môžu dosiahnuť na 70 – 80 % problémových užívateľov drog; programy HR môžu u injekčných užívateľov drog znížiť riziko prenosu HIV až o 73 %; celkový trend zníženia rizikového správania v injekčnom užívaní je 50 až 80 %; neexistujú dôkazy, ktoré by potvrdzovali obavy, že takéto opatrenia pomáhajú propagovať injekčné užívanie drog.

Záver

Problémy súvisiace s drogami nemôžu riešiť členské štáty samotné. Potrebná je účinná spolupráca na úrovni Európskej únie. Z uvedeného dôvodu EÚ vypracovala spoločný prístup prostredníctvom protidrogovej stratégie EÚ a akčných plánov EÚ. Navyše isté právne ustanovenia v zmluvách poskytujú jasnú bázu pre európske opatrenia, ktoré dopĺňajú to, čo sa robí na národnej úrovni. Iniciatívy zamerané na znížovanie zdravotných poškodení sú pragmatickou odpoveďou na injekčné užívanie drog a s ním spojené riziká, ktoré hepatitída C, HIV a ďalšie krvou prenosné ochorenia predstavujú pre jednotlivca a pre celú spoločnosť. Program distribúcie a výmeny injekčných striekačiek a ihlíc je iniciatívou ktorá vyšla od samotných užívateľov drog. Títo vnímali uvedené programy, ako pre nich dôležitú formu pomoci, ktorú im spoločnosť môže poskytnúť. Okrem sterilných ihlíc a striekačiek sa poskytuje klientom aj ďalší materiál potrebný na bezpečnejšiu aplikáciu ako alkoholové a suché tampóny, filtre, injekčná voda, kondómy a mnoho ďalších. Celosvetový výskum dokázal, že prevalencia HIV medzi injekčnými užívateľmi drog ročne klesla o 5,8 % v mestách, kde sa realizujú programy distribúcie a výmeny injekčných striekačiek a ihlíc. Naopak prevalencia HIV v mestách bez týchto programov stúpila o 5,9 %.

Literatúra

1. DROGOVÁ ZÁVISLOSŤ – LIEČBA UŽÍVATEĽA DROG V SR 2011. Bratislava: Národné centrum zdravotníckych informácií, 2012, s. 19-21. [online], [cit. 15/01/2013].
2. EURÓPSKE MONITOROVACIE CENTRUM PRE DROGY A DROGOVÚ ZÁVISLOSŤ: Výročná správa 2010: Stav drogovej problematiky v Európe. Luxemburg: Úrad prevádzkavanie publikácií Európskej únie, 2010. ISBN 978-92-9168-443-4.
3. JAVORKOVÁ, S.: Prevencia blízka človeku alebo úvahy o prístupe harm reduction. In: Kultúra a prevencia drogových závislostí. Bratislava: Národné osvetové centrum, roč. VIII, 2008.
4. JIREŠOVÁ, K., JAVORKOVÁ, S.: Harm reduction v problematike injekčného

užívania. Bratislava: OZ Odyseus, 2003.ISBN 80-968576-6-5.

5. KALINA, K. a kol.: Drogy a drogové závislosti 1: mezioborový přístup. Praha: Úřad vlády České republiky, 2003. ISBN 80-86734-05-6.
6. KASTELOVÁ, E.: Technicky sprievodca pre tvorbu harmreductionopatreni. In: <http://www.infodrogy.sk/ActiveWeb/c/6254>

Summary

The problem of drug use and their impact is the matter of the whole society. This paper considers the development under the terms of the number of treated drug users. The focus is on the alternatives of risk elimination of using drugs in the form of implementing the principle of harm reduction.

Kľúčové slová:

drogová závislosť, harmreduction, závislosť

Key words:

drugaddiction, harmreduction, addiction,

JEL classification: J 11, L 31

Adresa autora:

Mgr. Róbert Zavacký
Pedagogická fakulta, Katedra sociálnej práce
Hrabovská cesta 1, 034 01 Ružomberok
Zavacky.robert@gmail.com

Znaczenie Marki Klubu Sportowego

Marek ZAWARTKA

Wprowadzenie

Obecny świat zdominowany został przez marki. Każdego dnia otaczają nas setki znaków towarowych, a ich zagęszczenie powoduje osłabianie się każdej z nich. Dlatego walka o pozyskanie konsumentów w różnych segmentach rynku staje się coraz bardziej zacięta. Szczególnie miejsce na tym polu zajmują marki klubów i organizacji działających na rynku sportu.

Sport stał się biznesem, który przyciąga miliony ludzi. Przełamuje bariery społeczne i kulturalne, wywołuje emocje związane ze zdrową rywalizacją, które jednoczą i łączą ludzi. Marka sportowa powinna odpowiadać emocjom, których doświadcza konsument w kontakcie ze sportem oraz wartości jakie widowisko sportowe za sobą niesie. Więż emocjonalna z kibicem, oddziaływanie na świadomość lokalnej społeczności również poprzez zapewnienie jej stałej rozrywki na określonym poziomie sportowym należy do głównych zadań stojących przed menedżerami klubów sportowych wchodzących na rynek sportowy. Wraz z postępującą komercjalizacją sportu pojęcie marki sportowej, jej kreowania, rozwijania, a następnie pielęgnowania staje się zadaniem stojącym przed osobami kierującymi działaniami marketingowymi w organizacjach sportowych. Specyfika sportu, wartości jakie niesie ze sobą rywalizacja sportowa i emocje, które jej towarzyszą powoduje stałe zwiększenie zainteresowania tą częścią rynku. Sport zaczyna odgrywać bardzo ważną rolę w procesie kreowania marki. Potrzeba wyróżnienia się w środowisku sportowym niesie za sobą nie tylko potrzebę dostarczenia kibicom produktu jakim jest widowisko sportowe, ale również zaoferowania ciekawej wartości dodanej, która cementuje emocjonalny związek kibica z danym klubem czy organizacją sportową. Przewagę na stale rozwijającym się rynku sportowym zyskuje się dzięki działaniom taktycznym i strategicznym pozwalającym na wykształcenie marki, z którą klienci będą się identyfikować. W czasach kryzysu i konieczności adaptacji do nowych warunków rynkowych świat sport oferuje możliwości, których nie doświadczymy w innych sektorach rynku. Celem opracowania jest naszkicowanie znaczenia marki klubu sportowego na współczesnym rynku.

Marka Klubu Sportowego i jego zawodnika

W obecnych czasach klub sportowy to nie tylko drużyna, ale coraz częściej prężnie działające przedsiębiorstwo. Zmieniający się rynek wymaga od prezesów, menedżerów zarządzających klubami elastyczne reagowanie na zmianę otoczenia. Przy ciężkiej sytuacji samorządów gminnych w Polsce kluby są zmuszone poszukiwać środków finansowych na zewnątrz. Rynek sponsoringu sportowego w Polsce nie jest łatwy, a dodatkowo pojawia się na nim coraz więcej podmiotów poszukujących wsparcia finansowego. Rywalizacja między klubami nie toczy się tylko na boisku, w halach sportowych, arenach, ale przede wszystkim na rynku sponsoringu. To tam decydują się losy i przyszłość nie tylko organizacyjna, ale i sportowa. Budowa wizerunku solidnego i wiarygodnego klubu sportowego może trwać latami. Dopiero pozyskanie solidnych sponsorów daje szansę i perspektywę na rozwój klubu zarówno sportowy jak i organizacyjny. Swoją wizerunek należy budować na miarę swoich możliwości, małymi krokami, ale jednak zawsze do przodu.

Wartością każdego podmiotu funkcjonującego na rynku sportu, który go wyróżnia na tle innych, tworzy unikatowym jest jego marka. Ze względu na postępującą komercjalizację działań organizacji sportowych oraz rozbudowę znaczenia pojęć biznesowych zmienia się podejście do marki sportowej. Chcą ją kreować już nie tylko kluby sportowe, organizacje, związki, ale również wydarzenia sportowe, a nawet stadiony. (Wembley, Maracana, Camp Nou). Marką mogą być również sportowcy, zgodnie z założeniami współczesnego kultu osobistości sportowych. Wzajemny szacunek oraz lojalność sportowca i reprezentowanego przez niego klubu mogą przynosić organizacji wymierne korzyści w osiąganiu celów biznesowych. Brak nieporozumień, zgrzytów i problemów przedstawianych na zewnątrz obrazuje współpracę jako bardzo pozytywną, dzięki czemu obie marki mogą się wspierać o czerpać obopólne korzyści. Jest to trend, który bardzo rozwinął się w najlepszych dyscyplinach i ligach świata.

Większość organizacji sportowych, szczególnie tych nie pojawiających się na pierwszych stronach gazet ma do przebycia długą drogę by móc korzystać z potencjału własnej silnej marki. Sama nazwa klubu nie buduje jeszcze marki. Oczywiście może być rozpoznawalna ze względu na dyscyplinę w której klub bierze udział, lokalny charakter zespołu, ale marka, to cała pozytywna otoczka wokół organizacji sportowej, która skupia zarówno tych lojalnych kibiców, jak i przyciąga nowych klientów zainteresowanych klubem osiągającym kolejne sukcesy sportowe, organizacyjne i biznesowe. Marka może mieć wartość dodatnią bądź ujemną. Wpływają na nią min.:

- Jakość i efektywność w działaniu
- Wysoki poziomi obsługi
- Efektywna sprzedaż
- Relacje z otoczeniem

- Kultura wewnętrzna
- Motywacja pracowników
- Dobra komunikacja¹

Marka pozwala na zidentyfikowanie organizacji sportowej i jest niezbędnym elementem prowadzenia jej działań marketingowych. Jest symbolem, który może mieć sześć różnych, ale ze sobą powiązanych poziomów znaczeniowych:

1. marka kojarzy się z określonymi cechami organizacji, która tę markę nadaje lub z innymi produktami oznakowanymi taką marką
2. cechy marki powinny mieć odzwierciedlenie w korzyściach użytkowych i emocjonalnych, widzowie powinni mieć wrażenie, że uczestniczą w wyjątkowych, niepowtarzalnych wydarzeniach sportowych
3. marka mówi o wartościach organizacji sportowej i jej prestiżu
4. marka organizacji jest odzwierciedleniem pewnej kultury
5. kojarzy się z osobowością
6. kojarzy się z określonym typem klienta – kibica²

Wszystkie wymienione wyżej czynniki muszą stanowić podstawę dla menedżerów będących na początku kreowania wizerunku i marki zarządzanej organizacji sportowej. W etapie budowania świadomości marki decydują się losy jej dalszego rozwoju. Nazwa i logotyp często odwołujące się do lokalnej historii czy regionalności mają za zadanie przedstawić organizację, jako produkt unikatowy, wyjątkowy oraz związać go od samego początku ze ściśle określoną grupą odbiorców, kibiców. Nazwa i logo mają być jak najlepiej przyswajalne, kojarzone i rozpoznawalne na rynku. Zdobycie znaczącego poziomu świadomości marki jest podstawą pod dalsze etapy skutecznego jej kreowania w środowisku, stanowi podwaliny pod budowę jej wizerunku. Marka to wyobrażenie o organizacji sportowej budowane w oparciu o emocje związane z jej działalnością. Dopiero postrzeganie produktu przez konsumentów pozwala odpowiedzieć na pytania: kim jesteśmy? co oferujemy? jaka jest nasza osobowość? Dzięki specyfice rynku sportowego organizacji i podmioty rozpoczynające na nim działalność mają tę przewagę, że rozpoczynając działalność mają wbudowany w nią zestaw wartości, który automatycznie wiąże z nimi określone grupy społeczne odbiorców lokalnych. W dalszej perspektywie umiejętne wykorzystanie tego faktu przez kluby sportowe pozwala im w znaczny sposób zwiększać swoje przychody. Młode kluby sportowe walczą o pozycję na rynku głównie poprzez wyniki sportowe. W niższych ligach, rozgrywkach aspekt rywalizacji sportowej przedkładany jest nad promocję klubu, budowanie jego marki. Zanim zarządzający organizacją sportową zaplanują działania marketingowe mające na celu przyciąganie na trybuny dużej liczby kibiców, promocję klubu i wydarzeń przez niego organizowanych w mediach czy

¹ A. Żmudziński., opracowanie Marketing w praktyce

² A. Sznajder, *Marketing Sportu*, PWE Warszawa 2008, s. 143-144

przygotują atrakcyjną ofertę biznesową dla potencjalnych partnerów muszą jak najszybciej wydzwignąć klub na poziom rozgrywkowy, który gwarantuje zainteresowanie mediów i kibiców. Do pewnego momentu opierają się na lokalnych gwiazdach, przedsiębiorcach i kibicach od dziecka związanych z danym regionem, miastem, dzielnicą, w której funkcjonuje klub.

Sama marka traktowana jest przez organizacje jako wizytówka, która wymaga odpowiedniego rozpowszechniania oraz promocji. Marka jest głównym elementem przyciągającym uwagę potencjalnego odbiorcy. Jej podstawową cechą powinna być rozpoznawalność wśród tych klientów, którzy ponownie decydują się zakupić produkt nią oznaczony. Marka rozpowszechniana w odpowiedni sposób, dzięki czemu sprzedaje przez wiele lat dużą część swoich produktów i usług sama w końcu staje się produktem, który zostaje wyceniony. Marki klubów sportowych o ugruntowanej i niezachwianej pozycji na rynku zawdzięczają swoją pozycję historii i pokoleniowym tradycjom, młode kluby bazują na szybko osiągniętych sukcesach sportowych. Istotą silnej marki sportowej jest jakość i siła skojarzeń, jakie wywołują. Organizacja sportowa ciesząca się silną marką jest znana na określonym terenie. Ma dzięki temu sprecyzowany wizerunek, wartość oraz przyciąga kolejnych klientów, którzy z czasem stają się lojalni wobec silnej marki. Dobrze zarządzana marka jest nie tylko maszynką, która w praktyce sama napędza koniunkturę zarabiającą pieniądze, ale umożliwia także jej sponsorom osiągnięcie zamierzonych korzyści biznesowych. Kibicom gwarantuje przeżywanie niezapomnianych emocji, miłe spędzenie wolnego czasu oraz poczucie słusznie wydanych pieniędzy. Marka sportowa jest zasobem strategicznym i jedynym składnikiem majątkowym, który może pozostać niezmieniony przez wiele lat zachowując wymierną wartość. Silna marka jest magnesem dla sponsorów i daje możliwość uruchomienia działalności organizacji w nowym środowisku. Potencjał emocjonalny, jaki posiada organizacja sportowa powoduje, że może on zostać w elastyczny sposób rozciągnięty na inne marki, a nawet branże. Marka klubu sportowego ma to do siebie, że w momencie wejścia na rynek kibic od razu wie, czy chce ją wesprzeć czy nie. W przypadku, gdy decyduje się na wsparcie danego projektu sportowego pozostaje mu jedynie wybór najbardziej odpowiedniej dla niego formy uczestnictwa i finansowego zaangażowania w działalność danego klubu sportowego (zakup koszulki, gadżetu, biletu na mecz, usługi gastronomicznej itp.). Powoduje to, że możliwości sprzedażowe są ogromne i dodatkowo nie są ograniczone jakością produktu, byle tylko miał on logotyp ukochanego klubu.

Im dłuższa jest historia klubu i szerszą posiada kadrę tym więcej marek może wokół siebie skupiać. Każda z nich posiada określony potencjał sprzedażowy i emocjonalny. Umiejętne zarządzanie markami klubu pozwala w znaczny sposób zwiększyć jego rozpoznawalność, a w dalszej kolejności przychody. Dobrym przykładem są Stany Zjednoczone, gdzie bardzo szybko zaczęto traktować organizacje sportowe jak przedsiębiorstwa. W celu realizacji określonych zadań wizerunkowych stworzono grupę sub-marek, które przyniosły efekty dzięki dostrzeżeniu korzyści marketingowych wynikających z traktowania klubu jako

marki. W skali globalnej pozwala to nawiązywać, wzmacniać i utrzymywać więź kibiców z klubem. W spojrzeniu mikro wpływa pozytywnie na rozpoznawalność, poziom wpływów oraz akceptację ze strony zewnętrznych grup opiniotwórczych.

Fenomenem w funkcjonowaniu klubu jest rozbudowana architektura marki. Dotyczy ona relacji między marką główną, a pozostałymi markami w jej portfolio, jakie korzyści niesie wzajemna komunikacja. To spojrzenie, w którym marka klubu jest ściśle skorelowana z innymi czynnikami, które wpływają na rozwój jej wizerunku. Najsilniejszy wpływ mają:

- zawodnicy (gwiazdy zespołu)
- zdobyte trofea
- stadion
- właściciel
- partnerzy biznesowi

W potężnych organizacjach sportowych każdy z tych czynników posiada własną, często silną markę o uznanym renomie i nadal na siebie oddziałują. Przykładem może być Manchester United, który jako klub kojarzony jest również z Old Trafford, Bobby Charltonem, czy Alexem Fergusonem. Każda z tych marek funkcjonuje na co dzień samodzielnie, ale również jest ściśle kojarzone z klubem, jego logiem i barwami. Takich przykładów jest dużo więcej, a w pierwszej kolejności nasuwają się FC Barcelona, Real Madryt, drużyny NBA czy NHL, których marki same w sobie mają bardzo mocną i ugruntowaną pozycję, ale też cała architektura ich wizerunku stanowi solidne podstawy dla wszystkich marek skupionych wokół wizerunku poszczególnych podmiotów. Rozwijanie architektury marki jest możliwe z dwóch powodów:

- tworzenie od podstaw nowego brandu
- stworzenie oferty handlowej związanej z osobą, wydarzeniem lub jakimś obiektem również z historii klubu.

Organizacje sportowe często wprowadzają na rynek towary, które kojarzone z marką klubu automatycznie stają się pożądane i akceptowane przez grupy lojalnych kibiców, a następnie mają szansę przyjąć się na rynku towarów i usług. Coraz więcej klubów sportowych wprowadza w swoich kontaktach z biznesem system B2B (business to business). Nie jest to wprowadzanie nowego brandu od podstaw, ale poszerzanie obecnej oferty producenta towarów lub dostawców usług o pozycje wypuszczane na rynek pod marką klubu, z którym współpracują. Są to oferty skierowane głównie do sympatyków klubu, którzy przywiązani do barw i tradycji wierzą, że w ten sposób wspierają swój ukochany klub. Jeżeli przy tej okazji jakość świadczonych usług jest wysoka, takie rozwiązanie ma bardzo duże szanse akceptacji w środowisku sympatyków i rozwoju o kolejne segmenty klientów.

Bardziej popularnym w dużych klubach i organizacjach sportowych jest tworzenie oferty handlowej związanej z daną osobą lub wydarzeniem. Kluby

sportowe wykorzystują do tego celu gwiazdy sprowadzane za kilkadziesiąt milionów euro, a organizacje, jak choćby związki sportowe wykorzystują wydarzenia korzystając przy tym jednocześnie z praw do wizerunku swoich reprezentantów. Najbardziej wartościową marką wśród wydarzeń według rankingów prowadzonych przez Forbes jest niezmiennie Super Bowl (470 mln USD), które z roku na rok bije rekordy kwot za 30sek. reklamę w przerwie transmisji (3,5 mln USD w 2012 roku). Kolejne miejsca zajmują Letnie Igrzyska Olimpijskie (348 mln USD) oraz Mistrzostwa Świata w Piłce Nożnej (147 mln USD)³. Warto podkreślić, że w rankingu w pierwszej dziesiątce znajdują się tylko wydarzenia, odbywające się w Ameryce Północnej co pokazuje, jak potężną wartość marketingową ma tamtejszy rynek sportowy.

Opublikowany w tym samym roku ranking przedstawił wartość indywidualnych marek sportowców.

Tabela 1. Marki sportowców⁴

Sportowiec	Dyscyplina	Wartość marki
Tiger Woods	Golf	38 mln USD
Roger Federer	Tenis	29 mln USD
Phil Mikelson	Golf	26 mln USD
David Beckham	Piłka Nożna	26 mln USD
LeBron James	Koszykówka	26 mln USD
Kobe Bryant	Koszykówka	18 mln USD
Usain Bolt	Lekka Atletyka	17 mln USD
Mahendra Singh Doni	Krykiet	17 mln USD
Cristiano Ronaldo	Piłka Nożna	11 mln USD
Sachin Tendulkar	Krykiet	10 mln USD

Źródło: Opracowanie własne

Jak widać pomimo skandalu obyczajowego Tiger Woods nadal jest na szczycie listy pomimo znacznej utraty wartości marki w porównaniu do zestawienia z 2010 roku (82 mln USD). Nadal najwyższą wycenianą marką wśród piłkarzy jest David Beckham. Jest on doskonałym przykładem działań Klubów Piłkarskich, które ściągają gwiazdy za ogromne pieniądze, wydają znaczne sumy na kontrakty

³ Ranking FORBES, 2012 rok

⁴ Ranking Forbes, 2012 rok

zawodników, a ostatecznie zarabiają na tej transakcji dużo większe pieniądze. Gdy podpisywał kontrakt wart 250 mln USD z Los Angeles Galaxy wielu uznało ruch klubu za poważny błąd, a zatrudnienie Beckhama nie warte takich pieniędzy. 250 tysięcy koszulek sprzedano zanim weszły oficjalnie na rynek, kolejnych 150 tysięcy w ciągu kolejnych dwóch tygodni⁵. Szacuje się, że klub z Los Angeles zarobił na Davidzie Beckhamie jeszcze w trakcie trwania jego kontraktu ponad 600 mln USD. Stopa zwrotu, biorąc pod uwagę inwestycję, realia rynku i okres spłaty jest niebotycznie wysoka.

Kluby piłkarskie również plasują się w czołówce rankingu u Forbes w gronie największych marek organizacji sportowych.

Tabela 2. Marki Klubów Sportowych⁶

Klub Sportowy	Dyscyplina	Wartość marki
New York Yankees	Baseball	363 mln USD
Manchester United	Piłka Nożna	293 mln USD
Real Madryt	Piłka Nożna	255 mln USD
Dallas Cowboys	Futbol Amerykański	249 mln USD
Los Angeles Dodgers	Baseball	202 mln USD
Bayern Monachium	Piłka Nożna	196 mln USD
Boston Red Sox	Baseball	192 mln USD
New England Patriots	Futbol Amerykański	188 mln USD
FC Barcelona	Piłka Nożna	176 mln USD
Arsenal Londyn	Piłka Nożna	156 mln USD

Źródło: Opracowanie własne

Jak widać z powyższego zestawienia Kluby Piłkarskie stanowią połowę najlepszej dziesiątki marek, ale tylko Manchester United i Real Madryt przekroczyły wartość 200 mln USD. Są to jednak dwa kluby piłkarskie, które każdy sezon rozpoczynają tournée po Azji. Jest to oczywisty kierunek ze względu na liczbę ludności tamtego regionu. Jeżeli do tego dodamy popularność piłki nożnej na całym świecie mamy do czynienia z potężną grupą potencjalnych klientów, chcących zainwestować pieniądze w zakup gadżetów i pamiątek klubowych. Obydwa kluby inwestują bardzo duże pieniądze w transfery zawodników. Cristiano Ronaldo

⁵ www.socceramerica.com

⁶ Ranking Forbes, 2012 rok

kosztował Real Madryt bagatela 95 mln euro. Już jako piłkarz Manchesteru United był gwiazdą azjatyckich wyjazdów swojego zespołu, a jego koszulki i gadzety z podobizną rozchodziły się w ekspresowym tempie. Mając na uwadze potencjał sportowy i wizerunkowy Ronaldo Real Madryt zdecydował się na najdroższy transfer w historii (obecnie pobił ten rekord ściągając na Santiago Bernabeu Garetha Bale'a za 100 mln euro). Już w pierwszym sezonie zyski ze sprzedaży gadżetów związanych z Ronaldo zwróciły koszty zainwestowane w jego transfer do Hiszpanii. Jak pokazuje najnowszy ranking Forbes Ronaldo stał się marką samą w sobie. Wszedł do dziesiątki najbardziej wartościowych sportowców świata, a jego marka wyceniana jest na 11 mln USD. Już w tej chwili można zaryzykować stwierdzenie, że stał się ikoną piłki nożnej XXI wieku, a jeżeli do tego dołożymy jego talent i zdobywane dla „Królewskich” kilkadziesiąt bramek w każdym sezonie mamy produkt kompletny, a jego wartość z pewnością jeszcze bardzo wzrośnie. Jest to zdecydowanie najlepszy przykład wzajemnego oddziaływania na siebie marki klubu sportowego oraz jego gwiazdy chociaż samodzielnie obie marki funkcjonują w świecie sportu i należą do jego czołówki pod względem wartości. W tej chwili myśląc o Realu Madryt na myśl nasuwa się automatycznie Cristiano Ronaldo. Czytając o prywatnym życiu piłkarza, szukamy wzmianki o samym klubie Real Madryt.

Na szczycie listy najbardziej wartościowych polskich sportowców znajduje się trzech piłkarzy:

- Robert Lewandowski – 2,8 mln PLN
- Jakub Błaszczykowski – 1,9 mln PLN
- Wojciech Szczęsny – 1,2 mln PLN⁷

Piłka Nożna nadal jest najpopularniejszą dyscypliną sportu w Polsce, dlatego największą wartość marketingową ma wizerunek piłkarzy. Cała wymieniona trójka wzięła udział w nowej reklamie Orange – Sponsora Reprezentacji Polski. Firma na podstawie z zapisów umowy sponsoringowej wykorzystała wizerunek trzech zawodników, których marka wyceniana jest najdrożej w polskim sporcie. Koszt wykorzystania wizerunku zawodników indywidualnie z pewnością byłby zaporą nie do przejścia. Podobnie rzecz ma się z Firmą Okocim, która jest od stycznia 2013 roku Sponsorem Polskiego Związku Piłki Siatkowej. Ponieważ sam związek korzysta z wizerunku Bartosza Kurka (3m – wartość 1,2 mln PLN) browar skorzystał z wizerunku kolejnego w zestawieniu siatkarza, jakim jest Zbigniew Bartman (6m – wartość 650 000 PLN). Są to przykłady wykorzystywania marki zawodników, w tym przypadku reprezentantów Polski przez Polskie Związki Piłki Nożnej oraz Piłki Siatkowej. Zgodnie z tendencją i zainteresowaniem dyscyplinami sportu w naszym kraju, żaden inny związek nie korzysta z potencjału marki swojego reprezentanta.

⁷ Badanie Pentagon Research na zlecenie Przeglądu Sportowego

Tabela 3. Marki polskich sportowców⁸

Sportowiec	Dyscyplina	Wartość marki
Robert Lewandowski	Piłka Nożna	2,8 mln PLN
Jakub Błaszczykowski	Piłka Nożna	1,9 mln PLN
Wojciech Szczęśny	Piłka Nożna	1,2 mln PLN
Bartosz Kurek	Siatkówka	1,2 mln PLN
Robert Kubica	Rajdy Samochodowe	0,9 mln PLN
Zbigniew Bartman	Siatkówka	0,65 mln PLN
Justyna Kowalczyk	Biegi Narciarskie	0,6 mln PLN
Agnieszka Radwańska	Tenis	0,5 mln PLN
Michał Winiarski	Siatkówka	0,49 mln PLN
Adam Małysz	Skoki/Rajdy Samochodowe	0,48 mln PLN

Źródło: Opracowanie własne

Przywiązanie kibica do marki

Jedną z ważniejszych tendencji w marketingu sportu jest zarządzanie relacjami z klientami (Customer Relationship Management). Zmienia się podejście do nabywców produktów sportu, a założenie, że na emocjonujące i ciekawe widowiska sportowe kibice zawsze przyjdą należy do mitów. Działalność klubów i organizacji sportowych powinna polegać zarówno na pozyskiwaniu, a następnie utrzymywaniu kibiców przy klubie i drużynie, poprzez:

- Intensywne nakłanianie widzów do uczestnictwa w określonych wydarzeniach sportowych, ze względu na wzrost liczby ofert spędzania wolnego czasu
- Skoncentrowanie działań na lojalnych kibicach w celu sprzedaży innych produktów klubowych
- Prowadzenie strategii dostosowanej do potrzeb kibiców⁹

⁸ Badanie Pentagon Research

⁹ A. Sznajder, *Marketing Sportu*, PWE Warszawa 2008, s. 96

Lojalność kibiców wobec marki jest budowana przez wiele lat i ma dla klubów fundamentalne znaczenie. Ze względu na uwarunkowania historyczne, lokalne, pokoleniowe często stajemy się kibicami swojej drużyny mając już kilka lat nawet nie będąc tego w pełni świadomi. Bycie wieloletnich kibiców ze swoim klubem na dobre i na złe nie oznacza, że menedżerowie nie budują bliskich relacji właśnie z najbardziej lojalnymi kibicami. Przygotowanie ciekawej oferty dla „socios” jest dużo tańsze i przynosi większe korzyści finansowe niż organizację akcji mających na celu przyciągnięcie do klubu nowych kibiców. Kibice będą bardziej skłonni kupować kolejne produkty promowane przez klub, a również za ich pośrednictwem można pozyskać nowych. Wielu kibiców to nadal jednak widzowie uczestniczący w sporcie za pośrednictwem mediów. Zdarzają się kibice, którzy pomimo wykupienia karnetu na dłuższy okres czasu (runda, sezon) nie pojawiają się na każdym meczu. Kluby i organizacje sportowe powinny intensyfikować swoje działania w celu przyciągnięcia na trybuny jak największej liczby fanów. Przykładem może być akcja prowadzona przez Ekstraklasa SA w sezonie 2012/2013, kiedy to na bandach LED można było przeczytać hasło: „Nie siedź w domu, Przyjdź na mecz”.

Długookresowe relacje z kibicami stanowią podstawę działalności klubów i organizacji funkcjonujących na rynku sportowym. Kibic jest klientem, który zadowolony z oferowanych mu towarów i usług jest skłonny przeznaczać kolejne środki pieniężne na zakupy u konkretnego dostawcy, w tym przypadku swoim Klubie Sportowym. Dobrze skalkulowane ceny biletów, miejsce parkingowe, korzystny dojazd, punkty gastronomiczne, punkty z pamiątkami, atmosfera i poziom sportowy widowiska to wszystko ma wpływ na decyzję kibica, czy pojawi się na naszym obiekcie ponownie. W zarządzaniu Klubami Sportowymi istotną rolę odgrywają programy lojalnościowe. System zniżek, rabatów przy zakupie artykułów i usług partnerów biznesowych klubu, własne miejsce na obiekcie, pamiątki i gadzety klubowe to wszystko wpływa na zadowolenie kibica. Dzięki temu kibic czuje się doceniany przez władze klubu, bardziej z nim związany, a to również przekłada się na decyzje o korzystaniu z kolejnych ofert klubu. Kibice często traktują klub jako swój, wiążąc się z nim na lata. Powoduje to, że w każdym sektorze produktowym, w jakim klub uruchomi swoją działalność komercyjną grupa kibiców będzie wykazywała tendencję do nabywania produktów opatrzonych jego herbem. Poprzez zakup gadżetu lub inną interakcję z klubem kibice chcą pokazać swoje oddanie, przynależność do tej konkretnej grupy, lub zbudować u siebie poczucie, że właśnie współtworzą lubianą przez siebie markę. Od wielu lat w ten właśnie sposób funkcjonują kluby zachodnie, które przygotowują dla swoich kibiców pełną ofertę od zakupu szalika, kubka, czy koszulki, po usługi ubezpieczeniowe. Kluby tworzą również własną markę poprzez ofertę produktową lub nawiązują współpracę, dzięki której czerpią zyski ze sprzedaży produktów opatrzonych ich logiem. Polscy menedżerowie powoli wprowadzają różne programy mające na celu poszerzenie oferty sprzedażowej klubu ukierunkowanej do kibiców, ale także klientów instytucjonalnych. Powstają kolejne Business Club’y, a coraz więcej programów lojalnościowych prowadzonych jest w celu kształtowania relacji

z nabywcami instytucjonalnymi. Poza typową rolę Sponsora czy Partnera przedsiębiorcy są również identyfikowani jako kibic, którym można zaoferować możliwość obejrzenia widowiska sportowego w wyjątkowych i komfortowych warunkach. Na wielu obiektach dostępne są specjalne miejsca i loże Premium z dostępem do prywatnego hallu, ekskluzywnych barów i restauracji. Są to również miejsca z najlepszą widocznością, a podczas widowiska sportowego w jednym miejscu spotykają się przedsiębiorcy i biznesmeni prowadząc tam często swoje interesy. Służy temu również system przekazywania sal bankietowych i konferencyjnych. Bliższe poznanie swoich klientów biznesowych w połączeniu z wiedzą na temat cech społeczno-demograficznych kibiców ułatwia przygotowywanie propozycji handlowych pod konkretnych przedsiębiorców. Baza kibiców w systemie CRM jest również mocną kartą przetargową w tym procesie.

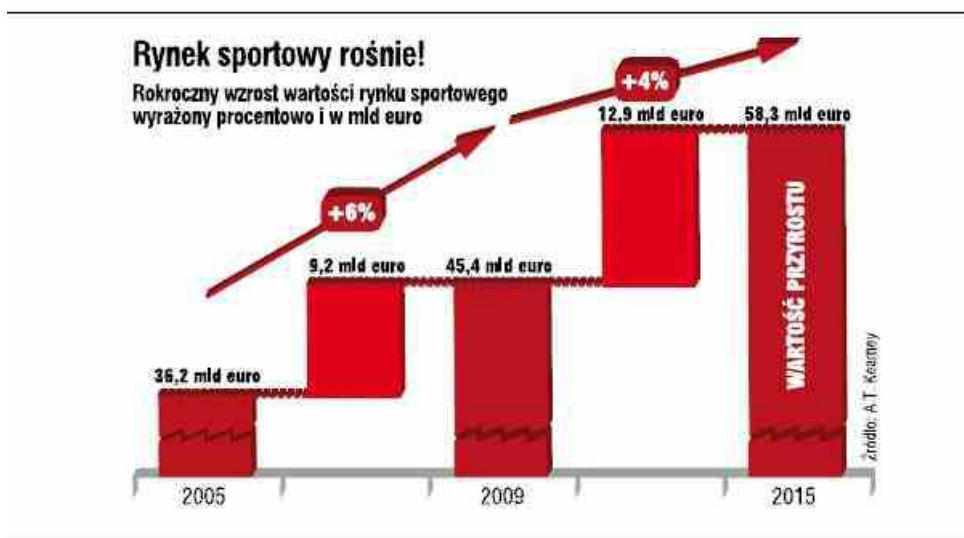
Kibic to z jednej strony klient, który podobnie jak w innych segmentach rynku oczekuje usług na najwyższym poziomie, ale z drugiej strony ze względu na przekonanie o współtworzeniu klubu coraz częściej głośno wyraża swoje opinie na temat zarządzania klubem, prowadzenia przez menedżerów polityki transferowej i marketingowej. Kibice identyfikują się ze swoim zespołem nie będąc jego członkiem. Czując silny związek emocjonalny mówią „Mój Klub” lub „Nasze Zwycięstwo”. Dlatego tak ważne w dążeniu do utrzymania lojalnych kibiców przy klubie jest zrozumienie ich potrzeb, oczekiwań nie tylko w aspekcie wyniku sportowego, ale również podejmowanych przez menedżerów decyzji personalnych. W wielu miejscach kibice cenią sobie unikatową wartość swojego klubu. Athletic Bilbao jest dla przykładu klubem baskijskim i grają w nim sami Baskowie. To tylko pogłębia więź pomiędzy kibicami i zawodnikami, a nawet władzami klubu. Wszyscy wychowywali się w jednym regionie, zgodnie z tymi samymi zasadami postrzegania świata. Z przerwą na udział w Finale Ligi Europejskiej (2012) drużyna z Bilbao nie osiąga znaczących sukcesów w rozgrywkach Primera Division. Mimo to zespół pozostaje złożony z Basków i nikt nie myśli o wzmacnianiu drużyny w celu osiągnięcia lepszych wyników. Podobnie sytuacja ma się z drużynami z Glasgow. Celtowie i Rangersi to odwieczni rywale, którym kibicują mieszkańcy o określonym wyznaniu: katolicy (Celtic) i protestanci (Rangers). Często również menedżerowie klubów sprowadzają do zespołów gwiazdy piłkarskie czym przyciągają na trybuny komplet publiczności, a przed sklepikami z pamiątkami ustawiają się gigantyczne kolejki (Ronaldo – Real, Falcao – Monaco, Van Persie – Manchester United, Pep Guardiola – Bayern).

W wielu polskich klubach decyzje podejmowane przez Prezesów często są na gorąco oceniane nie tylko przez media, ale i kibiców. Chcąc zyskać przychyłność trybun decydują się na wprowadzanie do seniorskiej piłki wychowanków, związanych z klubem, miastem, dzielnicą od „małego”. Takie działania zwiększają zainteresowanie klubem ze strony osób, które wcześniej mogły nawet nie interesować się daną dyscypliną sportu, a teraz przyjdą na mecz zobaczyć kolegę z podwórka czy szkolnej ławki. Ostatnim elementem w działaniach zarządzających klubami są decyzje o powrocie do zespołu ikony klubu, która z różnych powodów

opuściła miasto, a wcześniej była uwielbiana przez trybuny. Jeżeli takie decyzję łączą się w czasie z wynikami sportowymi, sukces w postaci większej liczby kibiców na obiekcie, a więc i znaczne zwiększenie przychodów z działalności dnia meczowego oraz jego pochodnych menedżerowie mogą powoli doliczać do bilansu. Dla kibiców przywiązanych do marki swojego klubu działania organizacyjne władz mają bardzo duży wpływ na decyzje wydatkowania kolejnych środków pieniężnych i współtworzenie marki ukochanego klubu.

Podsumowanie

Sport stale się rozwija. Ostatnie dane dotyczące przemysłu sportowego zaprezentowane przez A. T. Kearneya wyceniają globalną wartość rynku sportowego między 350-400 mld euro. Na podstawie analizy wskaźników historycznych, danych dotyczących przychodów i wydatków związanych z reklamą oraz prognoz trendu makroekonomicznego oszacowano, że rynek sportowy w roku 2015 zwiększy się w porównaniu do 2009 o 4%.



Rysunek 1. Wzrost wartości rynku sportowego 2005-2015

Źródło: opracowanie A. T. Kearney

Rynek sportowy na świecie stale się rozwija i zwiększa swoją wartość. Jak widać na powyższym rysunku prognozy dla tego sektora pomimo kryzysu gospodarczego są bardzo optymistyczne. Tym większe znaczenie w rywalizacji o potencjalnych klientów i partnerów biznesowych będzie w najbliższych latach budowa solidnej marki sportowej. Tylko menedżerowie prowadzący swoje działania mające na celu

pozyskanie nowych klientów, poszerzenia architektury marki, oferty przez nią przygotowanej skierowanej do tych najbardziej lojalnych kibiców będą w stanie przetrwać na skomercjalizowanym i pełnym poważnej konkurencji rynku sportowym. Do budowy rozpoznawalnej marki sportowej wykorzystywać można zarówno zasoby ludzkie, wydarzenia, obiekty sportowe, a w niedalekiej przyszłości może także nowe techniki działań marketingowych. Gra toczy się o potężne środki finansowe. Wpływ marki sportowej na otoczenie dowodzi, że przy stosunkowo niewielkich nakładach kapitału, ogromny potencjał emocjonalny zawarty w marce klubu sportowego potrafi generować profity wręcz nieosiągalne dla innych branż.

Literatura

1. BEDNARCZYK M., MARCZUJAŁTIS – WALCZAK J., Marka sportowa w promocji turystycznej regionów [in:] Zarządzanie turystyką w kryzysie: edukacja i marka, Wyd. CeDeWu, Warszawa, 2013
2. BERBEKA J., Marketing w Sporcie, Akademia Ekonomiczna w Krakowie 2004
3. CZERNIAWSKI J., Potencjał Marki Klubu Sportowego, marketingsportowy.pl 2009
4. KLISIŃSKI J., Marketing w Biznesie Sportowym, Wydawnictwo WSEiA, Bytom 2008
5. KOBER M., Kreowanie marki sportowej w mediach, Wydawnictwo Sport&Business Foundation, Poznań 2008
6. KRAWCZYK Z., Sport w zmieniającym się społeczeństwie, Wydawnictwo AWF Warszawa 2000
7. MARCONI J., Marketing Marki. W jaki sposób tworzyć, zarządzać i rozszerzać wartość marki, Liber, Warszawa 2002
8. PANFIL R., Zarządzanie Produktem Klubu Sportowego, Akademia Umiejętności Management&Coaching 2004
9. SZNAJDER A., Marketing Sportu, PWE Warszawa 2008
10. ZAWARTKA M., WANAT B., MARAKOVA V., Business size of sport events, [w:] Bednarczyk M., Gancarczyk J. (Editors), Entrepreneurship in Tourism and Sport, "JOURNAL OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT AND INNOVATION", Volume 9, Issue 1, 2013

Summary

The present world has been dominated by the brand. Every day we are surrounded by hundreds of trademarks, Every day we are surrounded by hundreds of trademarks, and their density causes weakening to each of them. Therefore, the fight

to win customers in different segments of the market is becoming increasingly fierce. Especially place in this field is occupied by the clubs and organizations operating in the sports market. The purpose of this article is to point out important aspects of brand building of the sports club.

Słowa kluczowe

brand, marketing, sports club

Adresa autora:

Marek Zawartka, PhD.

Uniwersytet Jagielloński, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Katedra Zarządzania w Turystyce

Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków

tel.: +48/ 12 664 55 79

e-mail: marek.zawarta@uj.edu.pl

ISBN 978-80-225-3730-8

